

ISSN 2218-5003 (Print)

ISSN 2686-7923 (Online)

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# УПРАВЛЕНИЕ

Upravlenets / The Manager

Том 15 • № 1      2024      Vol. 15 • No. 1

Управление бизнес-моделями и изменениями  
Business Models and Change Management

Управление организационным поведением  
Organizational Behaviour Management

Государственное и муниципальное управление  
Public and Municipal Administration

Развитие рынков: управленческий аспект  
Market Development: A Management Aspect

Маркетинговые стратегии и практики  
Marketing Strategy and Practice



# Управлеңец / The Manager

Научно-аналитический журнал

Т. 15. № 1 2024 Vol. 15. No. 1

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

### Главный редактор

**Силин Яков Петрович**, д-р экон. наук, профессор (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)

### Заместитель главного редактора

**Анимица Евгений Георгиевич**, д-р геогр. наук, профессор (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)

### Члены редколлегии

**Аренков Игорь Анатольевич**, д-р экон. наук, профессор (Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург)

**Балацкий Евгений Всеволодович**, д-р экон. наук, профессор (Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва)

**Одегов Юрий Геннадьевич**, д-р экон. наук, профессор (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва)

**Ойнер Ольга Константиновна**, д-р экон. наук, профессор (НИУ Высшая школа экономики, г. Москва)

**Ружанская Людмила Станиславовна**, д-р экон. наук, профессор (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург)

**Шаститко Андрей Евгеньевич**, д-р экон. наук, профессор (Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**Юлдашева Оксана Урниковна**, д-р экон. наук, профессор (Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург)

### Члены международного совета

**Алюхна Мария**, PhD, доцент (Варшавская школа экономики, Польша)

**Солесвик Марина**, PhD, профессор (Бизнес-школа Университета Норд, Норвегия)

**Тревизан Итало**, PhD, профессор (Университет Тренто, Италия)

**Файкс Вернер Г.**, Dr. Dr. h. c., профессор (Берлинский университет им. Штайнбайса, Германия)

**Эрилмаз Мехмет**, Prof. Dr., профессор (Улудаг университет Бурсы, Турция)

## EDITORIAL BOARD

### Chief Editor

**Yakov P. Silin**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia)

### Deputy Chief Editor

**Evgeny G. Animitsa**, Dr. Sc. (Geography), Professor (Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia)

### Editorial Team

**Igor A. Arenkov**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Saint Petersburg University, Saint Petersburg, Russia)

**Evgeny V. Balatsky**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia)

**Yury G. Odegov**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia)

**Olga K. Oyner**, Dr. Sc. (Economics), Professor (HSE University, Moscow, Russia)

**Lyudmila S. Ruzhanskaya**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia)

**Andrey E. Shastitko**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia)

**Oksana U. Yuldasheva**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia)

## Members of the International Council

**Maria Aluchna**, PhD, Associate Professor (Warsaw School of Economics, Poland)

**Marina Solesvik**, PhD, Professor (Nord University Business School, Norway)

**Italo Trevisan**, PhD, Professor (University of Trento, Italy)

**Werner G. Faix**, Dr. Dr. h. c., Professor (Steinbeis University Berlin, Germany)

**Mehmet Eryilmaz**, Prof. Dr., Professor (Bursa Uludag University, Turkey)

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 докторской и кандидатской диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Включен в Российский индекс научного цитирования (импакт-фактор журнала на дату подписания в печать 3,779)

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: 37263 («Объединенный каталог «Пресса России»» и «Пресса по подписке»)  
Цена свободная

## Управлеңец. 2024. Том 15. № 1

Ответственный редактор С.В. Орехова

Редактор и корректор И.П. Зорина. 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 29.02.2024

Дата выхода в свет 06.03.2024

Формат 60×84/8. Уч.-изд. л. 13,6. Усл. печ. л. 13,5. Печ. л. 14,5.

Тираж 50 экз. Заказ 105.

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**

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЯМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ**

- Yorulmaz H., Baykal E.  
**Telework as a dynamic capability of firms:**  
A qualitative research and narratives

**2**

**BUSINESS MODELS AND CHANGE MANAGEMENT**

Yorulmaz H., Baykal E.

- Telework as a dynamic capability of firms:**  
A qualitative research and narratives

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ**

- Wenjun Z., Panikarova S.V., Zhiyuan L.  
**The effects of personal-organizational fit**  
on employee's positive work attitudes:  
An entrepreneurial orientation perspective

**15**

**ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR MANAGEMENT**

Wenjun Z., Panikarova S.V., Zhiyuan L.

- The effects of personal-organizational fit**  
on employee's positive work attitudes:  
An entrepreneurial orientation perspective

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

- Анимица Е.Г., Новикова Н.В., Чернышев К.В.  
**Управление развитием субъекта Российской Федерации**  
в контексте духовно-нравственной парадигмы:  
кейс Республики Крым

**35**

**PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION**

Animitsa E.G., Novikova N.V., Chernyshev K.V.

- Guiding a Russian region's development**  
under the moral paradigm:  
A case of the Republic of Crimea

**55**

Biswas P., Niyogi J.G.

- Analysing the competitiveness of industries using**  
the Analytical Hierarchy Process and Porter's model:  
A case of Durgapur city

**70**

Pyankova S.G., Zakolyukina E.S.

- Managing digital transport infrastructure**  
of a region

**РАЗВИТИЕ РЫНКОВ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

- Федоров С.И.  
**Регулирование розничных цен на моторное топливо:**  
влияние характеристик социального порядка

**83**

**MARKET DEVELOPMENT: A MANAGEMENT ASPECT**

Fedorov S.I.

- Motor fuel retail prices regulation:**  
The influence of the social order characteristics

**МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ**

- Клименко Л.В., Кривошеева-Медянцева Д.Д.  
**Виноделие на Юге России:**  
барьеры развития и стратегии позиционирования

**97**

Klimenko L.V., Krivosheeva-Medyantseva D.D.

- Winemaking in Southern Russia:**  
Barriers to development and positioning strategies

## Telework as a dynamic capability of firms: A qualitative research and narratives

Halil Yorulmaz, Elif Baykal

Istanbul Medipol University, Istanbul, Turkey

**Abstract.** Unexpected and negative factors such as pandemics, crises, etc. have a profound effect on business environment and entail a paradigm shift in the classical concept of work schedule. The paper aims to explore the phenomenon of telework as a dynamic capability of firms to ensure business continuity in the face of all kinds of unpredictable events and delves into the factors behind telework applications that contribute to increasing the resilience of SMEs to chaotic business shifts. Dynamic capabilities theory constitutes the methodological basis of the study. For the purpose of the research, the qualitative method was used, which has a detailed and exploratory approach with inductive questions and enables a holistic picture of the phenomenon under investigation to be revealed. The multi-site case study design was preferred, and the data collected were analysed using content analysis. In July–August 2022, 13 semi-structured interviews were conducted with the owners, top and mid-level managers of SMEs operating in the service sector in Turkey. MAXQDA 2020 programme was used to analyse the data obtained. As a result of the research, the structure of the telework theme consisting of three dimensions (technological infrastructure, culture, and work attributes) and ten sub-dimensions (working order, trust, implementation history, business strategy, etc.) was discovered. For telework to be carried out healthily, firms should establish working order, work to be done, time spent by employees in front of the computer, etc., be more flexible and receptive to changes in work practices, create an appropriate culture and establish manager-employee trust.

**Keywords:** telework; dynamic capabilities; flexible work arrangements; remote work; small and medium-sized enterprises; Turkey.

**Article info:** received July 18, 2023; received in revised form September 6, 2023; accepted September 21, 2023

**For citation:** Yorulmaz H., Baykal E. (2024). Telework as a dynamic capability of firms: A qualitative research and narratives. Управленец/The Manager, vol. 15, no. 1, pp. 2–14. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-1. EDN: EQDFJD.

## Телеработа как динамическая способность фирмы: качественный анализ и нарративы

Х. Йорулмаз, Э. Байкал

Стамбульский университет «Медиполь», г. Стамбул, Турция

**Аннотация.** Разного рода кризисы и другие непредвиденные негативные факторы оказывают серьезное влияние на бизнес-среду и ведут к трансформации классических представлений о режиме рабочего времени. Статья посвящена изучению концепции телеработы как динамической способности фирм обеспечивать прочный фундамент и непрерывность бизнес-процессов в турбулентной внешней среде, а также анализу факторов, влияющих на готовность фирмы внедрять данный вид дистанционной работы. Методологическая основа исследования представлена концепцией динамических способностей фирмы. Авторами использованы методы качественного анализа, контент-анализа и индукции, позволяющие составить целостную картину исследуемого феномена, а также полуструктурированного интервью, нарративного анализа. Информационную базу исследования составили данные 13 интервью, проведенных в июле–августе 2022 г. с собственниками и менеджерами малых и средних предприятий Турции, работающих в сфере услуг. Обработка полученных данных осуществлялась в программе MAXQDA 2020. Авторами предложена трехуровневая структура феномена телеработы (технологическая инфраструктура, культура и атрибуты работы), включающая 10 подуровней (порядок работы, доверие, опыт внедрения, бизнес-стратегия и др.). Показано, что для успешного перехода к режиму телеработы фирмам необходимо регламентировать порядок и ожидаемый результат работы, время нахождения сотрудников за компьютером, быть восприимчивыми к инновациям в трудовых практиках, создать специфическую культуру труда, установить доверительные отношения с персоналом.

**Ключевые слова:** телеработа; динамические способности; гибкий график труда; удаленная работа; малые и средние предприятия; Турция.

**Информация о статье:** поступила 18 июля 2023 г.; доработана 6 сентября 2023 г.; одобрена 21 сентября 2023 г.

**Ссылка для цитирования:** Yorulmaz H., Baykal E. (2024). Telework as a dynamic capability of firms: A qualitative research and narratives // Управленец. Т. 15, № 1. С. 2–14. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-1. EDN: EQDFJD.

## INTRODUCTION

Working types, which are one of the fundamental dynamics of the business world, are undergoing a paradigm shift in today's chaotic business environment due to unexpected and negative factors such as pandemics, crises, and wars, as well as factors that require constant adaptation such as the speed of development of technology. The classical concept of working five days a week and eight hours a day in a specific workplace environment is replaced with one that is more diverse, less rigid, and more sensitive to the employee's preference. This change not only affects companies and employees in the business world but also increases the interest of researchers in the field of business and management sciences.

Flexible working arrangements, defined in the literature as various types of flexibility in terms of the way of working, the period, and the place of work, are non-standard practices other than classical working hours [Yorulmaz, Baykal, Eti, 2023]. Flexible working arrangements cover a wide range of arrangements such as compressed work weeks, job sharing, annual calculation of working hours, flex time and floating hours, shift work, overtime work, and telework [Dilmaghani, 2021]. Flexible working arrangements are tools that allow firms and employees to determine the timing, location, and amount of work to be done [De Menezes, Kelliher, 2017]. Among flexible work arrangements, telework stands out compared to other types of practices [Contreras, Baykal, Abid, 2020].

Telework, a form carried out outside the workplace using information and communication technology tools such as the Internet, e-mail, and mobile phones [Baykal, 2022b], has become vital for companies during the COVID-19 pandemic. During this period, lockdowns and government measures to keep people away from each other due to illness were factors that would disrupt the business continuity of firms, and firms tried to ensure business continuity and maintain their existence through practices such as telework [Shifrin, Michel, 2022]. These characteristics indicate that telework is a dynamic capability for firms.

Advice to companies that they should add telework to their repertoire goes back further than the experience of the COVID-19 pandemic. In its 2009 guide on business continuity and pandemic preparedness for SMEs, the International Labour Organization (ILO) recommends telework as a powerful tool for companies in such situations<sup>1</sup>. Studies in the literature have also found that telework increases organizational resilience and provides business continuity [Fuhrer, 2022; Moglia, Hopkins, Bar-

doel, 2021], increase corporate performance [Busu, Gyorgy, 2021], and is the best tool available to companies in the face of unexpected events [Geciene, 2021; Green, Tappin, Bentley, 2017]. Telework, which enables maintaining communication with customers in times of crisis [Mokline, Ben Abdallah, 2021], contributes to firm resilience as a business strategy [Stoian et al., 2022]. Research also proves that when companies adopt teleworking, integrate it into their working styles, and implement it regularly, it increases this resilience [Yorulmaz, Baykal, Eti, 2023].

These findings in the literature suggest that telework for firms is consistent with the arguments of the dynamic capabilities theory that emphasizes the need to focus on organizing and adapting firm-specific assets and routines to the external environment to sustain firm performance and existence [Teece, 2018; Teece, Pisano, Shuen, 1997]. Based on the dynamic capabilities theory, this research considers telework a capability for firms. It was designed based on the necessity for companies to have the ability to implement telework to maintain business continuity in the face of all kinds of unexpected events that may occur, to have organizational resilience, and to adapt to the competition to stay behind and even get ahead of competitors, with the change in the way of doing business in parallel with the rapidly developing technology.

Various internal and external factors influence telework practices in firms. Stoian et al. [2022] proposed a "telework systematic model" and analysed the internal and external factors affecting telework in the context of inputs, outputs, outcomes, and impacts. In another study, Gohoungodji, N'Dri and Matos [2023] categorized the factors affecting telework and divided them into five groups based on the trend change in the literature. These recent studies have pointed to research gaps in exploring the telework structure from the firm perspective. As the unique aspect of this research, an exploratory qualitative method was adopted, and it was aimed to reveal the telework structure from the firm's perspective. Thus, the results obtained will contribute to this gap in the field. In this direction, the research focuses on small and medium-sized enterprises (SMEs).

SMEs have disadvantages such as weaknesses in their financial flows, problems raising funds, and difficulties having up-to-date technological equipment [Baykal, 2022a; Zhong, 2021]. These disadvantages leave SMEs vulnerable to market risks, external shocks, uncertainties, and crises. Moreover, World Bank data shows that SMEs, which account for about 90% of enterprises worldwide, provide more than 50% of employment<sup>2</sup>. In light of all this information, SMEs constitute the soft underbelly of na-

<sup>1</sup> International Labour Organization. (2009). Business continuity planning, guidelines for small and medium sized enterprises, prevent and prepare for pandemics. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_115048.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_115048.pdf)

<sup>2</sup> World Bank. (n.d.). Small and medium enterprises (SMEs) finance. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

tional economies, and any business disruption will cause weakness in national economies. For this reason, research on SMEs is essential. By focusing on SMEs, this research aims to shed light on SMEs needing telework application competence, considered a dynamic capability, by exploring the telework structure from the firm analysis level with qualitative methods.

We attempt to reveal the factors behind telework applications, which are a dynamic capability that contribute to increasing the resilience of SMEs having difficulties in chaotic business environments due to various weaknesses and effective in having this ability. Thanks to the structure thus discovered, practical contributions are provided for SMEs in the way of having telework capability. In addition, the need for firm-level analysis on this subject in the literature is also contributed by the results obtained using the exploratory qualitative method.

The article's next section will present definitions and current literature on telework. Then, the following sections include methodology, findings, discussion, and conclusion. Limitations of the study and suggestions for future studies are presented in the last section.

### TELEWORK LITERATURE REVIEW

There are various definitions of telework in the literature. In general terms, telework refers to working outside the workplace. This action is expressed with multiple concepts such as "telework," "telecommuting," "remote work," and "flexible work." Telework which means conducting work remotely through information and communication technologies<sup>1</sup>, is one of the flexible work arrangements [Dilmaghani, 2021]. While the concept is commonly referred to as "telework" in Europe, the term "telecommuting" is preferred in Japan, India<sup>2</sup>, and the United States [Dockery, Bawa, 2020]. The concept of "remote work" differs from "telework" in terms of the meaning it characterizes. According to the International Labor Organization<sup>3</sup>, remote work is an umbrella concept that includes the concept of telework. The concept of telework is defined as performing work wholly or partially at an alternative location outside the workplace through information and communication technologies (computers, tablets, phones, etc.)<sup>4</sup>. In this respect, telework refers to working through information and communication technologies. On the other hand, remote work is a more general, includ-

<sup>1</sup> Eurofound & International Labour Organization. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg: Office of the European Union in Geneva, CH: International Labour Office. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf)

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> International Labour Organization. (2020). COVID-19: Guidance for labour statistics data collection; Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. [https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_747075.pdf](https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf)

<sup>4</sup> Ibid.

sive umbrella concept that refers to working wholly or partially at an alternative location outside the workplace<sup>5</sup>. The concept of remote work refers to all kinds of work that do not require information and communication technologies, such as physical work. Remote work covers all work activities outside the workplace, whereas telework includes all such activities through information and communication technologies.

The preference for telework as a way of working has been on the rise in the business world since the 2000s, and this increase is confirmed by official labour market data [Felstead, Heenseke, 2017]. Digitalization stands out as one of the reasons that feed this increasing trend. In parallel with the development of communication technologies, remote access opportunities, appropriate web-based applications, tools such as cloud computing, and converting analog information into digital information facilitate remote work<sup>6</sup>. In addition, the digital transformation trend, defined as new digital technologies such as data analytics, artificial intelligence, and new business development opportunities, also supports the increasing trend of telework preference [Fitzgerald et al., 2014].

Due to all these technological developments, there has been a paradigm shift in the business world regarding telework, leading to an increasing preference for it in recent years. In addition, the COVID-19 pandemic has gone beyond accelerating this process, making telework a necessity for companies in this period [Contreras, Baykal, Abid, 2020]. During this period, companies integrated various telework practices into their business processes, from working entirely from home to telework in exceptional cases [Yorulmaz, Baykal, Eti, 2023]. The fact that telework practices have not lost their popularity although the pandemic has lost its impact confirms the predictions that telework, which has become a part of working life, will continue to be implemented after the pandemic [Baycik et al., 2021].

The International Labour Organization categorizes the most common types of telework in practice into two main types: home telework and mobile telework<sup>7</sup>. Home telework is divided into three sub-types, and mobile telework into two sub-types<sup>8</sup>. Details on the types of work are presented in Table 1.

According to the study on SMEs regarding telework implementation types by Yorulmaz, Baykal and Eti [2023],

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> International Labour Organization. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond a practical guide. Geneva, CH: International Labour Office. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)

<sup>7</sup> International Labour Organization. (2020). COVID-19: Guidance for labour statistics data collection; Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. [https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_747075.pdf](https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf)

<sup>8</sup> Ibid.

*Table 1 – Telework types*  
*Таблица 1 – Виды телеработы*

<b>Types of telework</b>		<b>Statements</b>
Work at home	Home-based telework	All work is carried out from home by the employee
	Regular work at home	At least one day a week at the workplace; however, the primary workplace of the employee is still not home
	Occasional work at home	Working primarily at the office, in exceptional cases, work at home, but the primary workplace of the employee is not home
Mobile telework	High-mobility telework	Work is carried out from any place other than the workplace
	Low-mobility telework	Work from a place other than the workplace once in the last four weeks

Source: adapted from Yorulmaz, Baykal and Eti [2023], based on Eurofound & ILO. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg: Office of the European Union in Geneva, CH: International Labour Office; ILO. (2020). COVID-19: Guidance for labour statistics data collection. Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. ILO Technical Note; ILO. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond a practical guide. Geneva, CH: International Labour Office.

firms implementing regular work at home and high-mobility telework have higher organizational resilience than firms implementing other types. According to the authors, to achieve high organizational resilience, telework should be integrated and embedded into the work system. According to a similar study, telework is a business strategy that leads to organizational resilience for firms [Stoian et al., 2022].

Studies on telework show that the concept would be incomplete if evaluated only from the perspective of technology, digitalization, and digital transformation. Although telework closely relates to these concepts, research points to many other factors. In their large-scale studies, Dingel and Neiman [2020] and Gottlieb et al. [2021] found that the suitability of the work to be carried out with telework is one of the main factors affecting telework. Gohoungodji, N'Dri and Matos [2023], on the other hand, cited work-family balance, executive and senior management support, trust, experience, communication, and media richness.

Contreras, Baykal and Abid [2020], in a review of the advantages and disadvantages of telework, found that telework practices can have positive effects on employees, such as increased job performance, job satisfaction, work-family balance, work-life balance, reduced stress, reduced turnover, and improved quality of life. They infer that social isolation may also have adverse effects such as low performance and demotivation risks caused by social isolation, turnover intention, work-family conflict risks, decreased degree of team learning, decreased career prospects due to reduced visibility, and alienation of team members from each other. In addition, from a company perspective, the authors pointed out the positive aspects of teleworking that contribute to sustainability, such as reducing traffic density and air pollution and saving transportation costs.

The present research investigates the factors behind telework practices, which are considered a dynamic capability for firms and are effective in enabling the prac-

tice. By exploring the dynamics of telework practices, a guideline will be created for companies that want to incorporate this practice into their lives. In this direction, 13 semi-structured interviews were conducted with SMEs operating in the service sector with qualitative analysis methods. Based on the extensive literature review and the examined application examples, the research questions were formulated as follows:

**Q1:** How do SMEs perceive and implement telework?

**Q2:** What are the factors behind the implementation of telework, and what factors influence its implementation?

#### RESEARCH METHOD

In this research, the qualitative analysis method was used to discover the factors that are effective in the telework practice of firms and to reveal the telework structure as a dynamic capability at the firm analysis level. The research was conducted on SME firms operating in the service sector in Turkey. Due to low institutionalization, qualitative analysis is widely accepted to differentiate between the firm's and owners' preferences, especially in small firms [Halabi, Barrett, Dyt, 2010]. Qualitative research uses interviews, observations, and document analysis to reveal events and phenomena holistically as they exist in their natural environment [Creswell, 2013]. This study aimed to show the holistic picture of the phenomenon being researched with a detailed and exploratory qualitative research approach with inductive questions [Leavy, 2017].

Case study research, one of the research designs related to qualitative research, was preferred. Case study research provides the flexibility to design research by the research questions [Hyett, Kenny, Dickson-Swift, 2014]. Case studies can be designed as single- or multi-site and are conducted by collecting detailed and in-depth information about a situation [Creswell, 2013]. Yin [2009] points out that case studies are the most appropriate method for investigating the current context and revealing context-specific conditions. Accordingly, this research,

in which case study design was preferred, was designed as a multi-site study. Data were collected from many firms about a situation.

Semi-structured interviews were used to collect the data. One of the strengths of semi-structured interviews is that they include flexible questions that allow participants to describe the world they perceive in their own words. Semi-structured questions on telework were also developed based on extensive literature reviews and observation of field practices. These questions were then reviewed with two academics who are experts in the field. Thus, these finalised questions aimed to obtain information about the participants' understanding of the telework structure, their current situation, and approaches and to reveal the holistic picture.

Semi-structured interviews were conducted with the owners, top and mid-level managers of SMEs operating in the service sector in Turkey. In the context of criterion sampling criteria, five years of experience was required for managers. Accordingly, 13 interviews were conducted between July 1, 2022, and August 30, 2022. The interviews were conducted face-to-face in an online environment and recorded. The first two interviews were pilot interviews in which the clarity and validity of the questions were tested. Pilot interviews were not included in the analysis. Participants were given code numbers between P1–P11 in the transcripts to protect their confidentiality.

Although there has yet to be a consensus in the literature regarding the appropriate sample size in qualitative research, the repetition of data in coding is accepted as a reference point. However, some authors argue that 4–10 interviews would be sufficient for the case research design [Creswell, Plano Clark, 2020]. According to a study on this subject, data in case studies reach a theoretical saturation level of 73% after the first six interviews and 92% after the second six interviews [Guest, Bunce, Johnson,

2006]. Within the scope of this research, interviews were continued until the data became repetitive.

After the interview records were transcribed, the "MAXQDA 2020" programme analysed the data obtained. In line with the content analysis method used in the data analysis, the facts that the participants frequently emphasised and repeated were coded, and categories and themes were created based on these codes [Baltacı, 2019].

Several methods were used for validity and reliability, which are the most criticised aspects of qualitative research. By the Miles and Huberman [2016] approach, which aims to ensure the definitional clarity and reliability of the coding, a second coder performs the coding process after completing most of the coding. Reliability was measured by applying the formula "Reliability = number of agreement / (total number of agreements + number of disagreements)" [Miles, Huberman, 2016, p. 64]. After the first round of coding, 80% is considered sufficient for internal consistency as a result of the second round of coding [Miles, Huberman, 2016, p. 64]. Within the scope of the research, internal consistency was achieved by reaching 85% reliability as a result of the second coding round. In addition, other methods are applied to ensure validity and reliability:

- peer review method as a reliability-enhancing method; during the research process, another expert researcher continuously evaluates the research with a critical eye and provides feedback [Creswell, Miller, 2000];
- recording the interviews as a practice that serves validity and reliability, thus recording the data accurately and eliminating the researcher's bias and bias [Güler, Halıcıoğlu, Taşgın, 2013].

## RESULTS

**Respondents' job profiles.** The participants' job information is presented in Table 2. Professional service sectors

Table 2 – Participants' job profiles  
Таблица 2 – Профессиональный профиль участников

Participant information		Firm information		
Participants code number	Position	Number of employees	Year of activity	Sector
P1	Operations manager	150	7	Health
P2	Firm owner	8	4	Health/Tourism
P3	Section manager	200	4	IT (Banking)
P4	Firm owner	15	12	Environmental engineering services
P5	Section manager	230	21	IT (Banking/Insurance)
P6	Firm owner	12	34	Contracting and related engineering services
P7	Marketing manager	50	20	Communication services
P8	Firm owner	20	12	Advertising agency
P9	Section manager	240	4	IT (SAP application)
P10	Firm owner	25	13	Publishing and distribution services
P11	Human resources manager	210	20	Professional services (real estate and automotive)

were categorised according to the World Trade Organization's service classification, and the participants' statements were considered for managerial positions.

Table 3 shows the practice status and types of telework practices of the participants. Within the scope of the research concerning the pandemic process, the kind of telework applied by companies during the pandemic, whether they practiced such a practice before the pandemic, and whether they continued to practice it after the pandemic were questioned. These inquiries are essential in reflecting the diversity of samples and opinions in revealing the telework structure.

**Theme of telework.** According to the research results, the structure of telework, which is the central theme of the study, was revealed to consist of three sub-categories:

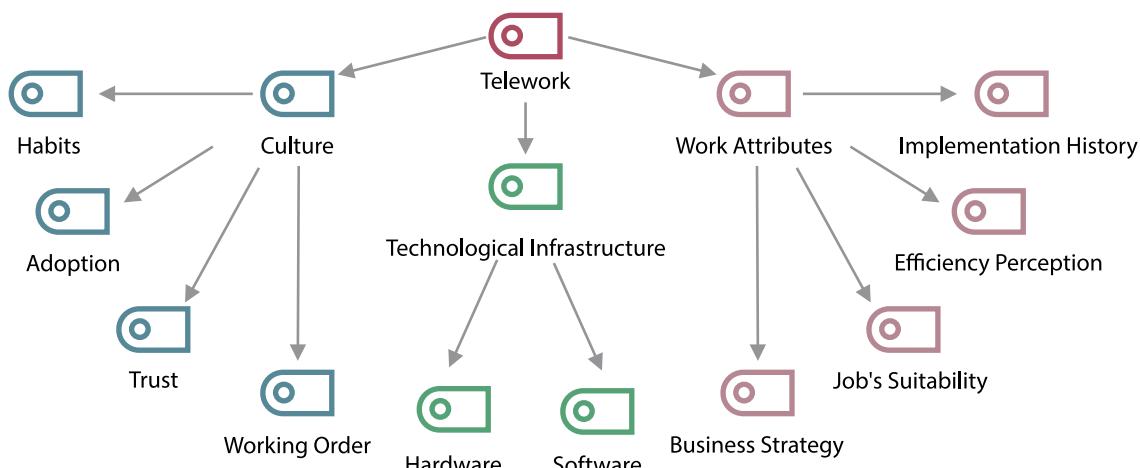
culture, work attributes, and technological infrastructure. The culture category comprises working order, adoption, trust, and habits codes. The work attributes category includes efficiency perception, implementation history, job suitability, and business strategy. The technological infrastructure category consists of software and hardware codes. The code/category/theme model that emerged as a result of the research findings is presented in Figure.

The annotated list of codes and categories for the telework theme is given in Table 4.

**Culture.** This category includes the codes working order, adoption, trust, and habits. In the interviews, participants emphasized these codes, which point to telework culture, as factors that are effective in enabling teleworking.

Table 3 – Telework implementation status at respondents' companies  
Таблица 3 – Практика телеработы в фирмах респондентов

Participant code number	Type of telework during the pandemic	Pre-pandemic implementation status	Post-pandemic implementation status	Explanations
P1	Regular work at home	Does not implement	Partially implemented	After the pandemic ends, the implementation continues on a unit basis. Units are working completely remotely, as well as units working entirely in the field
P2	High-mobility telework	Implementing	Implementing	A hybrid remote working model is applied by the nature of the work before and after the pandemic. Since both work outside the workplace and actively abroad, remote working methods are also used outside working hours in Turkey
P3	Regular work at home	Does not implement	Implementing	While 40% of the company's employees are in the office, 60% of them work from home on a rotating basis
P4	High-mobility telework	Implementing	Implementing	Due to the nature of the work, high mobility telework is practiced. Pandemic conditions have not affected the operation
P5	Regular work at home	Does not implement	Implementing	The start and end of the work shift are usually implemented so that the employee works 8 hours a day at any period determined by the employee. After the pandemic, this working model continues some days of the week from home
P6	Occasional work at home	Does not implement	Partially implemented	In work intensity and time constraints, employees continue to work overtime by connecting to the system remotely after work
P7	High-mobility telework	Implementing	Implementing	The pandemic did not lead to any changes in working patterns. The impact of the pandemic was to work only from home during periods of total lockdown
P8	Regular work at home	Does not implement	Partially implemented	Working from home was implemented only during the pandemic period, with 1/3 of employees working from home on a rotating basis. After the pandemic, working from home does not continue institutionally, except for an exceptional employee who works entirely from home
P9	Home-based telework	Implementing	Implementing	There is hybrid implementation before and after the pandemic. There is a kind of high-mobility application. Employees work outside the workplace a few days a week. Home-based telework was implemented during the pandemic
P10	Regular work at home	Partially implemented	Partially implemented	Partial telework is practiced in certain positions before and after the pandemic. During the pandemic period, the entire company implemented rotational working from home
P11	Regular work at home	Does not implement	Does not implement	The rotational working from home implemented during the pandemic was also implemented for a while after the pandemic. Still, due to the lack of efficiency, the practice was stopped, and the classical system was switched



*Telework code/category/theme model*  
Модель телеработы «код/категория/тема»

*Table 4 – List of codes and categories for the telework theme*  
Таблица 4 – Список кодов и категорий для темы телеработы

Explanations	Category/Code name	Status
<b>Culture-related dimensions of telework</b>	<b>Culture</b>	<b>Category</b>
Changing habits is the challenging element	Habits	Code
Ownership and adoption of telework	Adoption	Code
A good definition of the expectations of the working order and ways of working	Working order	Code
Managers' trust in employees to carry out the work and not be abused	Trust	Code
<b>Dimensions of telework related to work attributes</b>	<b>Work attributes</b>	<b>Category</b>
Suitability of the work for telework	Job's suitability	Code
Telework as a business strategy	Business strategy	Code
Telework is/was already being practiced	Implementation history	Code
Ensuring perceived or measurable efficiency	Efficiency perception	Code
<b>Dimensions of telework related to technological infrastructure</b>	<b>Technological infrastructure</b>	<b>Category</b>
Hardware infrastructure required for telework	Hardware	Code
Software infrastructure required for telework	Software	Code

In the statements coded with the adoption code, the participants used statements emphasizing the need for the adoption of telework in telework implementation. The adoption code is the most intensely emphasized code within the culture category. A section from the statements of the participant coded P5 on the subject is as follows:

*“...another reason is that the company and the managers are suitable for this... Another important issue is, of course, that the company behaves accordingly and that the company culture is suitable for this. I mean, because this is actually a preference between companies. I mean, companies might not have preferred this, that is, they might not have preferred working from home, especially after the pandemic...” (P5)*

In the statements coded with the code of working order, the participants used statements emphasizing the need to define the working order, working styles, and

expectations well in implementing telework. The working order code is another of the most emphasized codes within the culture category. The participant coded P1 used the following statements regarding this code:

*“...during these periods, we solved two things in this way: one, what do we expect, should the person who works at home sit in front of the computer all the time? No, he shouldn't. What expectations do we have, whether this person is a manager or a staff member, what do we want from him? We want him to answer his e-mails, answer his phone calls and finish the work assigned to him on the dates we set. But we leave it up to him/her in which interval he/she will do this...” (P1)*

In the statements coded with the code of habits, participants stated that established work habits and changing them emerged as a challenging factor in the process of implementing telework. Sometimes, the inability to

change habits can also be why telework cannot be sustained after the pandemic. In the words of P6, "...although we did not have any technology-based difficulties, we had difficulties in terms of our way of doing business, our perception of working hours. Therefore, we do not continue..." (P6)

The statement coded with the code of trust emphasized that in implementing and maintaining telework, managers need to trust employees to carry out the work and not to be abused. In the words of P5, "...one of the sine qua non is trust, especially between the company manager and the employee. I mean, because when there is no sense of trust on both sides, it is not possible to be sustainable. Because no matter how much the system controls, the man can somehow circumvent it..." (P5)

**Work attributes.** The work attributes category is characterized by job suitability, efficiency perception, business strategy, and implementation history codes that describe the dimensions of telework related to work attributes.

The most emphasized code in this category is the job's suitable code. Being suitable for the job means that the job has the potential to be carried out by telework method due to its characteristics, such as being desk-based and knowledge-intensive. The following statements of the participant coded P8 can be given as an example of this issue:

"...some part of our work is very suitable for this, for example, text writing and graphic design is a job that can be done at home..." (P8)

Another highly emphasized code in this category is the implementation history. It refers to the fact that telework was/is already being implemented. Accordingly, the fact that a company has a pre-pandemic implementation history positively affects the implementation of telework during and after the pandemic. The statements of the participant coded P4 regarding the implementation history are as follows:

"...we were already doing this before. Our friends do not come to the office but work in different cities. In other words, we were already practicing this. In the pandemic, this has become a little more compulsory. Therefore, we did not have much difficulty, to be honest..." (P4)

The efficiency perception code refers to the perceived or measurable efficiency when implementing telework. Regarding this issue, "...it was during the process that we developed a mechanism to control the efficiency of the work..." P7 said.

The business strategy code refers to telework being seen as a business strategy by the firm. In the words of P2, "...it has become a business strategy. It is a necessity for our business. If we start working more intensively with Latin American or Caucasian countries, the concept of working hours will change completely because there is a time difference. Working hours will change, hybrid or working from home will be necessary for a sense..." (P2)

**Technological infrastructure.** The technological infrastructure category is expressed with two different codes:

software and hardware. Software and hardware codes are also the codes with the most intense opinions within the telework theme.

Participants used statements emphasizing the necessity of software and hardware infrastructure in telework implementation in the comments coded with software and hardware codes. P1 and P7 statements in this regard:

"...secondly, we have licensed the Microsoft Teams application package for each staff member. This has brought us such beauty; it has provided us with great convenience in data sharing, whether it is the documents we have made, the works we have uploaded into it, our e-mails, and online meetings." (P1)

"...but it would not be correct to say we had no problems. First of all, under normal conditions, we did not have enough hardware to integrate the staff working in the office into telework. In other words, since we did not have as many laptops as the number of staff, we partially included the staff's home computers in the process. In this sense, we completed our hardware deficiencies over time after the first shock passed." (P7)

## DISCUSSION

Among the large-scale studies on telework in the literature, Ollo-Lopez, Goni-Legaz and Erro-Garcés [2021] examined the factors affecting telework practices at individual, firm, and country levels. According to the results obtained by the researchers, the state of technological infrastructure at the country level directly affects telework preferences. This result coincides with the necessity of technological infrastructure, which is one of the findings of this study. In addition, the factor of having an organizational participatory culture that gives more power to employees from the results obtained by Ollo-Lopez, Goni-Legaz and Erro-Garcés [2021] is similar to the culture dimension and its sub-dimension, working order, from the findings of this study. According to this sub-dimension, the working order should be well defined, and definitions such as the time the employee should spend in front of the computer and the work they should do should be clarified. In a sense, the culture should be defined. In parallel with these results, Criscuolo et al. [2021] also found that culture is essential in telework.

Another finding of Criscuolo et al. [2021] is that telework positively affects firm performance in the perception of managers and employees. In contrast to this finding, a relatively old study in the literature found that managers perceived that telework practices would not lead to efficiency due to the loss of cooperation and face-to-face communication between employees [Green, Tappin, Bentley, 2017]. According to Mihalca, Irimiaş and Brendea [2021], efficiency is decisive in maintaining telework practices. Although the literature contains contradictory findings, the common point of these findings, that efficiency perception is an essential factor for telework practices, supports the results of this study.

Green, Tappin and Bentley [2017] found that the need to have an information technology infrastructure for the transition to telework, especially in times of crisis, and the past implementation of telework facilitated the change in times of crisis. In this research, the factors of technological infrastructure and the implementation history of telework confirm these results. While the necessity for companies to have technological infrastructures to ensure business continuity by switching to telecommuting, especially in sudden processes, comes to the fore, the fact that they have previously implemented telework facilitates the change and adaptation in abrupt processes.

Stoian et al. [2022] presented a holistic telework model regarding inputs, outputs, and outcomes. In Stoian et al.'s [2022] model, the prominent factors related to telework are having good software and hardware, establishing procedures to manage employees' perceptions of telework and managing them through subculture, developing tools to check whether adequate performance is achieved by focusing on the alignment between business objectives and employees' activities and establishing a trusting employee-manager relationship. While there are some points of overlap between the findings of this study and the model of Stoian et al. [2022], there are also points of divergence in scope. The need for technological infrastructure is a critical factor in both research findings. Although the findings of Stoian et al. [2022] are similar to the culture dimension in this study, those findings are superficial. In this research, the culture dimension has a more detailed structure with sub-dimensions.

In another study in the literature, Fuhrer [2022] suggests that technical and digital solutions should be designed and implemented to develop telework as a digital tool and practice. Fuhrer's [2022] suggestions for digital solutions for telework include planning tasks, activities, and people; planning charges and actions to be in regular, degraded, or hidden mode; planning manual, semi-automatic, or automatic backup procedures when a crisis is imminent; designing audit modes and feedback of tasks or activities performed. In this research, the results of the sub-dimensions of the culture dimension in which the firm's expectations from the employee and the way they do the job are determined by procedural regulations are supported by the results of Fuhrer [2022].

Stoian et al. [2022] suggested developing tools to check whether adequate performance is achieved by aligning job objectives and employee activities. The findings of this research are similar to the sub-dimension of efficiency perception in the work attributes category. Stoian et al.'s [2022] views telework as a process, focusing on productivity, performance, and its measurement differs from this research, which deals with telework as a dynamic capability with a thematic approach. In this study, efficiency perception, coded under the category of work attributes, emerged as an essential factor affecting the realization and continuation of teleworking by providing

measurable or perceptual efficiency based on the participants' statements.

## CONCLUSION

As a result of the research, the structure of the telework theme consisting of three dimensions and ten sub-dimensions was discovered. Creating the appropriate culture layout, designing work attributes, and developing technological infrastructure are the factors behind the implementation of telework, which are effective in the application's performance. As a result, the research questions were answered, and the research was successful. According to the results, the relationship between telework and technology is relatively predictable. However, the discovery of the structure of telework consisting of technological infrastructure, culture, and work attributes dimensions is one of the novel results obtained in the research.

According to the results, an appropriate culture needs to be created for telework to be carried out healthily. For this, both firm management and employees need to embrace telework. This type of work cannot be sustainable without being owned and adopted. In addition, the boundaries of the firm's expectations from its employees in telework, which is an unusual practice for many firms, should be well defined. The working order should be well established, and definitions such as the time the employee should spend in front of the computer and the work to be done should be clarified. Therefore, the work should be designed for telework. According to Stoian et al. [2022], SMEs have the advantage of being agile in terms of creating the working environment and job design due to their small size as well as many disadvantages.

The study results show that ongoing habits are a barrier to telework practices that must be overcome. To overcome this barrier, the traditional way of working habits should be changed. Some studies suggest that employee age is an essential factor in changing habits. According to Bodjona, Gueyie and Magnangou [2021], older employees have more difficulty adapting to telework than younger employees born in the information and communication age. Therefore, it can be inferred that changing habits will require more effort in firms where the average age of employees is high.

The last link in the culture dimension is managers' trust in employees. Although specific controls can be provided for employees through technological means, it is also possible to manipulate them through technology. From this point of view, it can be inferred that in cases where manager-employee trust is not established, telework implementation will be hampered. Moreover, this trust positively affects perceived financial performance [Bodjona, Gueyie, Magnangou, 2021]. Therefore, firms should take steps to establish manager-employee trust in telework practices.

The dimension of work attributes indicates that the work performed in the firm has characteristics suitable for

telework, such as knowledge-intensive and desk-based, which is one of the factors affecting telework. For telework practices, firms should take action to design their work in this direction. In addition, the fact that telework practices have been implemented in the firm's past plays a role in both easy adaptations to the practice in case of any shock and crisis and the permanent inclusion of the practice in the firm's life.

Efficiency perception has emerged as another factor behind the implementation of telework, which is effective in implementing the application. Efficiency perception includes both the efficiency that can be measured by certain methods and the efficiency perceived in minds. To sustain the practice, one or both of them should be positive. In addition, the fact that telework becomes a necessity due to the business of the company, that it will provide an advantage to the company as a business strategy, or that it turns into a business strategy that will lose an advantage if it is not done or perceived as such is another critical factor in the implementation of telework. Telework practices have emerged as a business strategy to ensure business continuity and sustainability in many sectors, especially during the pandemic [Dogru, 2022; Mhlophe, Chinjova, 2022].

The results, which are not surprising, indicate that technological infrastructure is one of the factors affecting telework practices. For telework practices, it is necessary to provide software appropriate to the nature and requirements of the work and the hardware to use this software. This factor, which may be the easiest to fulfil considering today's technological advancements, may be challenging for SMEs assessing the existing weaknesses

mentioned earlier. Therefore, technological infrastructure preparations and updates should be constantly on the agenda of SME management.

When the results obtained are evaluated holistically, it is seen that firms should pay attention to certain factors for telework practices and make arrangements, if necessary. This indicates that telework practices are a dynamic capability, in line with the assertion of the dynamic capabilities theory [Teece, 2018; Teece, Pisano, Shuen, 1997], whose primary focus is the configuration of a firm's competencies to adapt to external environments and survive. This research also contributes to the dynamic capabilities theory with its results.

In this study, a thematic view of telework was originally presented, and the research was conducted at the managerial level. The qualitative analyses applied in the research, whose weaknesses were eliminated, and validity and reliability were ensured, enabled the exploration of the telework structure in accordance with the research construct.

*Limitations and further studies.* This research was conducted in the service sector, which has a wide range. Future research can focus on the sub-sectors of the service sector to identify sub-sector-based differences. In addition, conducting a similar study in the manufacturing sector will expand the results and allow for comparing industry differences.

Future research could focus on the factors behind telework as a dynamic capability and identify which factors are more important. This could guide which factors should be prioritized and prioritized for companies that want to have this capability. ■

## References

- Baltacı A. (2019). The qualitative research process: How to conduct a qualitative research? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi / Ahi Evran University Institute of Social Sciences Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 368–388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>. (in Turkish)
- Baycık G., Doğan S., Dulay Yangın D., Yay O. (2021). Remote work during the Covid-19 pandemic: Facts and solution suggestions. *Çalışma ve Toplum / Work and Society*, vol. 3, no. 70, pp. 1683–1728. (in Turkish)
- Baykal E. (2022a). Succession in family business through authentic leadership. In: *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (pp. 488–503). IGI Global.
- Baykal E. (2022b). The effect of teleworking on anxiety during COVID-19: Turkey example. In: *Multidimensional Approach to Local Development and Poverty: Causes, Consequences, and Challenges Post COVID-19* (pp. 174–190). IGI Global.
- Bodjona C.P.H., Gueyie J.P., Magnangou E. (2021). Telework and the perceived financial performance of Togolese firms during the Covid-19 health crisis. *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 25, special issue 1, pp. 1–12.
- Busu M., Gyorgy A. (2021). The mediating role of the ability to adapt to teleworking to increase the organizational performance. *The Amfiteatru Economic Journal*, vol. 23, no. 58, pp. 654–668.
- Contreras F., Baykal E., Abid G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, vol. 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Creswell J.W. (2013). *Qualitative research and research design according to five approaches*. Ankara: Siyasal Kitabevi. (in Turkish)
- Creswell J.W., Miller D.L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, vol. 39, issue 3, pp. 124–131. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Creswell J.W., Plano Clark V.L. (2020). *Design and conduct of mixed methods research* (4th ed). Ankara: Anı Yayıncılık. (in Turkish)

- Criscuolo C., Gal P., Leidecker T., Losma F., Nicoletti G. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. Paris, France: OECD Publishing.
- De Menezes L.M., Kelliher C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, vol. 56, no. 6, pp. 1051–1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- Dilmaghani M. (2021). There is a time and a place for work: Comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*, vol. 42, no. 1, pp. 167–192. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0555>
- Dingel J.I., Neiman B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, vol. 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Dockery M., Bawa S. (2020). *Working from home in the COVID-19 Lockdown*. Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19.
- Dogru C. (2022). Teleworking as an emerging strategy during COVID-19: Evidence from the United States. In: *Handbook of Research on Digital Innovation and Networking in Post-COVID-19 Organizations* (pp. 68–94). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6762-6.ch004>
- Felstead A., Henseke G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, vol. 32, no. 3, pp. 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, vol. 55, no. 2, p. 1.
- Führer C. (2022). The contribution of telework to resilience: Covid-19 analysis. 2022 3rd Int. Conf. on Next Generation Computing Applications (NextComp) (pp. 1–6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/NextComp55567.2022.9932201>
- Geciene J. (2021). Organizational resilience management in the face of a crisis: Results of a survey of social service institutions before and during a Covid-19 pandemic. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, vol. 9, no. 1, pp. 32–42. <https://doi.org/10.33605/croma-012021-003>
- Gohoungodji P., N'Dri A.B., Matos A.L.B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: A systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 3, pp. 605–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>
- Gottlieb C., Grobovsek J., Poschke M., Saltiel F. (2021). Working from home in developing countries. *European Economic Review*, vol. 133, 103679. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2021.103679>
- Green N., Tappin D., Bentley T. (2017). Exploring the teleworking experiences of organisations in a post-disaster environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, vol. 17, no. 1.
- Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, vol. 18, no. 1, pp. 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Güler A., Halıcıoğlu M.B., Taşgin S. (2015). *Qualitative research in social sciences* (2nd ed). Ankara: Seçkin Yayıncılık. (in Turkish)
- Halabi A.K., Barrett R., Dyt R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 7, no. 2, pp. 163–179. <https://doi.org/10.1108/11766091011050840>
- Hyett N., Kenny A., Dickson-Swift V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, vol. 9, no. 1, 23606. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.23606>
- Leavy P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. New York, NY, USA: The Guilford Press.
- Mhlophe K., Chinjova F. (2022). Teleworking as a business sustainability and continuity strategy: An assessment of the Zimbabwean telecommunications sector under Covid-19. *International Journal of Applied Business and Management Sciences*, vol. 3, no. 1, pp. 83–102. <https://doi.org/10.47509/IJABMS.2022.v03i01.05>
- Mihalca L., Irimiaş T., Bredeea G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatrul Economic*, vol. 23, no. 58, pp. 620–636. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- Miles M.B., Huberman A.M. (2016). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*. (2nd ed). Ankara: Pegem Akademi. (in Turkish)
- Moglia M., Hopkins J., Bardoel A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, vol. 13, no. 16, 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Mokline B., Ben Abdallah M.A. (2021). Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis. *Continuity & Resilience Review*, vol. 3, no. 3, pp. 232–247. <https://doi.org/10.1108/CRR-03-2021-0008>
- Ollo-Lopez A., Goni-Legaz S., Erro-Garcés A. (2021). Home-based telework: Usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, vol. 42, no. 4, pp. 644–660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Shifrin N.V., Michel J.S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, vol. 36, no. 1, pp. 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Stoian C.A., Caraiani C., Anica-Popa I.F., Dascalu C., Lungu C.I. (2022). Telework systematic model design for the future of work. *Sustainability*, vol. 14, no. 12, 7146. <https://doi.org/10.3390/su14127146>
- Teece D.J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, vol. 24, no. 3, pp. 359–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Yin R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. California, CA, USA: SAGE Publications.
- Yorulmaz H., Baykal E., Eti S. (2023). Effects of teleworking and strategic orientations on resilience in the post-pandemic period. *OPUS Journal of Society Research*, vol. 20, no. 51, pp. 30–42. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1207071>
- Zhong M. (2021). Research on the organizational resilience construction of SMEs under the background of VUCA. In *2021 International Conference on Electronic Commerce, Engineering Management and Information Systems* (pp. 438–443). UK: Francis Academic Press. <https://doi.org/10.25236/ecemis.2021.077>

#### ИСТОЧНИКИ

- Baltacı A. (2019). The qualitative research process: How to conduct a qualitative research? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi / Ahi Evran University Institute of Social Sciences Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 368–388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>. (in Turkish)
- Baycık G., Doğan S., Dulay Yangın D., Yay O. (2021). Remote work during the Covid-19 pandemic: Facts and solution suggestions. *Çalışma ve Toplum / Work and Society*, vol. 3, no. 70, pp. 1683–1728. (in Turkish)
- Baykal E. (2022a). Succession in family business through authentic leadership. In: *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (pp. 488–503). IGI Global.
- Baykal E. (2022b). The effect of teleworking on anxiety during COVID-19: Turkey example. In: *Multidimensional Approach to Local Development and Poverty: Causes, Consequences, and Challenges Post COVID-19* (pp. 174–190). IGI Global.
- Bodjona C.P.H., Gueyie J.P., Magnangou E. (2021). Telework and the perceived financial performance of Togolese firms during the Covid-19 health crisis. *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 25, special issue 1, pp. 1–12.
- Busu M., Gyorgy A. (2021). The mediating role of the ability to adapt to teleworking to increase the organizational performance. *The Amfiteatrul Economic Journal*, vol. 23, no. 58, pp. 654–668.
- Contreras F., Baykal E., Abid G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, vol. 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Creswell J.W. (2013). *Qualitative research and research design according to five approaches*. Ankara: Siyasal Kitabevi. (in Turkish)
- Creswell J.W., Miller D.L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, vol. 39, issue 3, pp. 124–131. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Creswell J.W., Plano Clark V.L. (2020). *Design and conduct of mixed methods research* (4th ed). Ankara: Anı Yayıncılık. (in Turkish)
- Criscuolo C., Gal P., Leidecker T., Losma F., Nicoletti G. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. Paris, France: OECD Publishing.
- De Menezes L.M., Kelliher C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, vol. 56, no. 6, pp. 1051–1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- Dilmaghani M. (2021). There is a time and a place for work: Comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*, vol. 42, no. 1, pp. 167–192. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0555>
- Dingel J.I., Neiman B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, vol. 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Dockery M., Bawa S. (2020). *Working from home in the COVID-19 Lockdown*. Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19.
- Dogru C. (2022). Teleworking as an emerging strategy during COVID-19: Evidence from the United States. In: *Handbook of Research on Digital Innovation and Networking in Post-COVID-19 Organizations* (pp. 68–94). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6762-6.ch004>
- Felstead A., Henseke G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, vol. 32, no. 3, pp. 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, vol. 55, no. 2, p. 1.
- Führer C. (2022). The contribution of telework to resilience: Covid-19 analysis. 2022 3rd Int. Conf. on Next Generation Computing Applications (NextComp) (pp. 1–6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/NextComp55567.2022.9932201>
- Geciene J. (2021). Organizational resilience management in the face of a crisis: Results of a survey of social service institutions before and during a Covid-19 pandemic. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, vol. 9, no. 1, pp. 32–42. <https://doi.org/10.33605/croma-012021-003>
- Gohoungodji P., N'Dri A.B., Matos A.L.B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: A systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 3, pp. 605–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>
- Gottlieb C., Grobovsek J., Poschke M., Saltiel F. (2021). Working from home in developing countries. *European Economic Review*, vol. 133, 103679. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2021.103679>
- Green N., Tappin D., Bentley T. (2017). Exploring the teleworking experiences of organisations in a post-disaster environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, vol. 17, no. 1.
- Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, vol. 18, no. 1, pp. 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Güler A., Halıcıoğlu M.B., Taşgın S. (2015). *Qualitative research in social sciences* (2nd ed). Ankara: Seçkin Yayıncılık. (in Turkish)

- Halabi A.K., Barrett R., Dyt R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 7, no. 2, pp. 163–179. <https://doi.org/10.1108/11766091011050840>
- Hyett N., Kenny A., Dickson-Swift V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, vol. 9, no. 1, 23606. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.23606>
- Leavy P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. New York, NY, USA: The Guilford Press.
- Mhlophe K., Chinjova F. (2022). Teleworking as a business sustainability and continuity strategy: An assessment of the Zimbabwean telecommunications sector under Covid-19. *International Journal of Applied Business and Management Sciences*, vol. 3, no. 1, pp. 83–102. <https://doi.org/10.47509/IJABMS.2022.v03i01.05>
- Mihalca L., Irimiaş T., Brendea G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatrul Economic*, vol. 23, no. 58, pp. 620–636. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- Miles M.B., Huberman A.M. (2016). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*. (2nd ed). Ankara: Pegem Akademi. (in Turkish)
- Moglia M., Hopkins J., Bardoel A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, vol. 13, no. 16, 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Mokline B., Ben Abdallah M.A. (2021). Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis. *Continuity & Resilience Review*, vol. 3, no. 3, pp. 232–247. <https://doi.org/10.1108/CRR-03-2021-0008>
- Ollo-Lopez A., Goni-Legaz S., Erro-Garcés A. (2021). Home-based telework: Usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, vol. 42, no. 4, pp. 644–660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Shifrin N.V., Michel J.S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, vol. 36, no. 1, pp. 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Stoian C.A., Caraiani C., Anica-Popa I.F., Dascalu C., Lungu C.I. (2022). Telework systematic model design for the future of work. *Sustainability*, vol. 14, no. 12, 7146. <https://doi.org/10.3390/su14127146>
- Teece D.J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, vol. 24, no. 3, pp. 359–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Yin R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. California, CA, USA: SAGE Publications.
- Yorulmaz H., Baykal E., Eti S. (2023). Effects of teleworking and strategic orientations on resilience in the post-pandemic period. *OPUS Journal of Society Research*, vol. 20, no. 51, pp. 30–42. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1207071>
- Zhong M. (2021). Research on the organizational resilience construction of SMEs under the background of VUCA. In *2021 International Conference on Electronic Commerce, Engineering Management and Information Systems* (pp. 438–443). UK: Francis Academic Press. <https://doi.org/10.25236/ecemis.2021.077>

Information about the authors	Информация об авторах
<b>Halil Yorulmaz</b> PhD (Management and Strategy), Assistant Professor of Vocational School. <b>Istanbul Medipol University</b> , Istanbul, Turkey. E-mail: hyorulmaz@medipol.edu.tr	<b>Йорулмаз Халил</b> PhD (менеджмент и стратегия), доцент. <b>Стамбульский университет «Медиполь»</b> , г. Стамбул, Турция. E-mail: hyorulmaz@medipol.edu.tr
<b>Elif Baykal</b> PhD (Business Administration), Associate Professor of Business and Management Sciences Dept. <b>Istanbul Medipol University</b> , Istanbul, Turkey. E-mail: elif.baykal@medipol.edu.tr	<b>Байкал Элиф</b> PhD (бизнес-администрирование), доцент кафедры бизнеса и менеджмента. <b>Стамбульский университет «Медиполь»</b> , г. Стамбул, Турция. E-mail: elif.baykal@medipol.edu.tr

# The effects of personal-organizational fit on employee's positive work attitudes: An entrepreneurial orientation perspective

Zuo Wenjun<sup>1</sup>, Svetlana V. Panikarova<sup>1,2</sup>, Li Zhiyuan<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Ekaterinburg, Russia

<sup>3</sup> East China Normal University, Shanghai, China

**Abstract.** Entrepreneurial orientation (EO) has become a critical characteristic for individual career advancement and the development of corporate entrepreneurship. Nevertheless, the connection between personal-organizational fit regarding EO and the working attitudes of employees remains underexplored in the existing literature. This paper explores the impact of alignment between organizational entrepreneurial orientation (OEO) and individual entrepreneurial orientation (IEO) on employee's positive work attitudes, focusing on affective commitment (AC) and organizational identity (OI). The foundation of research resides in the personal-organization fit theory, as well as social information processing theory. To rigorously evaluate our proposed hypotheses, we implemented a research design that incorporates polynomial regression with surface response analysis, sourcing our data from 292 valid survey replies gathered from personnel employed by private sector organizations in China. Results reveal a positive correlation between entrepreneurial orientation and positive work attitudes, but also a "too-much-of-a-good-thing" effect, where excessive alignment between IEO and OEO can lead to diminished positive work attitudes. These findings highlight the need for a balanced approach to aligning entrepreneurial values during recruitment and underscore the importance of supporting entrepreneurial employees in highly entrepreneurial organizations.

**Keywords:** entrepreneurial orientation; positive work attitudes; affective commitment; organizational identity; polynomial regression; China.

**Funding:** This article was prepared with the financial support of the China Scholarship Council (project no. 202310100005 "Labour Productivity and Creativity in the New Economy: An Intrapreneurship Perspective").

**Acknowledgements:** We express our gratitude to the anonymous reviewers and editors for their valuable contributions to our work.

**Article info:** received October 30, 2023; received in revised form December 11, 2023; accepted December 22, 2023

**For citation:** Wenjun Z., Panikarova S.V., Zhiyuan L. (2024). The effects of personal-organizational fit on employee's positive work attitudes: An entrepreneurial orientation perspective. *Upravlenets/The Manager*, vol. 15, no. 1, pp. 15–34. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-2. EDN: JXONRO.

## Роль соответствия личности и организации в формировании положительного отношения сотрудников к труду: предпринимательские ориентации

Ц. Вэнъцзюнь<sup>1</sup>, С.В. Паникарова<sup>1,2</sup>, Л. Чжиюань<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, РФ

<sup>2</sup> Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, г. Екатеринбург, РФ

<sup>3</sup> Восточно-Китайский педагогический университет, г. Шанхай, Китай

**Аннотация.** Предпринимательская ориентация (EO) – важная характеристика индивидуального карьерного роста и развития корпоративного предпринимательства. Тем не менее связь между соответствием личности и организации (person-organization fit) в отношении EO и рабочими установками сотрудников остается недостаточно изученной в существующей научной литературе. Статья посвящена исследованию влияния согласованности между организационной предпринимательской ориентацией (OEO) и индивидуальной предпринимательской ориентацией (IEO) на рабочие установки сотрудников с акцентом на их аффективную приверженность (AC) компании и организационную идентичность (OI). Методологическая основа исследования представлена концепциями соответствия личности и организации (P-O Fit) и обработки социальной информации (SIFT). Проверка выдвинутых гипотез реализована с помощью аналитической конструкции, основанной на методе полиномиальной регрессии с анализом поверхности отклика. Информационную базу работы составили данные опроса 292 респондентов – работников частных предприятий Китая, отобранных методом удобной выборки. Результаты исследования свидетельствуют, во-первых, о наличии положительной корреляции между предпринимательской ориентацией и позитивными рабочими установками работников и, во-вторых, о существовании эффекта «слишком много хорошего», когда чрезмерная согласованность IEO и OEO способна привести к снижению мотивации работников к труду. Полученные результаты подчеркивают необходимость использования сбалансированного подхода при согласовании предпринимательских ценностей в процессе найма персонала и важность поддержки предпринимательски ориентированных сотрудников в проактивных предпринимательских организациях.

**Ключевые слова:** предпринимательская ориентация; позитивные установки сотрудников; аффективная приверженность; организационная идентичность; полиномиальная регрессия; Китай.

**Финансирование:** Статья подготовлена при финансовой поддержке Китайского совета по стипендиям (проект № 202310100005 «Трудовая производительность и креативность в новой экономике: перспективы инtrapренерства»).

**Благодарность:** Авторы выражают благодарность рецензентам и редакторам за их ценный вклад в работу.

**Информация о статье:** поступила 30 октября 2023 г.; доработана 11 декабря 2023 г.; одобрена 22 декабря 2023 г.

**Ссылка для цитирования:** Wenjun Z., Panikarova S.V., Zhiyuan L. (2024). The effects of personal-organizational fit on employee's positive work attitudes: An entrepreneurial orientation perspective // Управлениц. Т. 15, № 1. С. 15–34. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-2. EDN: JXONRO.

## INTRODUCTION

With the advent of Industry 4.0, the commercial sphere and conditions of employment have experienced a profound metamorphosis, propelled by the swift progress in information technology, an accelerated circulation of goods, services, and capital at both national and international levels, and an intensifying fragmentation of production, commerce, and consumption [Kolot, Herasymenko, 2020]. These developments have ushered in a dual-faced scenario for incumbent organizations, teeming with both prospects and uncertainties. On one front, this metamorphosis necessitates that business leaders cultivate an entrepreneurial ethos, empowering them to pinpoint and capitalize on market opportunities amidst prevailing uncertainties, thereby catalysing a process of creative destruction to elevate organizational performance [Schumpeter, Swedberg, 2021]. In other respects, the evolving commercial terrain has precipitated significant changes in the labour market. Scholars have posited that the rise of a new phase of neocapitalism, marked by the aforementioned characteristics, has heralded the onset of the post-employment era [Nyström, 2018], characterized by a dwindling stability in employment, a heightened expectation for continuous diligence, and a deepening wage disparity [Reich, 2002]. To maintain employability and mitigate the negative impacts of "neoliberal hegemony," there is an increasing imperative for wage laborers to adopt an entrepreneurial orientation [Avle et al., 2019; Ikonen, 2013].

As a result, the inherent duality of entrepreneurial orientation (EO), which involves organizational and labour aspects, presents a significant imperative within the current business landscape. This notion is consistent with recent scholarly investigations into EO [Covin et al., 2020; Wales, Gupta, Mousa, 2013], which delineate two intersecting spheres: individual entrepreneurial orientation (IEO) at the individual level and organizational entrepreneurial orientation (OEO) at the corporate level. Within the framework of this research, scholars have categorized their investigations into various themes, revealing a dual-tiered exploration of EO. However, the scant attention given to the dual nature of EO has left a gap in the understanding of the interaction between personal

and organizational levels of EO. Equally underexplored are the ramifications of this dual-level EO on employees' work attitudes.

From the standpoint of organizational science, it is noteworthy that attitudes held by laborers in the context of their work, encompassing their sentiments towards various facets of the working environment, have long been recognized as significant predictive factors influencing employee work intentions and consequent behaviours [Pollack et al., 2020]. This provides a robust rationale for our research focus on two pivotal attitudes: affective commitment (AC) and organizational identity (OI), both widely acknowledged as being closely linked to critical work-related outcomes [De Giorgio et al., 2023; Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber, 2004]. Conversely, it is essential to acknowledge that an employee's personal EO does not consistently align with the overarching EO of the organization they are affiliated with [Abualoush et al., 2022; Das, 2023; Yang, Pu, Guan, 2019]. This incongruity can be effectively elucidated by the presence of moral hazard issues stemming from information asymmetry within the internal labour market. In contemporary economic discourse, this confluence of moral hazard challenges is often integrated into the broader framework of principal-agent problems [Madhavan et al., 2023], particularly when considering corporate governance concerns. Leveraging the principal-agent theory, incongruence in EO between employees and the organization can be attributed to four primary factors [Zhang, 2013]. Firstly, employees may exhibit a reluctance to embrace risk when compared to business owners or shareholders. Secondly, the capacity to shoulder responsibilities differs across ordinary employees, managers at various hierarchical levels, and shareholders. Thirdly, distinctions arise in the preferences and objectives of ordinary employees, managers at different tiers, and shareholders. Finally, the actions of employees may prove challenging to monitor.

To address this research gap, the purpose of the current study is to investigate the repercussions that stem from the congruence between OEO and IEO, particularly concerning the cultivation of positive work-related attitudes among employees. The primary focus is placed

on the dimensions of AC and OI. To elucidate the relationship between these variables and facilitate the achievement of our research purpose, the study sets forth specific research objectives: (1) to scrutinize the influence of either OEO or IEO on the positive work attitudes of employees, paying meticulous attention to the significance, strength, and direction of the relationship between EO and positive work attitudes, and (2) to investigate how the alignment between OEO and IEO manifests in positive work attitudes.

This paper is structured as follows. Firstly, in the formulation of our research hypotheses, we drew upon a comprehensive review of social information processing theory (SIPT) and personal-organization (P-O) fit theory. Furthermore, these hypotheses are substantiated by pertinent empirical research that lends credence to our propositions. The ensuing sections of this study encompass a delineation of our methodological approach, including the precise measures employed for key variables, the data collection procedures, and the strategies for data analysis. Then, we present the data analysis results, such as the data quality examination result and hypotheses verification result. Lastly, we conclude this article with the result discussion and implications and point out the limitations and future research directions.

## THEORETICAL BACKGROUND

**EO at two levels.** Within the realm of organizational research, the investigation of EO has yielded two distinct focal points: the individual level [Clark et al., 2023; Covin et al., 2020; Langkamp Bolton, Lane, 2012; Wenjun, 2023] and the corporate level [Soares, Perin, 2019; Wiklund, Shepherd, 2005; Yang, Pu, Guan, 2019]. Implementing EO within a corporation represents a comprehensive approach aimed at sustaining its competitive advantage [Iqbal et al., 2021]. Within such entrepreneurial enterprises, individuals possessing an entrepreneurial mindset constitute a crucial human resource, essential for the pursuit of corporate objectives [Das, 2023].

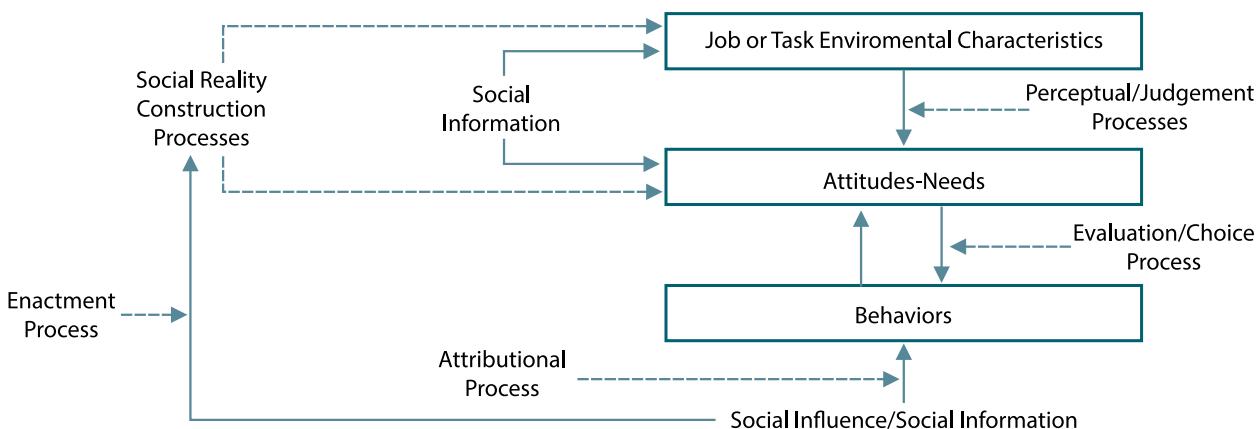
OEO is characterized as the process of formulating strategies that equip organizations with a foundation for entrepreneurial decisions and activities [Rauch et al., 2009]. It is widely recognized as playing a crucial role in bolstering a firm's performance by stimulating companies to proactively introduce product innovations, explore potential opportunities, and prioritize the development of new products [Li, Liu, Zhao, 2006]. Consequently, firms demonstrating this corporate attribute are typically perceived as dynamic, adaptable entities poised to capitalize on emerging prospects [Kuratko, Goldsby, Hornsby, 2018].

According to Clark et al. [2023], IEO is described as the "autonomous, proactive, innovative, competitive, and risk-taking dispositions and behaviours that individuals exhibit when pursuing value-creating opportunities." For an enterprise focused on entrepreneurial pursuits, the incorporation of individual entrepreneurial capacities within

the corporate framework is pivotal for driving innovation and achieving the objectives of corporate entrepreneurship [Kuratko, Hornsby, McKelvie, 2023]. Apart from its relevance in the internal labour market, scholarly discourse has recognized the prevalence of entrepreneurial individuals as a widespread labour phenomenon, highlighting their significance as a vital soft skill for navigating the increasingly volatile economic landscape. Specifically, scholarly discourse suggests that EO could extend to encompass a prevalent disposition within the workforce, implying that individuals such as corporate innovators [Duane Ireland, Kuratko, Morris, 2006], managerial figures [Covin, Slevin, 2017], and employees [Hwang, Shin, 2019] are inclined towards organizational entrepreneurship. In general, entrepreneurially oriented individuals are characterized as independent and self-reliant individuals who hold entrepreneurial beliefs that are reflected in their daily activities [Pidduck, Clark, Lumpkin, 2023]. However, they may not necessarily conform to the traditional definition of an entrepreneur who initiates a business venture [Clark et al., 2023].

**SIPT as a Foundational Theory.** Put forth by Salancik and Pfeffer in 1978, SIPT emerged as a response to the critical assessment of the conventional Need-Satisfaction (NS) model. Their critique pinpointed four primary limitations inherent in traditional NS models, such as Maslow's Hierarchy of Needs, Alderfer's ERG theory, and Frederick Herzberg's Two-Factor Theory [Salancik, Pfeffer, 1978]. First and foremost, these traditional NS models struggle to provide a comprehensive elucidation of the nature of needs. They often categorically assign needs to either innate or learned origins. This generalized classification poses a significant challenge for scientists seeking to predict human behaviour, given the inherent ambiguity and variability of the antecedent variables. Secondly, the vague definition of needs, a characteristic of traditional NS models, renders them easily accepted as explanations but ultimately devoid of scientific verifiability. They highlight the significance of Maslow's Hierarchy of Needs in elucidating the ambiguity surrounding higher-order needs. While fundamental needs such as "physiological" and "safety" are explicitly characterized, the elucidation of needs in the higher tiers remains enigmatic and susceptible to subjective perspectives. Thirdly, contemporary scholars have critically challenged the fundamental assumption of NS models, which postulate that job or task environmental attributes are indicative of external, objective realities. Rather, these scholars argue that such attributes should be perceived as subjective social constructions and representations of the work environment.

Figure 1 presents the main variables and the relationship between those variables. Specifically, it shows the transmission mechanism from the characteristics of the work or task environment to the attitude (need), from the attitude (need) to the behaviour, and the feedback mechanism from the behaviour to the attitude (need). Based on



*Fig. 1. A social information processing approach to attitudes, behaviour, and job characteristics<sup>1</sup>*

*Рис. 1. Логическая модель оценки отношений, поведения и характеристик работы*

the proposed theoretical framework, it is posited that the construct of OEO represents a socially constructed characteristic within the work environment, that is inherently shaped by IEO. Within this analytical framework, our selection of SIPT as the foundational theoretical underpinning becomes justifiable as this theory effectively elucidates the dynamics of work-related attitudes arising from the interplay between OEI and IEO. Salancik and Pfeffer [1978] further posit that the construction of one's needs and attitudes is influenced by the information contained in a specific social context. Consequently, both needs and attitudes are constructed by employees, and they utilize needs and attitudes to depict and understand their own or their colleague's working behaviour.

According to SIPT, the formation of job characteristics is a process of social construction, among which social information and personal cognitive style play a key role. Consequently, when employees perceive OEO, an emerging job characteristic in today's business environment, they use their social information around them and their personal traits. This perception of the organizational entrepreneurial orientation, according to the rationale of SIPT, has an influence on the employees' attitudes. Under the framework of SIPT, IEO can be understood as an inherent personal trait that influences the perceptual or judgment processes. Consequently, it can be argued that the interplay between OEO as a job characteristic and an employee's IEO as a trait affecting the judgment process might impact the employee's positive work attitudes, specifically AC and OI, which are the focal points of our research. Drawing from the principles of SIPT and the defined concepts of IEO and OEO, we formulate the following hypotheses:

*Hypothesis 1: Both OEO and IEO positively contribute to employee's AC.*

*Hypothesis 2: Both OEO and IEO positively contribute to employee's OI.*

**P-O fit and Working attitudes.** It is widely recognized that human conduct is shaped through ongoing exchanges between the individual and their surroundings, as proposed in the need-press theory by Murray and McAdams [2007] and the concept of interactional psychology by Terborg [1981]. According to the perspective held by Kristof [1996], P-O fit denotes a continuous interaction that arises from the alignment between individuals and the organization. This alignment is characterized by the fulfilment of each party's requirements, the presence of shared fundamental traits, or both. Besides, there can be two types of congruencies under the P-O fit framework: complementary congruence and supplementary congruence [González, Greve, 2023]. Complementary congruency suggests that the individual possesses attributes that fill the gaps or deficiencies within the organization, creating a complementary relationship between the individual and the organization, while supplementary congruence suggests that the individual and the organization possess similar fundamental attributes or values, resulting in a harmonious relationship that is based on shared beliefs and principles.

The complex interplay between the alignment of personal and organizational factors significantly influences employee attitudes and behaviours, presenting a nuanced model. In their study, Wiegand, Drasgow and Rounds [2021] explored the dynamics between interest fit, interest misfit, and job satisfaction across different interest types, categorizing interests as realistic, investigative, artistic, social, enterprising, and conventional, following Holland's [1997] framework. The findings highlighted an asymmetric relationship between interest misfit and job satisfaction, with variations in job satisfaction levels even within interest fit scenarios. Argyris [1957] also contributed to this discourse, suggesting that the level of congruence or incongruence between these elements can lead to diverse outcomes. He proposed that a certain degree of misalignment between an individual's preferences and job requirements could act as a catalyst for motivation. It is inherently acknowledged that disparities exist be-

<sup>1</sup>Source: remade by the authors using Microsoft Visio based on Salancik and Pfeffer [1978].

tween organizational structures and employee predispositions in managerial settings. The debate on the appropriate strategies to achieve the desired alignment remains unresolved in scholarly discussions. While some academics propose that individuals should actively conform to the organizational environment, Argyris argues for a re-configuration of organizational frameworks to align with employee aspirations. He asserted that restructuring organizations to enhance employees' perceived control and participation in decision-making, subsequently reducing incongruence, is likely to produce positive results.

Working attitudes represent a frequently explored outcome in studies investigating the alignment between an individual and their work environment. Verquer, Beehr and Wagner [2003] delineated three principal reasons accounting for the prevalent use of work attitudes as the dependent variable in P-O fit research. Initially, relative to constructs like behaviour and work outputs, the measurement of working attitude is relatively straightforward, relying on subjective assessments derived from self-reported data using standardized scales. Secondly, prevalent theories and models emphasize the substantial impact of the interplay between an individual and their environment on working attitudes. This proposition finds support in Locke's [1976] theory of job satisfaction and Schneider's [1987] ASA model. Finally, compared to other dependent variables, a more consistent and significant association is observed in studies exploring the relationship between personal-environment fit and working attitudes.

**AC and P-E fit.** This study focuses on two central working attitudes: AC and OI. AC is characterized as a motivational condition, expressing the extent and consistency of employees' emotional engagement in their roles, as outlined by Kahn [1990]. The hypothesis of this research posits a positive correlation between the alignment of IEO and OEO, contributing to heightened levels of AC among employees. Hornsby et al. [1993] delineated five dimensions – management support, work discretion, rewards, time availability, and organizational boundaries – to assess the efficacy of an entrepreneurial organizational climate. In alignment with these parameters, it is imperative for entrepreneurial organizations to enhance AC among their workforce, thus fostering a supportive environment for entrepreneurial activities. Building upon this framework, Kassa and Raju [2015] postulated and substantiated that a considerable portion of the variance in commitment dimensions is attributable to variables associated with corporate entrepreneurship.

The Social Exchange Theory (SET) provides a theoretical lens to elucidate the interplay between IEO and OEO and its subsequent impact on AC among employees. SET proposes that mutual beneficial interactions between two entities foster commitment, arising from a state of reciprocal dependency [Saks, 2006]. In essence, each party is expected to reciprocate in kind for the other's contributions or sacrifices. To address the moral hazard issues

inherent in principal-agent relationships, corporations with an entrepreneurial orientation are thus compelled to actively foster positive employee attitudes towards entrepreneurial initiatives. Drawing upon the SET and P-E fit theories, the study formulates the following hypothesis for further examination:

*Hypothesis 3: A positive correlation exists between IEO-OEO fit, and an employee's AC. Specifically, in scenarios where there is a "high-high" alignment of IEO and OEO, as opposed to a "low-low" congruence, employees tend to exhibit a heightened level of AC.*

**OI and P-E fit.** OI is assumed to be the degree of the individual's broad personal identification with the organization. Increasing OI can be one of the main managerial goals as it can simultaneously benefit the organization's outcomes such as low turnover intention [Shaikh et al., 2022], employees' innovative behaviour [Zhang, Wang, 2022], job performance [Lee, Zablah, Noble, 2023], and individuals through outcomes such as self-esteem [George, Chattopadhyay, 2005], sense of security [Ashforth et al., 2013], and self-development [Sluss et al., 2012]. Based on the studies of Ashforth and Mael [1989], the concept of OI has been closely related to social identity theory, which was proposed by Tajfel and Turner [1979]. The core position of this theory is that individuals derive a portion of their self-concept from their membership in the social groups, which seeks to explain the cognitive processes and social conditions underlying intergroup behaviour. Applying this theory to organizational groups, it is thought that with the activation of OI, the members of the organization no longer appear as unique individuals but as members of the organization [Voci, 2006]. With this OI in the employee's self-concept, OI forms a basis for explaining its organizational outcomes.

One of the most important antecedents of OI is P-O fit [Pratt, 1998]. Unal's [2014] research identified a significant relationship between P-E fit and OI, among which AC plays a mediating role. Zorlu, Avan and Baytok's [2019] research based on samples from 193 academicians reveals that an employee's fit for the organization plays a mediating role in the relationship between perceived organizational support and OI. Concretely, in their research, they find that organizational support does not statistically show a direct significant relationship with OI but indirectly contributes to OI through perceived fit between themselves and the organization. Thus, we generate the below hypothesis:

*Hypothesis 4: A positive correlation exists between IEO-OEO fit and an employee's OI. Specifically, in scenarios where there is a "high-high" alignment of IEO and OEO, as opposed to a "low-low" congruence, employees tend to exhibit a heightened level of OI.*

## RESEARCH METHOD

**Sampling strategy.** A convenience sampling approach was utilized to administer an online survey targeting indi-

viduals identified as "employed" within China's private enterprise sector. The survey distribution encompassed various channels, such as social media platforms like WeChat and Douban, in addition to survey tools like Tencent Survey. To guarantee data integrity, stringent screening criteria were implemented, which included specific screening questions and a minimum completion time of 120 seconds. Respondents meeting these stipulations were acknowledged with a nominal 2 CNY (roughly 0.3 USD) incentive. The survey yielded 353 responses, of which 292 were validated, marking a retention rate of 82.71%.

Table 1 provides a detailed breakdown of the respondent demographics. Out of the 292 valid responses, 96 respondents identified with a male gender role, making up 32.9%, while 196 respondents identified as female, comprising 67.1%; 219 respondents were aged between 18 and 30, representing 75%; and 73 respondents were aged between 31 and 40, constituting 25%. Educational qualifications were varied, with 166 respondents (56.8%) having attained a bachelor's degree, while 126 (43.2%) held a master's or doctoral degree. In terms of income levels, 145 respondents earned below 6,000 CNY, which is 49.7%; 35 respondents had earnings ranging between 6,000 and 8,000 CNY, which equates to 12%; 22 respondents earned between 8,000 and 10,000 CNY, representing 7.5%; lastly, 90 respondents reported earnings above 10,000 CNY, which is 30.8%.

*Table 1 – Characteristics of the respondents*  
Таблица 1 – Характеристики респондентов

Variables	Items	Number	Proportion, %
Gender	Male	96	32.9
	Female	196	67.1
Age	18–30	219	75
	31–40	73	25
Education	Undergraduate	166	56.8
	Master's or doctoral degree	126	43.2
Income	Below 6,000 CNY	145	49.7
	6,000–8,000 CNY	35	12
	8,000–10,000 CNY	22	7.5
	Above 10,000 CNY	90	30.8

Source: calculated by the authors using SPSS version 26.0 based on collected data.

**Measurement.** The study's constructs of interest encompass OEO, IEO, OI, and AC. These constructs were measured using pre-existing scales with confirmed reliability. The questionnaire incorporated items from these validated scales, presented in a five-point Likert scale format. Priority was given to scales developed or adapted locally in China, such as the OI scale and the AC scale, due to their proven suitability in the Chinese context, as vali-

dated by local scholars. When a Chinese version of a scale was unavailable, established scales from international sources were utilized. To ensure the precision of measurements from international scales, a back-translation technique, as suggested by Parameswaran and Yaprak [1987], was implemented. The questionnaire, specifically created for this study, was first drafted in English, then translated into Chinese, then back-translated into English, and subsequently reviewed for consistency with the original content.

The OEO scale, originating from the works of Lumpkin and Dess [2001] and Covin and Slevin [1986], serves as the assessment tool in our research, evaluating three distinct dimensions: risk-taking, innovativeness, and proactiveness. Ferreras-Méndez et al. [2021] previously utilized this scale in their investigation of the connection between OEO and the performance of SMEs in developing new products, resulting in a Cronbach's  $\alpha$  coefficient of 0.83, which indicates high internal consistency. Similarly, the IEO, parallel to its OEO counterpart, was evaluated using the same three dimensions. This measure was adopted from Langkamp Bolton and Lane [2012], with all items achieving a Cronbach  $\alpha$  exceeding 0.7, surpassing the 0.7 threshold proposed by Nunnally and Bernstein [1994], thereby affirming the instrument's internal consistency.

OI utilized the Chinese-adapted scale by Smidts, Pruyne and Van Riel [2001], translated by Zhonghua and Chen [2014]. The reliability of this Chinese OI scale yielded an internal consistency score of 0.84. Additionally, its discriminant validity was ascertained through confirmatory factor analysis. AC was gauged using the Chinese-adapted scale by Tang, Wengbo and Xiucheng [2008], which was based on items from the AC scales originally formulated by Meyer, Allen and Smith [1993] and Ko, Price and Mueller [1997]. The Cronbach  $\alpha$  for this Chinese AC scale was recorded as 0.85 by Tang, Wengbo and Xiucheng [2008], reinforcing its suitability for this study.

**Analytical strategy.** Polynomial regression paired with response surface analysis was employed to examine the hypotheses presented in this study. This methodological approach is recognized as an evolving technique, offering a detailed perspective on the relationships between combinations of two predictor variables and an outcome variable. Such relationships can be visualized by plotting the results from polynomial regression analyses within a three-dimensional space [Edwards, Parry, 1993]. Of note, there has been an increasing adoption of polynomial regression combined with response surface analysis within organizational research. This approach has been instrumental in exploring the implications of value congruence in various aspects, such as job satisfaction [Audenaert et al., 2018], work engagement [Qiu, Dooley, Xie, 2020], employee creativity [Li, Xie, 2023], and innovative performance [Ceptureanu, Ceptureanu, Cerqueti, 2022].

The general formula representing the relationships tested using this polynomial approach is:

$$Z = b_0 + b_1 X + b_2 Y + b_3 X^2 + b_4 XY + b_5 Y^2 + \varepsilon. \quad (1)$$

In equation (1), Z represents the dependent variable, while X and Y serve as the predictors. Within the framework of polynomial regression, Z is regressed against the two primary predictors X and Y, their interaction XY, and the squared terms for each predictor. Adhering to the guidelines set forth by Cohen, Nahum-Shani and Doveh [2010], centralized processing was performed on both IEO and OEO. Demographic variables were systematically controlled within the regression model to mitigate alternative explanations arising from socio-demographic parameters, as emphasized by Bernerth and Aguinis [2016]. Additionally, the effects of value congruence and value incongruence on the outcome variable are depicted through two subsequent equations:

$$Z = b_0 + (b_1 + b_2) X + (b_3 + b_4 + b_5) X^2 + \varepsilon, \quad (2)$$

$$Z = b_0 + (b_1 - b_2) X + (b_3 - b_4 + b_5) X^2 + \varepsilon. \quad (3)$$

Equation (2) represents the statistical nuances of the consistency line, while equation (3) elucidates the information pertaining to the inconsistency line. The terms  $b_1 + b_2$  and  $b_3 + b_4 + b_5$  in Equation (2) describe the slope and curvature of the consistency line. A positive value for  $b_1 + b_2$  suggests an upward trajectory of the consistency line, which may contribute positively to the outcome variable, while a positive value for  $b_3 + b_4 + b_5$  indicates a convex surface. Similarly,  $b_1 - b_2$  and  $b_3 - b_4 + b_5$  in Equation (3) can be interpreted in a comparable manner. For the current investigation, the dependent variables encompass two work-related positive attitudes: OI and AC. The primary independent variables considered are OEO and IEO. The foundational polynomial regression equations for these work attitudes are as follows:

$$\begin{aligned} OI = & b_0 + b_1 IEO + b_2 OEO + b_3 IEO^2 + \\ & + b_4 IEO OEO + b_5 OEO^2 + \varepsilon, \end{aligned} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} AC = & b_0 + b_1 IEO + b_2 OEO + b_3 IEO^2 + \\ & + b_4 IEO OEO + b_5 OEO^2 + \varepsilon. \end{aligned} \quad (5)$$

## RESULTS

**Reliability and validity analyses of the research scales.** This research utilized a two-step approach, comprising confirmatory factor analysis (CFA) and polynomial regression with response analysis, to validate the proposed hypotheses. For the CFA, Mplus 8.3 was used to determine the statistical outcomes related to reliability and validity. To ensure the adequacy of the data for subsequent hypotheses testing, metrics on composite reliability, convergent validity, and discriminant validity were acquired, as suggested by Hair [2009].

Table 1 details the statistical data concerning the composite reliability and convergent validity of the research measurement. Composite reliability (CR) is gauged using

the CR value found in Table 2, representing the internal consistency of the scale items. Fornell and Larcker [1981] propose a recommended threshold above 0.6, while a more rigorous threshold above 0.7 was later suggested by Hair et al. [1984]. The CR values within this construct vary from 0.841 to 0.915, indicating a high composite reliability of the collected data. The average variance extracted (AVE) serves as an index of convergent validity, denoting the closeness of the relationship between an item and other items that gauge analogous constructs. A threshold AVE value greater than 0.5 is recommended for established convergent validity, as per Fornell and Larcker [1981]. However, even if the AVE is below 0.5, a CR above 0.6 signifies acceptable convergent validity, as corroborated by Fornell and Larcker [1981] and Lam [2012]. The majority of AVE values in this study surpass 0.5, with the IEO construct's AVE at 0.432. Considering the IEO's CR value stands at 0.841, its convergent validity remains acceptable.

Table 2 – Results of composite reliability and convergent validity  
Таблица 2 – Результаты проверки надежности и валидности

Constructs	Items	Std. Factor Loading	Square Multiple Correlations	CR	AVE
IEO	IEO1	0.616	0.379	0.841	0.432
	IEO2	0.613	0.376		
	IEO3	0.690	0.476		
	IEO4	0.612	0.375		
	IEO5	0.597	0.356		
	IEO6	0.679	0.461		
	IEO7	0.776	0.602		
OEO	OEO1	0.659	0.434	0.895	0.551
	OEO2	0.700	0.490		
	OEO3	0.760	0.578		
	OEO4	0.720	0.518		
	OEO5	0.776	0.602		
	OEO6	0.787	0.619		
	OEO7	0.783	0.613		
OI	OI1	0.708	0.501	0.915	0.685
	OI2	0.793	0.629		
	OI3	0.820	0.672		
	OI4	0.863	0.745		
	OI5	0.938	0.880		
AC	AC1	0.829	0.687	0.915	0.73
	AC2	0.814	0.663		
	AC3	0.795	0.632		
	AC4	0.968	0.937		

Note: CR is composite reliability, AVE is average variance extracted, IEO is individual entrepreneurial orientation, OEO is organizational entrepreneurial orientation, OI is organizational identification, AC is affective commitment.

Source: calculated by the authors using Mplus version 8.3 based on collected data.

Table 3 provides the results of the discriminant validity analysis. Discriminant validity ensures that constructs that should not correlate remain unrelated. According to the Fornell-Larcker criteria, the square root of AVE by a construct should exceed the correlation between said construct and any other. In Table 2, the majority of the AVE square roots (italicized on the diagonal line) are greater than the correlations beneath them, barring the square root of IEO's AVE, which is less than the 0.690 correlation between OI and IEO. While these findings suggest minimal issues with discriminant validity, further validation was sought through criteria by David [2016] and Garson [2001]. Both scholars posit a correlation less than 0.85 between the two constructs to demonstrate the absence of discriminant validity concerns. The highest correlation in

this study, as reflected in Table 2, is 0.813, confirming the discriminant validity of the research instrument.

Lastly, to assess the common method bias among variables, the Harman single-factor test method was applied. The leading factor accounted for 42.473% of the total variance, falling short of the 50% mark, which implies that common method bias is not a significant issue in the data.

**Polynomial regression.** The findings from the polynomial regression analysis are detailed in Table 4. Model 1 and Model 2 outline the linear and quadratic effects of the fit between IEO and OEO on employees' AC, respectively. The data suggest a significant and positive association between both IEO and OEO and employees' AC. Notably, the impact of OEO ( $\beta_2 = 0.486, p < 0.001$ ) surpasses that of IEO ( $\beta_1 = 0.143, p < 0.05$ ). This observation suggests

Table 3 – Discriminant validity test results and descriptive statistics of research variables

Таблица 3 – Результаты теста дискриминантной валидности и описательная статистика переменных модели

Constructs	Mean	Std. Deviation	IEO	OEO	OI	AC
IEO	3.843	0.587	0.657			
OEO	3.870	0.682	0.501	0.742		
OI	3.970	0.706	0.691	0.615	0.827	
AC	4.038	0.673	0.435	0.556	0.813	0.854

Note: IEO is individual entrepreneurial orientation, OEO is organizational entrepreneurial orientation, OI is organizational identification, AC is affective commitment.

Source: calculated by the authors using Mplus version 8.3 based on collected data.

Table 4 – Results of polynomial regression with response surface analysis

Таблица 4 – Результаты полиномиальной регрессии с анализом поверхности отклика

Variables	Affective Commitment		Organizational Identification	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Constant	4.634***	5.641***	4.057***	4.698***
Gender	-0.553***	-0.606***	-0.210**	-0.182*
Age	0.508***	0.197*	0.123	-0.052
Education	0.026	-0.222*	0.088	-0.117
Income	0.199***	-0.024	-0.016	-0.100*
IEO, $\beta_1$	0.143*	0.079	0.473***	0.454***
OEO, $\beta_2$	0.486***	0.092	0.320***	0.089
IEO <sup>2</sup> , $\beta_3$	-	-0.303*	-	-0.329**
IEO*OEO, $\beta_4$	-	-0.082	-	0.327***
OEO <sup>2</sup> , $\beta_5$	-	-0.419***	-	-0.360***
Response surface				
Slope <sub>1</sub> : $\beta_1 + \beta_2$	-	0.171	-	0.543***
Curvature <sub>1</sub> : $\beta_3 + \beta_4 + \beta_5$	-	-0.804***	-	-0.362**
Slope <sub>2</sub> : $\beta_1 - \beta_2$	-	-0.013	-	0.365***
Curvature <sub>2</sub> : $\beta_3 - \beta_4 + \beta_5$	-	-0.640***	-	-1.016***
R <sup>2</sup>	0.467	0.557	0.508	0.591

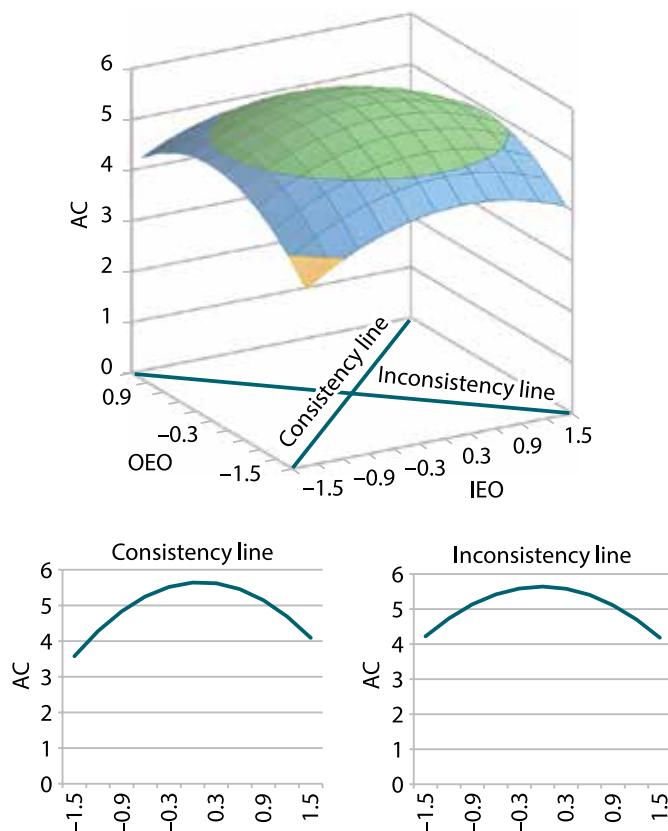
Note: (\*), (\*\*), and (\*\*\*) indicate significance at  $p < 0.05$ ,  $p < 0.01$ , and  $p < 0.001$ , respectively. IEO is individual entrepreneurial orientation, OEO is organizational entrepreneurial orientation, OI is organizational identification, AC is affective commitment. Slope<sub>1</sub> and curvature<sub>1</sub> represent the characteristics of the congruence line, while slope<sub>2</sub> and curvature<sub>2</sub> represent the characteristics of the incongruence line.

Source: calculated by the authors using SPSS version 26.0 based on collected data.

that an entrepreneurially oriented organization is more effective in enhancing an employee's AC than the EO of the employees themselves. While the IEO-OEO fit effect on AC presents an insignificant linear trend, a significant curvature on both congruence and incongruence lines is observed. This signifies that the quadratic effect of the IEO-OEO fit on AC is still significant. As a result, the alignment between IEO and OEO does not make a substantial contribution to employees' AC. Nevertheless, when examining the effects of IEO and OEO independently, both are found to have a significant influence on employees' AC. Additionally, the negative curvature values for both congruence and incongruence lines suggest that these trends follow an inverted-U shape, indicating the presence of an optimal value. As evidenced in Fig. 2, the peak value of AC is achieved when both IEO and OEO are at moderate levels within the P-O fit framework. In conclusion, Hypothesis 1 receives empirical support, while Hypothesis 3 does not.

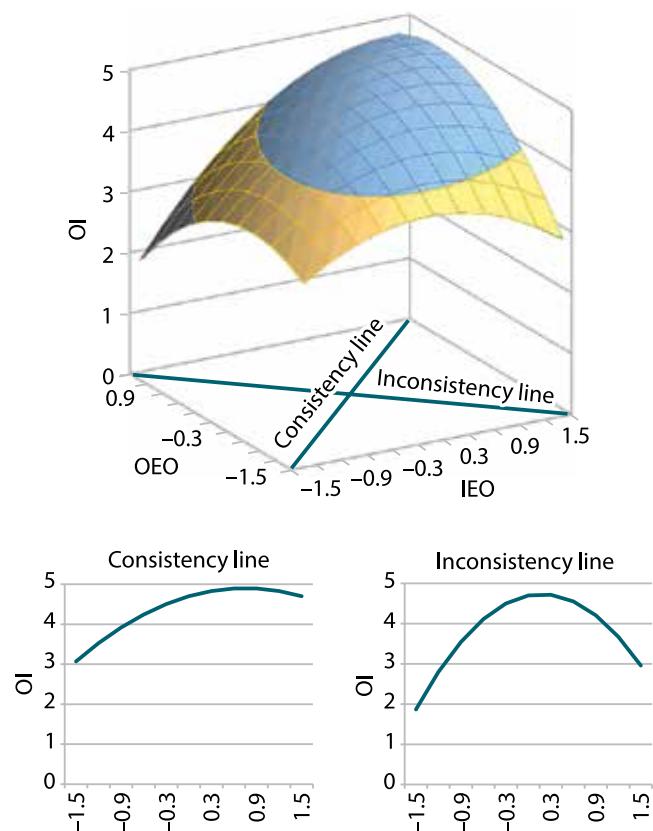
The results from Model 3 reveal a significant and positive association between both IEO and OEO and an employee's OI. Notably, the impact of IEO ( $\beta_1 = 0.473$ ,  $p < 0.001$ ) exceeds that of OEO ( $\beta_2 = 0.320$ ,  $p < 0.001$ ). This suggests that although both IEO and OEO contribute to enhanced OI, the role of IEO is slightly more pronounced. Model 4 elucidates the quadratic effect of the

IEO-OEO fit on OI. The findings highlight a significantly positive slope and a significantly negative curvature in the congruency line. This demonstrates a general upward trend in the curve depicting the relationship between IEO-OEO fit and OI. Additionally, the negative curvature indicates that this relationship assumes an inverted-U shape. Moreover, for the inconsistency line in Model 4, both the slope and curvature exhibit significance. The significantly negative curvature reaffirms the inverted-U shape of the incongruence line, which is clearly represented in Fig. 3. Given that both the consistency line and the inconsistency line are inverted U-shaped, a maximum OI value exists. As illustrated in Fig. 3, the optimal value of OI is attained when IEO and OEO are both at relatively high levels. Consequently, this supports Hypotheses 2 and 4. Hypothesis 4 receives statistical validation as the slope ( $\beta_1 + \beta_2$ ) of the congruence line is not only significant but also positive. However, it is crucial to highlight that there is a significant and positive curvature ( $\beta_3 + \beta_4 + \beta_5$ ) present as well. This indicates that the amplifying impact of a heightened IEO-OEO alignment diminishes after reaching a certain point, eventually transitioning into a diminishing effect, as the inverted U-shaped congruence line in Fig. 3 demonstrates. Overall, the hypothesis testing results are summarized in Table 5.



*Fig. 2. Effects of IEO-OEO fit on AC<sup>1</sup>*

*Рис. 2. Влияние соответствия IEO-OEO на AC*



*Fig. 3. Effects of IEO-OEO fit on OI<sup>2</sup>*

*Рис. 3. Влияние соответствия IEO-OEO на OI*

<sup>1</sup>Source: calculated by the authors using SPSS version 26.0 based on collected data.

<sup>2</sup>Ibid.

*Table 5 – Hypotheses testing results*  
*Таблица 5 – Результаты проверки гипотез*

Hypotheses	Descriptions	Results
Hypothesis 1	Both OEO and IEO positively contribute to employee's AC	Supported
Hypothesis 2	Both OEO and IEO positively contribute to employee's OI	Supported
Hypothesis 3	A positive correlation exists between IEO-OEO fit and an employee's AC. Specifically, in scenarios where there is a "high-high" alignment of IEO and OEO, as opposed to a "low-low" congruence, employees tend to exhibit a heightened level of AC	Not Supported
Hypothesis 4	A positive correlation exists between IEO-OEO fit and an employee's OI. Specifically, in scenarios where there is a "high-high" alignment of IEO and OEO, as opposed to a "low-low" congruence, employees tend to exhibit a heightened level of OI	Supported

## DISCUSSION

The initial contribution of the present research is the provision of a comprehensive analysis regarding the influence of IEO and OEO on two distinct workplace attitudes: AC and OI. The employment of linear regression models within this study reveals a significant and positive correlation of both IEO and OEO with AC and OI, contributing positively to employees' workplace attitudes. However, when considering AC specifically, it becomes apparent that an organization with an entrepreneurial orientation holds greater significance than an individual entrepreneurial orientation. This denotes that variables associated with the organization serve as a more robust predictor for AC than individual variances. In substantiating this hypothesis, a comprehensive examination of the meta-analysis results regarding its antecedents, conducted by Meyer et al. [2002], was undertaken. The aforementioned meta-analysis scrutinizes the correlation between individual variances and AC, encompassing over 1,010 samples pertaining to locus of control and 580 samples related to self-efficacy. The findings exhibit a weighted average corrected correlation of 0.29 for locus of control and 0.11 for self-efficacy. Conversely, organizational-related antecedents such as organizational support, transformational leadership, and interactional justice demonstrate weighted average corrected correlations of 0.63, 0.46, and 0.50, respectively.

Research by Matzler and Renzl [2007] further elucidates this phenomenon, suggesting that an employee's personality shapes their AC predominantly through job satisfaction. This observation fortifies our hypothesis, considering that personality falls under the umbrella of individual differences. In the case of OI, the impact stemming from IEO is marginally more pronounced than that from OEO, with coefficients of 0.473 and 0.320, respectively. Nonetheless, this distinction is not markedly evident, aligning with the fundamental principles of OI, which accentuates an individual's tendency to associate themselves with their organization. Herein, personal perception takes precedence, though the organizational milieu also plays a pivotal role in cultivating an individual's affiliation with their organization. This finding is in congruence with SIPT, presented in the literature review,

asserting that our needs and attitudes are not merely reflections of reality but rather the result of a "social and personal construction of reality" [Salancik, Pfeffer, 1978]. This lends itself to a nuanced understanding of the interplay between individual and organizational factors in shaping workplace attitudes.

The endeavour to draw clear distinctions between OI and AC has long held a place of significance in the domain of organizational studies. A seminal differentiation is provided by Van Knippenberg and Sleebos [2006], delineating commitment as a relationship wherein the individual and the organization maintain their separate existences, in contrast to identification, which they describe as a cognitive and perceptual construct intertwined with self-referential processes. Additionally, scholarly investigations, as illustrated by Riketta [2005], have succeeded in differentiating OI and AC based on their respective impacts on organizational outcomes. To elucidate, the connection between OI and the propensity to depart from an organization proved to be more substantial than that between AC and the intention to leave. Through this study, a contribution is made to the ongoing scholarly discourse on the disparities between OI and AC, shedding light on their distinct mechanisms of formation and further enriching the understanding of these two pivotal concepts in organizational research.

Subsequently, the results illustrate the presence of an inverted U-shaped correlation between IEO-OEO fit and OI, observed consistently along both the congruence and incongruence trajectories. Optimal levels of OI are attained when IEO and OEO are both at comparatively high levels, albeit not at their peak. In contrast, a notable decline in OI rates is evident from the incongruence trajectory depicted in Fig. 3, showcasing a marked escalation in the reduction rate of OI when misalignment between IEO and OEO is present. This phenomenon underscores the imperative for corporations with an EO to foster a commensurate level of EO among their workforce to augment OI levels. This occurrence can be coherently elucidated through an examination of both the inherent principles of OI theory and the dynamic interplay between intrinsic and extrinsic motivations, as posited by Ryan and Deci [2000]. OI is conceptualized within its theoretical frame-

work as a process where “a decision maker identifies with an organization [and] is inclined to select the option that most effectively advances the perceived interests of that organization” [Cheney, Tompkins, 1987]. This reciprocal acknowledgment of interests posits that a disparity in the IEO-OEO relationship can precipitate a substantial decline in OI levels. This finding aligns with recent scholarly work by Weisman et al. [2023], which identified the congruence between the organization and the individual as a pivotal precursor to OI.

The current findings corroborate the “too-much-of-a-good-thing” effect, a well-established phenomenon in organizational research, in the context of IEO-OEO fit outcomes. Vleugels and Flatau-Harrison [2023] also provide empirical support for this occurrence. In an effort to forecast the variable of interest, economists tend to simplify the association into a linear model. Nonetheless, in organizational and behavioural studies, such a linear relationship is more of a theoretical concept than a practical reality. In recent years, there has been a scholarly call to focus on non-linear relationships within organizational research, with particular attention given to the inverted-U shape. Pierce and Aguinis [2013] argue that this effect stems from the inherent contradictory relationship in the independent variable’s process. Hence, the inverted U-shaped relationship essentially reflects the reconciliation of trade-offs within this contradictory relationship, serving as the net result of considering both additive benefits and costs. Applying this theory to the IEO-OEO fit, which signifies the alignment between an employee’s values and the organizational culture in terms of EO, reveals its potential to exert contradictory effects on OI. When the decreasing effect surpasses the increasing effect, there is a resultant decline in OI levels. As illustrated in Fig. 3, this inflection point is reached when both IEO and OEO are at a moderately high level, at which point OI reaches its peak. However, at extremely high levels of IEO and OEO, the OI level begins to diminish. This phenomenon could be attributed to the entrepreneurially oriented organization setting unattainable goals, thereby increasing the employees’ burden to innovate and be creative and ultimately resulting in a lower OI level, even when there is a fit between OEO and IEO.

Consideration of socio-demographic factors is essential when examining research findings and evaluating the practical significance of a study. Firstly, specific socio-demographic parameters, such as gender [Lim, Envick, 2013] and income level [Wenjun, Panikarova, 2023], have been acknowledged for their significant influence on EO. The study by Jelenc, Pisapia and Ivanušić [2015] highlights the influence of demographic factors on EO. It notes a trend of diminished risk-taking behaviour among individuals aged 40–60. Additionally, the research points out that female entrepreneurs generally demonstrate a higher level of proactivity compared to male entrepreneurs. Secondly, socio-demographic variables can act as moderators in

the relationship between entrepreneurial orientation and employees’ work behaviours and attitudes. For instance, Wenjun and Panikarova [2023] identified income level and gender as moderators in the link between an employee’s entrepreneurial mindset and their intrapreneurial activities. This association was found to be more pronounced among male employees and those with lower income levels within the organization. Consequently, we can infer that demographic parameters may exert an influence on the outcome of the relationship between EO and employees’ positive work attitudes. Therefore, it is imperative to control for the influence of socio-demographic variables in causal inference analysis to enhance the research’s credibility before drawing conclusions based on statistical results regarding the relationship between EO and employees’ positive work attitudes, such as AC and OI. Following the recommendations of Cook, Campbell and Day [1979], our research has controlled for socio-demographic parameters such as gender, age, education, and income to ensure that the variance in AC and OI can be attributed to EO. However, in addition to addressing this issue through demographic control, future researchers are also encouraged to strive for a more representative sample in terms of socio-demographic characteristics to further enhance the study’s validity.

## CONCLUSION

EO is acknowledged as a vital strategy for sustaining a competitive advantage at both corporate and individual levels in today’s challenging business landscape. However, existing studies predominantly examine EO unilaterally [Clark et al., 2023; Ferreras-Méndez et al., 2021; Rauch et al., 2009; Soares, Perin, 2019]. This research introduces a novel perspective by investigating EO on dual fronts, exploring how the interaction between OEO and IEO influences outcomes within the organization. Drawing on SIPT and P-O fit theory, employing polynomial regression analysis, and focusing on two key work attitudes as dependent variables, the study reveals that both IEO and OEO positively impact work attitudes. However, a “too-much-of-a-good-thing” effect emerges, indicating that excessive alignment between IEO and OEO can diminish positive work attitudes. These findings underscore the importance of a balanced approach to aligning entrepreneurial values at both organizational and individual levels in management practice.

*Practical implication.* In light of the findings from our research, a variety of practical recommendations can be put forward for organizations with an entrepreneurial focus. Paramount among these is the consideration of entrepreneurial values in the recruitment process, ensuring alignment between the candidate’s IEO and the organization’s OEO. Further investigation has elucidated the complex dynamics between IEO-OEO fit and the enhancement of positive working attitudes among employees. It has been confirmed that while a good fit between

IEO and OEO generally correlates with positive outcomes, an excessively high level of either can negatively impact OI and AC. This highlights the necessity for organizations to continuously monitor and support employees' positive attitudes, particularly in environments that highly value entrepreneurial endeavours. Providing adequate resources and support to those with a strong EO, yet who may be lacking in necessary resources, becomes imperative. Without such measures, there is a risk that the IEO-OEO fit could deteriorate, leading to diminished morale and a decrease in positive employee attitudes. This underscores the importance of maintaining a balanced approach to fostering entrepreneurship within the corporate structure.

*Limitations and future research.* This study is accompanied by certain limitations, yet it also opens up novel avenues for forthcoming inquiries. While in our research design, we have controlled socio-demographic parameters such as age and gender in the polynomial regression analysis to mitigate its impact on our hypothesis results, it does not replace the need for a representative sample if the goal is to generalize findings to a broader population. Especially, the primary age of participants in this study is concentrated within the 18 to 30 years old bracket. For future research aiming at wide generalizability, it is still essential to strive for a sample that accurately reflects the population of interest in terms of age distribution. What's more, our research introduces and corroborates the inverted U-shaped relationship through polynomial analy-

ses, aligning it with prevalent theories associated with the "too-much-of-a-good-thing" phenomenon in organizational studies. Nevertheless, there is a call for academic exploration to empirically investigate the mechanisms underlying the inverted U-shaped association between IEO-OEO fit and positive working attitudes, encompassing OI and AC.

The present study attempts to shed light on this relationship from the perspective of the additive benefits and costs associated with IEO-OEO fit. A specific avenue for future investigation would involve conducting targeted research to unravel the distinct pathways through which benefits and costs impact OI. Following this line of inquiry, the initial hypothesis posited in this research suggests that the formation of OI and AC might exhibit variations, particularly in terms of the influence exerted by antecedents, depending on whether they originate from organizational or individual levels. This hypothesis introduces a fresh perspective to the enduring debate surrounding the distinctions between OI and AC, urging further empirical work to substantiate or challenge these preliminary findings. In conclusion, there is an imperative for future studies to replicate and extend the present research, notably through the enlargement of the sample size and the incorporation of diverse demographic groups from varied cultural backgrounds. This is crucial to ascertaining the extent to which the results of this study hold validity across different cultural and demographic scenarios, ensuring the robustness and universality of the findings. ■

#### Appendix – Questionnaire items Приложение – Анкета

Construct	Items	Descriptions	Sources
IEO	IEO1	In general, I prefer a strong emphasis in projects on unique, one-of-a-kind approaches rather than revisiting tried and true approaches used before	Lumpkin, Dess [2001], Covin, Slevin [1986]
	IEO2	I prefer to try my own unique way when learning new things rather than doing it like everyone else does	
	IEO3	I favour experimentation and original approaches to problem solving rather than using methods others generally use for solving their problems	
	IEO4	I usually act in anticipation of future problems, needs or changes	
	IEO5	I tend to plan ahead on projects	
	IEO6	I like to take bold action by venturing into the unknown	
	IEO7	I am willing to invest a lot of time and/or money on something that might yield a high return	

*Appendix (concluded)*  
Окончание приложения

Construct	Items	Descriptions	Sources
OEO	OEO1	In general, top managers of my company favour a strong emphasis on R&D, technological leadership and innovations	Langkamp Bolton, Lane [2012]
	OEO2	In the last five years, my company has marketed many new product lines or services	
	OEO3	In the last years, my company has typically initiated actions which the competition then responds to	
	OEO4	In the last years, my company was very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques, and operating technologies	
	OEO5	In the last years, my company had a strong proclivity for high risk projects (with chances of very high return)	
	OEO6	In the last years, my company believed that owing to the nature of the environment, wide-ranging acts are necessary to achieve the company's objectives	
	OEO7	When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my company has typically adopted a bold, aggressive posture to maximize the probability of exploiting potential opportunities	
OI	OI1	I feel strong ties with my organization	Smidts, Pruyn, Van Riel [2001], Zhonghua, Chen [2014]
	OI2	I experience a strong sense of belonging to my company	
	OI3	I feel proud to work for my company	
	OI4	I am sufficiently acknowledged in my organization	
	OI5	I am glad to be a member of my organization	
AC	AC1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization	Tang, Wengbo, Xiucheng [2008], Meyer, Allen, Smith [1993], Ko, Price, Mueller [1997]
	AC2	I really feel as if this organization's problems are my own	
	AC3	I feel a strong sense of belonging to my organization	
	AC4	I do not feel emotionally attached to this organization	

Note: IEO is individual entrepreneurial orientation, OEO is organizational entrepreneurial orientation, OI is organizational identification, AC is affective commitment.

### References

- Abualoush S., Obeidat A.M., Abusweilema M.A., Khasawneh M.M. (2022). How does entrepreneurial leadership promote innovative work behaviour? Through mediating role of knowledge sharing and moderating role of person-job fit. *International Journal of Innovation Management*, vol. 26, no. 01, 2250011. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500116>
- Argyris C. (1957). *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. Harpers.
- Ashforth B.E., Joshi M., Anand V., O'Leary-Kelly A.M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 43, no. 12, pp. 2426–2448. <https://doi.org/10.1111/jasp.12190>
- Ashforth B.E., Mael F. (1989). Social Identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Audenaert M., Carette P., Shore L.M., Lange T., Van Waeyenberg T., Decramer A. (2018). Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship. *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no. 3, pp. 414–422. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2017.09.003>
- Avle S., Hui J., Lindtner S., Dillahunt T. (2019). Additional labors of the entrepreneurial self. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, vol. 3, pp. 1–24. <https://doi.org/10.1145/3359320>
- Bernerth J.B., Aguinis H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, vol. 69, no. 1, pp. 229–283. <https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Cepureanu S.I., Cepureanu E.G., Cerqueti R. (2022). Innovation ambidexterity and impact on the performance in IT companies: The moderating role of business experience. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 34, no. 7, pp. 746–759. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1918337>
- Cheney G., Tompkins P.K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 1–15. <https://doi.org/10.1080/10510978709368225>
- Clark D.R., Piddock R.J., Lumpkin G.T., Covin J.G. (2023). Is it okay to study Entrepreneurial Orientation (EO) at the individual level? Yes! *Entrepreneurship Theory and Practice*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/1042258723117885>

- Cohen A., Nahum-Shani I., Doveh E. (2010). Further insight and additional inference methods for polynomial regression applied to the analysis of congruence. *Multivariate Behavioral Research*, vol. 45, no. 5, pp. 828–852. <https://doi.org/10.1080/00273171.2010.519272>
- Cook T.D., Campbell D.T., Day A. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings* (vol. 351). Houghton Mifflin Boston.
- Covin J.G., Rigtering J.P.C., Hughes M., Kraus S., Cheng C.-F., Bouncken R.B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, vol. 112, pp. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin J.G., Slevin D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 1, no. 3, pp. 628–639.
- Covin J.G., Slevin D.P. (2017). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton. (Eds.). *Strategic Entrepreneurship* (1st ed., pp. 307–327). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch14>
- Das R. (2023). Selecting entrepreneurial employees using a person-group fit perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 31, no. 2, pp. 336–346. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12431>
- David K. (2016). *Multiple latent variable models: Confirmatory factor analysis*. <https://davidakenny.net/cm/mfactor.htm>
- De Giorgio A., Barattucci M., Teresi M., Raulli G., Ballone C., Ramaci T., Pagliaro S. (2023). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, vol. 33, no. 1, pp. 138–151. <https://doi.org/10.1002/casp.2648>
- Duane Ireland R., Kuratko D.F., Morris M.H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I. *Journal of Business Strategy*, vol. 27, no. 1, pp. 10–17. <https://doi.org/10.1108/02756660610640137>
- Edwards J.R., Parry M.E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 6, pp. 1577–1613. <https://doi.org/10.2307/256822>
- Ferreras-Méndez J.L., Olmos-Peña J., Salas-Vallina A., Alegre J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, vol. 108, pp. 102325. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102325>
- Fornell C., Larcker D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 3, pp. 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Garson G.D. (2001). *Guide to writing empirical papers, theses, and dissertations*. CRC Press.
- George E., Chattopadhyay P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, no. 1, pp. 68–99. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.68>
- González C., Greve P. (2023). Supplementary and complementary congruence at the apex of the organization: Management and board as a strategic-oriented multiteam system. *British Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp. 1510–1533. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12645>
- Hair J.F. (2009). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R., Black W.C. (1984). *Multivariate data analysis with readings*. Macmillan Pub. Indianapolis, IN.
- Holland J.L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Hornsby J.S., Naffziger D.W., Kuratko D.F., Montagno R.V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, no. 2, pp. 29–37. <https://doi.org/10.1177/104225879301700203>
- Hwang S., Shin J. (2019). Using Lean Startup to Power Organizational Transformation: Creating an internal division that implemented concepts from Lean Startup helped a consumer electronics firm foster an entrepreneurial mindset among employees. *Research-Technology Management*, vol. 62, no. 5, pp. 40–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638224>
- Ikonen H.-M. (2013). Precarious work, entrepreneurial mindset and sense of place: female strategies in insecure labour markets. *Global Discourse*, vol. 3, no. 3, pp. 467–481. <https://doi.org/10.1080/23269995.2013.864085>
- Iqbal S., Moleiro Martins J., Nuno Mata M., Naz S., Akhtar S., Abreu A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the Role of Organizational commitment and transformational leadership using Smart PLS-SEM. *Sustainability*, vol. 13, no. 8, 4361. <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Jelenc L., Pisapia J., Ivanušić N. (2015). Demographic variables influencing individual entrepreneurial orientation and strategic thinking capability. *Proceedings of 10th International Scientific Conference on Economic and Social Development*.
- Kahn W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kassa A.G., Raju R.S. (2015). Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 7, no. 2, pp. 148–167. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2014-0046>
- Ko J.-W., Price J.L., Mueller C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 6, pp. 961–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>
- Kolot A., Herasymenko O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, vol. 10, no. 1, pp. 33–54. [https://doi.org/10.21511/slrrt.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrrt.10(1).2020.06)
- Kristof A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, vol. 49, no. 1, pp. 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kuratko D.F., Goldsby M.G., Hornsby J.S. (2018). *Corporate innovation: Disruptive thinking in organizations*. Routledge.

- Kuratko D.F., Hornsby J.S., McKelvie A. (2023). Entrepreneurial mindset in corporate entrepreneurship: Forms, impediments, and actions for research. *Journal of Small Business Management*, vol. 61, no. 1, pp. 132–154. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907585>
- Lam L.W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 9, pp. 1328–1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
- Langkamp Bolton D., Lane M.D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training*, vol. 54, no. 2/3, pp. 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Lee N.Y., Zablah A.R., Noble S.M. (2023). A meta-analytic investigation of the organizational identification – Job performance relationship in the frontlines. *Journal of Retailing*, vol. 99, no. 3, pp. 370–384. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.07.003>
- Li G., Xie L. (2023). The effects of job involvement and supervisor developmental feedback on employee creativity: A polynomial regression with response surface analysis. *Current Psychology*, vol. 42, no. 20, pp. 17120–17131. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02901-w>
- Li Y., Liu Y., Zhao Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 3, pp. 336–347. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.016>
- Lim S., Envick B.R. (2013). Gender and entrepreneurial orientation: A multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 9, no. 3, pp. 465–482. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0183-2>
- Locke E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 5, pp. 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Madhavan V., Venugopalan M., Gupta B., Sisodia G.S. (2023). Addressing agency problem in employee training: The role of goal congruence. *Sustainability*, vol. 15, no. 4, 3745. <https://doi.org/10.3390/su15043745>
- Matzler K., Renzl B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, no. 5, pp. 589–598. <https://doi.org/10.1080/14783360601061528>
- Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 4, pp. 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, no. 1, pp. 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Murray H.A., McAdams D.P. (2007). *Explorations in personality*. Oxford University Press.
- Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed). McGraw-Hill.
- Nystrom K. (2018). Pre-and post-entrepreneurship labor mobility of entrepreneurs and employees in entrepreneurial firms. In *SAGE handbook for entrepreneurship and small business* (pp. 60–73).
- Parameswaran R., Yaprak A. (1987). A cross-national comparison of consumer research measures. *Journal of International Business Studies*, vol. 18, no. 1, pp. 35–49. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490398>
- Piddock R.J., Clark D.R., Lumpkin G.T. (2023). Entrepreneurial mindset: Dispositional beliefs, opportunity beliefs, and entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management*, vol. 61, no. 1, pp. 45–79. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907582>
- Pierce J.R., Aguinis H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, vol. 39, no. 2, pp. 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Pollack J.M., Ho V.T., O'Boyle E.H., Kirkman B.L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 41, no. 4, pp. 311–331. <https://doi.org/10.1002/job.2434>
- Pratt M.G. (1998). To Be or not to be?: Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten, P.C. Godfrey. *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171–208). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>
- Qiu S., Dooley L.M., Xie L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, vol. 78, pp. 104051. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104051>
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, no. 3, pp. 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Reich R.B. (2002). *The future of success: Working and living in the new economy*. Vintage.
- Riketta M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no. 2, pp. 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Ryan R.M., Deci E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, no. 1, pp. 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salancik G.R., Pfeffer J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no. 2, pp. 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>

- Schneider B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 3, pp. 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schumpeter J.A., Swedberg R. (2021). *The theory of economic development*. Routledge.
- Saikh E., Brahmi M., Thang P.C., Watto W.A., Trang T.T.N., Loan N.T. (2022). Should I stay or should I go? Explaining the turnover intentions with corporate social responsibility (CSR), organizational identification and organizational commitment. *Sustainability*, vol. 14, no. 10, 6030. <https://doi.org/10.3390/su14106030>
- Sluss D.M., Ployhart R.E., Cobb M.G., Ashforth B.E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 4, pp. 949–975. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0420>
- Smidts A., Pruyne A.T.H., Van Riel C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, pp. 1051–1062. <https://doi.org/10.2307/3069448>
- Soares M.D.C., Perin M.G. (2019). Entrepreneurial orientation and firm performance: An updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, vol. 55, no. 2, pp. 143–159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>
- Tajfel H., Turner J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin, S. Worchel. (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tang Y., Wengbo H., Xiucheng F. (2008). A study on the degree of loyalty of employees in service industry based on organizational commitment mechanism. *Management World*, no. 5, pp. 102–114, 123. (in Chinese)
- Terborg J.R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *The Academy of Management Review*, vol. 6, no. 4, pp. 569–576. <https://doi.org/10.2307/257635>
- Unal Z.M. (2014). Does affective commitment mediate the relationship between person-organization fit and organizational identification? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 4, no. 3, pp. 270–283. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i3/706>
- Van Knippenberg D., Sleebos E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no. 5, pp. 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Vandenbergh C., Bentein K., Stinglhamber F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no. 1, pp. 47–71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Verquer M.L., Beehr T.A., Wagner S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no. 3, pp. 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Vleugels W., Flatau-Harrison H. (2023). Curvilinear relationships in person-environment fit research: Is there evidence for a too-much-of-a-good-thing effect? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 96, no. 3, pp. 669–677. <https://doi.org/10.1111/joop.12432>
- Voci A. (2006). Relevance of social categories, depersonalization and group processes: two field tests of self-categorization theory. *European Journal of Social Psychology*, vol. 36, no. 1, pp. 73–90. <https://doi.org/10.1002/ejsp.259>
- Wales W.J., Gupta V.K., Mousa F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 31, no. 4, pp. 357–383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Weisman H., Wu C.-H., Yoshikawa K., Lee H.-J. (2023). Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, vol. 49, no. 6, pp. 2030–2061. <https://doi.org/10.1177/01492063221140049>
- Wenjun Z. (2023). Intrapreneurship as a growing demand: Igniting entrepreneurial mindset to fuel employees' strategic renewal behavior. *Human Progress*, vol. 9, no. 3, pp. 13. <https://doi.org/10.34709/IM.193.14>
- Wenjun Z., Panikarova S.V. (2023). Intrapreneurial Behavior in Employees: Influence of Entrepreneurial Mindset and Demographics. *BENEFICIUM*, vol. 4, no. 49, pp. 100–108. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4\(49\).100-108](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).100-108)
- Wiegand J.P., Drasgow F., Rounds J. (2021). Misfit matters: A re-examination of interest fit and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 125, pp. 103524. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103524>
- Wiklund J., Shepherd D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 1, pp. 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Yang J., Pu B., Guan Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention of employees: The role of affective commitment and person-job fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 16, no. 13, 2380. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132380>
- Zhang G., Wang Y. (2022). Organizational identification and employees' innovative behavior: The mediating role of work engagement and the moderating role of creative self-efficacy. *Chinese Management Studies*, vol. 16, no. 5, pp. 1108–1123. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2021-0294>
- Zhang W. (2013). *Understanding Corporations: Property Rights, Incentives, and Governance*. Shanghai ren min chu ban she. (in Chinese)
- Zhonghua G., Chen Z. (2014). Does organizational politics at the workplace harm employees' job performance? A person-organization fit perspective. *Acta Psychologica Sinica*, vol. 46, no. 8, pp. 1124–1143. (in Chinese)
- Zorlu Ö., Avan A., Baytok A. (2019). Perceived organizational support and organizational identification: The mediating role of fit to organization. *Turizm Akademik Dergisi*, vol. 6, no. 1, pp. 277–291.

### Источники

- Abualoush S., Obeidat A.M., Abusweilema M.A., Khasawneh M.M. (2022). How does entrepreneurial leadership promote innovative work behaviour? Through mediating role of knowledge sharing and moderating role of person-job fit. *International Journal of Innovation Management*, vol. 26, no. 01, 2250011. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500116>
- Argyris C. (1957). *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. Harpers.
- Ashforth B.E., Joshi M., Anand V., O'Leary-Kelly A.M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 43, no. 12, pp. 2426–2448. <https://doi.org/10.1111/jasp.12190>
- Ashforth B.E., Mael F. (1989). Social Identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Audenaert M., Carette P., Shore L.M., Lange T., Van Waeyenberg T., Decramer A. (2018). Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship. *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no. 3, pp. 414–422. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2017.09.003>
- Avle S., Hui J., Lindtner S., Dillahunt T. (2019). Additional labors of the entrepreneurial self. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, vol. 3, pp. 1–24. <https://doi.org/10.1145/3359320>
- Bernerth J.B., Aguinis H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, vol. 69, no. 1, pp. 229–283. <https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Ceptureanu S.I., Ceptureanu E.G., Cerqueti R. (2022). Innovation ambidexterity and impact on the performance in IT companies: The moderating role of business experience. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 34, no. 7, pp. 746–759. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1918337>
- Cheney G., Tompkins P.K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 1–15. <https://doi.org/10.1080/10510978709368225>
- Clark D.R., Piddock R.J., Lumpkin G.T., Covin J.G. (2023). Is it okay to study Entrepreneurial Orientation (EO) at the individual level? Yes! *Entrepreneurship Theory and Practice*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/1042258723117885>
- Cohen A., Nahum-Shani I., Doveh E. (2010). Further insight and additional inference methods for polynomial regression applied to the analysis of congruence. *Multivariate Behavioral Research*, vol. 45, no. 5, pp. 828–852. <https://doi.org/10.1080/00273171.2010.519272>
- Cook T.D., Campbell D.T., Day A. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings* (vol. 351). Houghton Mifflin Boston.
- Covin J.G., Rigtering J.P.C., Hughes M., Kraus S., Cheng C.-F., Bouncken R.B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, vol. 112, pp. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin J.G., Slevin D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 1, no. 3, pp. 628–639.
- Covin J.G., Slevin D.P. (2017). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton. (Eds.). *Strategic Entrepreneurship* (1st ed., pp. 307–327). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch14>
- Das R. (2023). Selecting entrepreneurial employees using a person-group fit perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 31, no. 2, pp. 336–346. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12431>
- David K. (2016). *Multiple latent variable models: Confirmatory factor analysis*. <https://davidakenny.net/cm/mfactor.htm>
- De Giorgio A., Barattucci M., Teresi M., Raulli G., Ballone C., Ramaci T., Pagliaro S. (2023). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, vol. 33, no. 1, pp. 138–151. <https://doi.org/10.1002/casp.2648>
- Duane Ireland R., Kuratko D.F., Morris M.H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I. *Journal of Business Strategy*, vol. 27, no. 1, pp. 10–17. <https://doi.org/10.1108/02756660610640137>
- Edwards J.R., Parry M.E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 6, pp. 1577–1613. <https://doi.org/10.2307/256822>
- Ferreras-Méndez J.L., Olmos-Peña J., Salas-Vallina A., Alegre J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, vol. 108, pp. 102325. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102325>
- Fornell C., Larcker D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 3, pp. 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Garson G.D. (2001). *Guide to writing empirical papers, theses, and dissertations*. CRC Press.
- George E., Chattopadhyay P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, no. 1, pp. 68–99. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.68>
- González C., Greve P. (2023). Supplementary and complementary congruence at the apex of the organization: Management and board as a strategic-oriented multiteam system. *British Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp. 1510–1533. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12645>
- Hair J.F. (2009). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R., Black W.C. (1984). *Multivariate data analysis with readings*. Macmillan Pub. Indianapolis, IN.
- Holland J.L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.

- Hornsby J.S., Naffziger D.W., Kuratko D.F., Montagno R.V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, no. 2, pp. 29–37. <https://doi.org/10.1177/104225879301700203>
- Hwang S., Shin J. (2019). Using Lean Startup to Power Organizational Transformation: Creating an internal division that implemented concepts from Lean Startup helped a consumer electronics firm foster an entrepreneurial mindset among employees. *Research-Technology Management*, vol. 62, no. 5, pp. 40–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638224>
- Ikonen H.-M. (2013). Precarious work, entrepreneurial mindset and sense of place: female strategies in insecure labour markets. *Global Discourse*, vol. 3, no. 3, pp. 467–481. <https://doi.org/10.1080/23269995.2013.864085>
- Iqbal S., Moleiro Martins J., Nuno Mata M., Naz S., Akhtar S., Abreu A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the Role of Organizational commitment and transformational leadership using Smart PLS-SEM. *Sustainability*, vol. 13, no. 8, 4361. <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Jelenc L., Pisapia J., Ivanušić N. (2015). Demographic variables influencing individual entrepreneurial orientation and strategic thinking capability. *Proceedings of 10th International Scientific Conference on Economic and Social Development*.
- Kahn W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kassa A.G., Raju R.S. (2015). Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 7, no. 2, pp. 148–167. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2014-0046>
- Ko J.-W., Price J.L., Mueller C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 6, pp. 961–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>
- Kolot A., Herasymenko O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, vol. 10, no. 1, pp. 33–54. [https://doi.org/10.21511/slrtip.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrtip.10(1).2020.06)
- Kristof A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, vol. 49, no. 1, pp. 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kuratko D.F., Goldsby M.G., Hornsby J.S. (2018). *Corporate innovation: Disruptive thinking in organizations*. Routledge.
- Kuratko D.F., Hornsby J.S., McKelvie A. (2023). Entrepreneurial mindset in corporate entrepreneurship: Forms, impediments, and actions for research. *Journal of Small Business Management*, vol. 61, no. 1, pp. 132–154. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907585>
- Lam L.W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 9, pp. 1328–1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
- Langkamp Bolton D., Lane M.D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training*, vol. 54, no. 2/3, pp. 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Lee N.Y., Zablah A.R., Noble S.M. (2023). A meta-analytic investigation of the organizational identification – Job performance relationship in the frontlines. *Journal of Retailing*, vol. 99, no. 3, pp. 370–384. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.07.003>
- Li G., Xie L. (2023). The effects of job involvement and supervisor developmental feedback on employee creativity: A polynomial regression with response surface analysis. *Current Psychology*, vol. 42, no. 20, pp. 17120–17131. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02901-w>
- Li Y., Liu Y., Zhao Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 3, pp. 336–347. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.016>
- Lim S., Envick B.R. (2013). Gender and entrepreneurial orientation: A multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 9, no. 3, pp. 465–482. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0183-2>
- Locke E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 5, pp. 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Madhavan V., Venugopalan M., Gupta B., Sisodia G.S. (2023). Addressing agency problem in employee training: The role of goal congruence. *Sustainability*, vol. 15, no. 4, 3745. <https://doi.org/10.3390/su15043745>
- Matzler K., Renzl B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, no. 5, pp. 589–598. <https://doi.org/10.1080/14783360601061528>
- Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 4, pp. 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, no. 1, pp. 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Murray H.A., McAdams D.P. (2007). *Explorations in personality*. Oxford University Press.
- Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed). McGraw-Hill.
- Nyström K. (2018). Pre-and post-entrepreneurship labor mobility of entrepreneurs and employees in entrepreneurial firms. In *SAGE handbook for entrepreneurship and small business* (pp. 60–73).
- Parameswaran R., Yaprak A. (1987). A cross-national comparison of consumer research measures. *Journal of International Business Studies*, vol. 18, no. 1, pp. 35–49. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490398>

- Piddock R.J., Clark D.R., Lumpkin G.T. (2023). Entrepreneurial mindset: Dispositional beliefs, opportunity beliefs, and entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management*, vol. 61, no. 1, pp. 45–79. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907582>
- Pierce J.R., Aquinis H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, vol. 39, no. 2, pp. 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Pollack J.M., Ho V.T., O'Boyle E.H., Kirkman B.L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 41, no. 4, pp. 311–331. <https://doi.org/10.1002/job.2434>
- Pratt M.G. (1998). To Be or not to be?: Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten, P.C. Godfrey. *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171–208). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>
- Qiu S., Dooley L.M., Xie L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, vol. 78, pp. 104051. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104051>
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, no. 3, pp. 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Reich R.B. (2002). *The future of success: Working and living in the new economy*. Vintage.
- Riketta M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no. 2, pp. 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Ryan R.M., Deci E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, no. 1, pp. 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salancik G.R., Pfeffer J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no. 2, pp. 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schneider B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 3, pp. 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schumpeter J.A., Swedberg R. (2021). *The theory of economic development*. Routledge.
- Shaikh E., Brahmi M., Thang P.C., Watto W.A., Trang T.T.N., Loan N.T. (2022). Should I stay or should I go? Explaining the turnover intentions with corporate social responsibility (CSR), organizational identification and organizational commitment. *Sustainability*, vol. 14, no. 10, 6030. <https://doi.org/10.3390/su14106030>
- Sluss D.M., Ployhart R.E., Cobb M.G., Ashforth B.E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 4, pp. 949–975. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0420>
- Smidts A., Pruyn A.T.H., Van Riel C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, pp. 1051–1062. <https://doi.org/10.2307/3069448>
- Soares M.D.C., Perin M.G. (2019). Entrepreneurial orientation and firm performance: An updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, vol. 55, no. 2, pp. 143–159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>
- Tajfel H., Turner J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin, S. Worchel. (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tang Y., Wengbo H., Xiucheng F. (2008). A study on the degree of loyalty of employees in service industry based on organizational commitment mechanism. *Management World*, no. 5, pp. 102–114, 123. (in Chinese)
- Terborg J.R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *The Academy of Management Review*, vol. 6, no. 4, pp. 569–576. <https://doi.org/10.2307/257635>
- Unal Z.M. (2014). Does affective commitment mediate the relationship between person-organization fit and organizational identification? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 4, no. 3, pp. 270–283. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i3/706>
- Van Knippenberg D., Sleebos E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no. 5, pp. 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Vandenbergh C., Bentein K., Stinglhamber F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no. 1, pp. 47–71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Verquer M.L., Beehr T.A., Wagner S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no. 3, pp. 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Vleugels W., Flatau-Harrison H. (2023). Curvilinear relationships in person-environment fit research: Is there evidence for a too-much-of-a-good-thing effect? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 96, no. 3, pp. 669–677. <https://doi.org/10.1111/joop.12432>
- Voci A. (2006). Relevance of social categories, depersonalization and group processes: two field tests of self-categorization theory. *European Journal of Social Psychology*, vol. 36, no. 1, pp. 73–90. <https://doi.org/10.1002/ejsp.259>
- Wales W.J., Gupta V.K., Mousa F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 31, no. 4, pp. 357–383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>

- Weisman H., Wu C.-H., Yoshikawa K., Lee H.-J. (2023). Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, vol. 49, no. 6, pp. 2030–2061. <https://doi.org/10.1177/01492063221140049>
- Wenjun Z. (2023). Intrapreneurship as a growing demand: Igniting entrepreneurial mindset to fuel employees' strategic renewal behavior. *Human Progress*, vol. 9, no. 3, pp. 13. <https://doi.org/10.34709/IM.193.14>
- Wenjun Z., Panikarova S.V. (2023). Intrapreneurial Behavior in Employees: Influence of Entrepreneurial Mindset and Demographics. *BENEFICIUM*, vol. 4, no. 49, pp. 100–108. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4\(49\).100-108](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).100-108)
- Wiegand J.P., Drasgow F., Rounds J. (2021). Misfit matters: A re-examination of interest fit and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 125, pp. 103524. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103524>
- Wiklund J., Shepherd D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 1, pp. 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Yang J., Pu B., Guan Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention of employees: The role of affective commitment and person-job fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 16, no. 13, 2380. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132380>
- Zhang G., Wang Y. (2022). Organizational identification and employees' innovative behavior: The mediating role of work engagement and the moderating role of creative self-efficacy. *Chinese Management Studies*, vol. 16, no. 5, pp. 1108–1123. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2021-0294>
- Zhang W. (2013). *Understanding Corporations: Property Rights, Incentives, and Governance*. Shanghai ren min chu ban she. (in Chinese)
- Zhonghua G., Chen Z. (2014). Does organizational politics at the workplace harm employees' job performance? A person-organization fit perspective. *Acta Psychologica Sinica*, vol. 46, no. 8, pp. 1124–1143. (in Chinese)
- Zorlu Ö., Avan A., Baytok A. (2019). Perceived organizational support and organizational identification: The mediating role of fit to organization. *Turizm Akademik Dergisi*, vol. 6, no. 1, pp. 277–291.

Information about the authors	Информация об авторах
<b>Zuo Wenjun</b> PhD Student (Economics), Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Security Dept. Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia. E-mail: zuo.wenjun@outlook.com	<b>Вэнъцзюнь Цзо</b> Аспирант кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: zuo.wenjun@outlook.com
<b>Svetlana V. Panikarova</b> Dr. Sc. (Econ.), Senior Research Fellow of the Center for Economic Theory. Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Ekaterinburg, Russia; Professor of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Security Dept. Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia. E-mail: s.v.panikarova@urfu.ru	<b>Паникарова Светлана Викторовна</b> Доктор экономических наук, старший научный сотрудник Центра экономической теории. Институт экономики УрО РАН, г. Екатеринбург, РФ; профессор кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: s.v.panikarova@urfu.ru
<b>Li Zhiyuan</b> PhD Student (Management), School of Economics and Management. East China Normal University, Shanghai, China. E-mail: 452502984@qq.com	<b>Чжиюань Ли</b> Аспирант Школы экономики и управления. Восточно-Китайский педагогический университет, г. Шанхай, Китай. E-mail: 452502984@qq.com

# Управление развитием субъекта Российской Федерации в контексте духовно-нравственной парадигмы: кейс Республики Крым

Е.Г. Анимица<sup>1</sup>, Н.В. Новикова<sup>1</sup>, К.В. Чернышев<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

<sup>2</sup> Симферопольская и Крымская епархия Крымской митрополии Русской православной церкви, г. Симферополь, РФ

**Аннотация.** Методология и практика исследования процессов управления социально-экономическим развитием субъектов, недавно вошедших в состав Российской Федерации, находятся на стадии осмысливания. Статья посвящена выявлению стратегического вектора управления одним из субъектов РФ – Республикой Крым – в рамках духовно-нравственных императивов. Методологической базой работы послужила совокупность научных концепций, таких как государственное (региональное) управление, новый государственный менеджмент, а также положения гуманистической, эволюционной, институциональной и экономической теорий. Методика исследования включает систематизацию, контент-анализ, метод аналогий, а также сравнительно-аналитический подход. Информационную базу составили нормативно-правовые и программные материалы Правительства РФ, исполнительных органов государственной власти Республики Крым, а также материалы Симферопольской и Крымской епархии Русской православной церкви за 2005–2023 гг. В результате исследования предложена научная экспликация духовно-нравственной парадигмы в контексте государственного (регионального) менеджмента. Обоснован стратегический вектор социально-экономического развития Крыма на основе духовно-нравственных принципов, а именно: доминирование в территориально-отраслевой структуре хозяйства рекреационно-культурного комплекса, создающего эффект мультиплексора для смежных отраслей; трансформация функционально-отраслевой структуры хозяйства Крыма в связи с проведением специальной военной операции на Украине, а также усилением духовно-нравственной составляющей; повышение значимости здравоохранения и туристической сферы в экономическом пространстве Крыма. Итоги исследования вносят вклад в развитие теоретических и методологических положений государственного и муниципального управления.

**Ключевые слова:** новый государственный менеджмент; духовно-нравственная парадигма; стратегическое развитие; региональное развитие; Крым; паломничество.

**Информация о статье:** поступила 9 сентября 2023 г.; доработана 11 декабря 2023 г.; одобрена 27 декабря 2023 г.

**Ссылка для цитирования:** Анимица Е.Г., Новикова Н.В., Чернышев К.В. (2024). Управление развитием субъекта Российской Федерации в контексте духовно-нравственной парадигмы: кейс Республики Крым // Управлеңец. Т. 15, № 1. С. 35–54. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-3. EDN: ONDXKJ.

## Guiding a Russian region's development under the moral paradigm: A case of the Republic of Crimea

Evgeny G. Animitsa<sup>1</sup>, Natalya V. Novikova<sup>1</sup>, Konstantin V. Chernyshev<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Diocese of Simferopol and Crimea of the Crimean Metropolis of the Russian Orthodox Church, Simferopol, Russia

**Abstract.** Methodological and practical aspects of guiding the socio-economic development of Russia's new regions are being actively conceptualized. The study attempts to identify the strategic avenue for governing one of Russia's regions, namely the Republic of Crimea, in the context of moral imperatives. Methodologically, the work relies on a set of scientific concepts, such as state (regional) governance and new public management, as well as the provisions of humanistic, evolutionary, institutional and economic theories. The research methods are systematization, content analysis, analogical reasoning, and comparative-analytical approach. The empirical evidence covers regulations and governmental programmes by the RF Government, executive authorities of the Republic of Crimea, and materials of the Simferopol and Crimea Diocese of the Russian Orthodox Church for 2005–2023. The paper presents a scientific explication of the moral paradigm in the context of state (regional) governance. We have substantiated a strategic direction of Crimea's socio-economic development based on moral principles, including: dominance of the recreation sector generating a multiplier effect for related industries in the region; transformation of the functions and structure of the Crimean economy due to the special military operation in Ukraine and the rise in the moral component; the growing importance of healthcare and tourism industries in Crimea's economic space. The findings of the research contribute to the development of theoretical and methodological provisions of state and municipal governance.

**Keywords:** new public management; moral paradigm; strategic development; regional development; Crimea; pilgrimage.

**Article info:** received September 9, 2023; received in revised form December 11, 2023; accepted December 27, 2023

**For citation:** Animitsa E.G., Novikova N.V., Chernyshev K.V. (2024). Guiding a Russian region's development under the moral paradigm: A case of the Republic of Crimea. *Upravlenets/The Manager*, vol. 15, no. 1, pp. 35–54. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-3. EDN: ONDXKJ.

## ВВЕДЕНИЕ

Высокая актуальность проведенного исследования определяется следующими обстоятельствами. Во-первых, парадигма управления субъектами РФ, недавно вошедшими в состав Российской государства, пока еще не получила должного глубокого научного освещения в отечественном менеджменте, и в первую очередь потому, что данная проблематика касается территорий, интеграция которых в управленческое, социальное и экономическое пространство России еще продолжается. В наши дни Россия заново открывает для себя Крымский полуостров.

Во-вторых, в документах стратегического планирования Российской Федерации Крым охарактеризован как приоритетная геостратегическая территория страны, имеющая особое значение в системе государственного (регионального) управления России, и в связи с этим возникает острая необходимость пристального его исследования<sup>1</sup>.

В-третьих, совокупность традиций, взглядов, неформальных норм, которые сложились на определенной территории, формирует ее уникальные характеристики, во многом определяющие то, насколько быстрым и эффективным окажется реформирование.

Ориентация на положения концепции нового государственного менеджмента должна стать основой разработки долгосрочной программы стратегического развития особой территории в составе Российской Федерации. В связи с этим важными становятся анализ, обобщение и интерпретация разноспектрных исследований управленческого, социального и экономического пространства Республики Крым, в том числе с духовно-нравственных позиций.

Следует подчеркнуть, что в нашем исследовании мы говорим о переосмыслении развития Крыма в связи с возвращением его из состава Украины в лоно России, причем в первую очередь речь идет об изображении современной панорамы Республики Крым, проникновении в суть происходящих в ней глубинных процессов и перемен, что представляется весьма важным для государственного (регионального) управления, активно формирующейся концепции нового государственного менеджмента как науки.

Цель исследования – обосновать стратегический вектор управления развитием субъекта Российской Фе-

дерации в контексте активно формирующейся концепции нового государственного менеджмента, усиленной принципами духовно-нравственной парадигмы.

В соответствии с целевой установкой были поставлены три взаимосвязанные логические задачи: а) дополнить концепцию нового государственного менеджмента принципами духовно-нравственной парадигмы; б) проанализировать выбранные показатели для определения стратегического вектора управления в новых субъектах РФ – Республике Крым и городе Севастополе; в) выделить ядро «генетического кода» Крымского полуострова, основу которого составляет рекреационно-курортный комплекс, при особом внимании к паломнической составляющей, используя его для разработки концепции управления развитием субъекта Российской Федерации в контексте духовно-нравственной парадигмы в настоящем и обозримом будущем.

## ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА В КОНТЕКСТЕ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОЙ ПАРАДИГМЫ

Проведенный авторами библиометрический и контент-анализ современных научных публикаций по проблематике государственного (регионального) управления дает основания для присоединения к мнению наших коллег, отмечающих активное формирование на протяжении 1990–2020 гг. концепции нового государственного менеджмента (*new public management*) [Beatley, 1984; Lynn, 1998; Boyne, 2002; Мэннинг, Парсон, 2003; O'Flynn, 2007; Красильников, Троицкая, 2009; Levy, 2010; Худ, Питерс, 2011; Баранов, 2012; Lapuente, Van de Walle, 2020 и др.].

В рамках укоренения постулатов концепции нового государственного менеджмента сформировались следующие управленческие платформы, позволяющие ученым и практикам определять стратегические ориентиры управленческой деятельности: «регион-квазигосударство», «регион-рынок», «регион-квазикорпорация» и «регион-социум» [Маслаков, Зубков, Пленкин, 2000; Анимица, Силин, Сбродова, 2015; Анимица, Чернышев, 2022; Чернышев, 2022 и др.].

Исходя из целевых установок данного исследования наиболее логичной видится разработка стратегического вектора управления социально-экономическим развитием Республики Крым на научной платформе «регион-социум».

<sup>1</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р.

Под регионом-социумом понимается относительно самостоятельная, целостная в социокультурном, хозяйственно-экономическом и административно-политическом отношении территория, в границах которой протекают, взаимодействуют, переплетаются управленческие, социальные, культурные, конфессиональные, этнодемографические, политические, экономические и иные процессы функционирования социума.

Ключевые положения теории «регион-социум» ориентируют нас на принятие управленческих решений и разработку стратегических направлений на платформе расширенного воспроизводства социальной жизни населения, образования, здравоохранения, культуры, бережного отношения к окружающей среде, улучшения качества жизни населения, укрепления человеческого капитала, его духовной составляющей. В центре управленческой деятельности, осуществляющейся на научной платформе «регион-социум», находится человек с его нуждами и потребностями.

Авторская трактовка конструкта «регион» как объекта государственного (регионального) управления в качестве социума гораздо шире, чем содержание других определений, поскольку помимо экономических вопросов предлагаемый подход включает административно-управленческие, культурные, образовательные, медицинские, социально-психологические, политико-общественные и иные стороны жизни регионального социума, синтез которых позволяет в полной мере реализовать социально-центричную концепцию регионального менеджмента.

Устойчивое развитие регионов в координатах концепции «регион-социум» в контексте духовно-нравственных императивов – одно из первоочередных направлений государственного (регионального) управления, государственной региональной политики и вместе с тем условие успешного, эффективного решения многих других общенациональных, региональных и локальных задач государственными органами власти и органами местного самоуправления.

Анализ трудов ученых, работающих на классической научной платформе государственного (регионального) управления, а также использующих концепцию нового государственного менеджмента, позволил нам выявить резкий рост значимости социальной составляющей положительной экономической и социальной динамики, в центре которой находится личность, характеризуемая собственными способностями, интересами, ценностями, умственными возможностями, знаниями, умениями, мотивами [Becker, 1993; Ozawa, 1994; Fukuyama, 1995; Hayami, 1998; Etzioni, 2003; Глазьев, 2016; Аузан, 2017; Асемоглу, 2018; Бодрунов, 2018; Аганбегян, 2020; Solomon, 2020; Окрепилов, Гагулина, 2022].

Предпосылки данной тенденции были заложены ранее, в частности, авторитетный ученый современно-

сти академик Л.И. Абалкин [2000, с. 244] подчеркивал, что «российская экономическая школа, сложившаяся на рубеже XIX–XX веков... всегда придавала особую значимость социокультурным и нравственным аспектам (и институтам) хозяйственной жизни».

Высокая степень значимости в экономических процессах идей, традиций, национальной ментальности, национальных интересов и ценностей не только признается отдельными учеными и политиками, но и нередко включается в итоговые общественные, государственные стратегические и программные положения, официальные документы<sup>1</sup>.

В настоящее время научное сообщество все активнее заявляет о необходимости понимания смысла государственного (регионального) менеджмента, экономической деятельности в контексте духовно-нравственной парадигмы [Moreau de Bellaing, 2014, p. 61–79; Lemennicier, 2005; Ильин, 1998; Ветошкин, Каратеева, Миняйло, 2008; Богомолов, 2007; Румянцева, 2010 и др.].

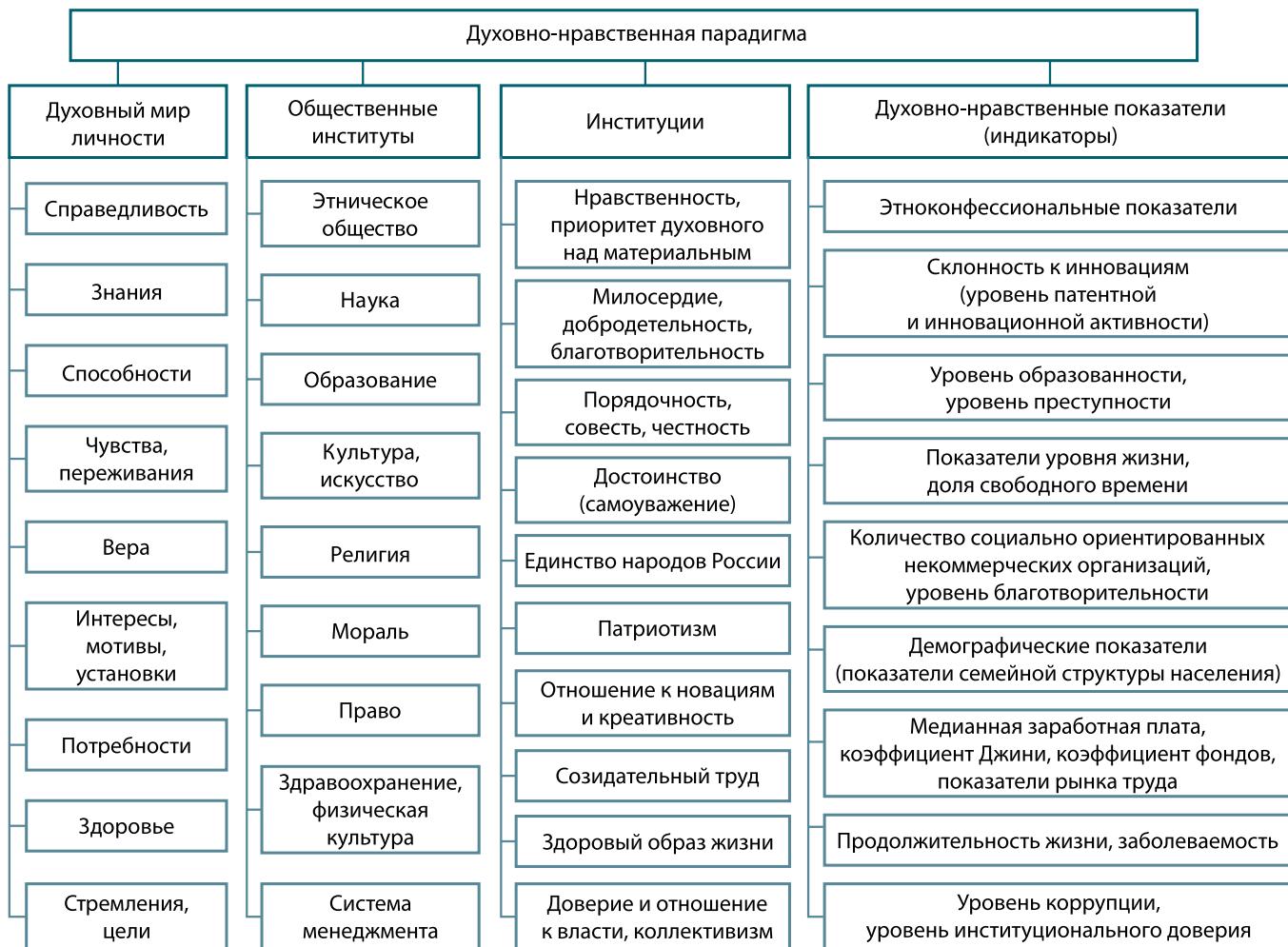
В наиболее обобщенном виде духовно-нравственную парадигму определяют как «совокупность теорий, концепций, методологий, научных взглядов, которые в течение определенного исторического периода участвуют в трактовке и движении духовных ценностей, ментальных способностей, моральных и нравственных отношений, институтов и институций, норм и правил поведения людей в пространстве региона» [Чернышев, 2023].

Содержательная интерпретация духовно-нравственной парадигмы позволила предложить ее экспликацию как некого единства четырех слагаемых: духовного мира личности, общественных институтов, институций с выходом на социально-экономические измерители (индикаторы), которые могут быть использованы в деятельности органов государственной и региональной власти, а также органов местного самоуправления (рис. 1).

На основе подробного рассмотрения различных гипотез и научных направлений мы приходим к выводу о том, что в основе активно формирующейся в настоящее время концепции нового государственного менеджмента (в проекции на Россию) лежит православная этика с ее духовно-нравственными законами.

Анализ содержания понятий данной парадигмы показал, что в российской ментальности базовой категорией можно считать *справедливость*, под углом

<sup>1</sup> Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании: принят на итоговом пленарном заседании VIII Всемирного Русского Народного Собора 04.02.2004; Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р; Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, утв. указом Президента РФ от 02.07.2021 № 400; Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: проект указа Президента РФ (разработан 30.12.2021).



*Рис. 1. Социально-экономические измерители духовно-нравственной парадигмы в концепции нового государственного менеджмента*

*Fig. 1. Socio-economic measures of the moral paradigm within new public management*

зрения которой должны приниматься взвешенные управленческие решения, направленные на повышение качества экономических и социальных процессов.

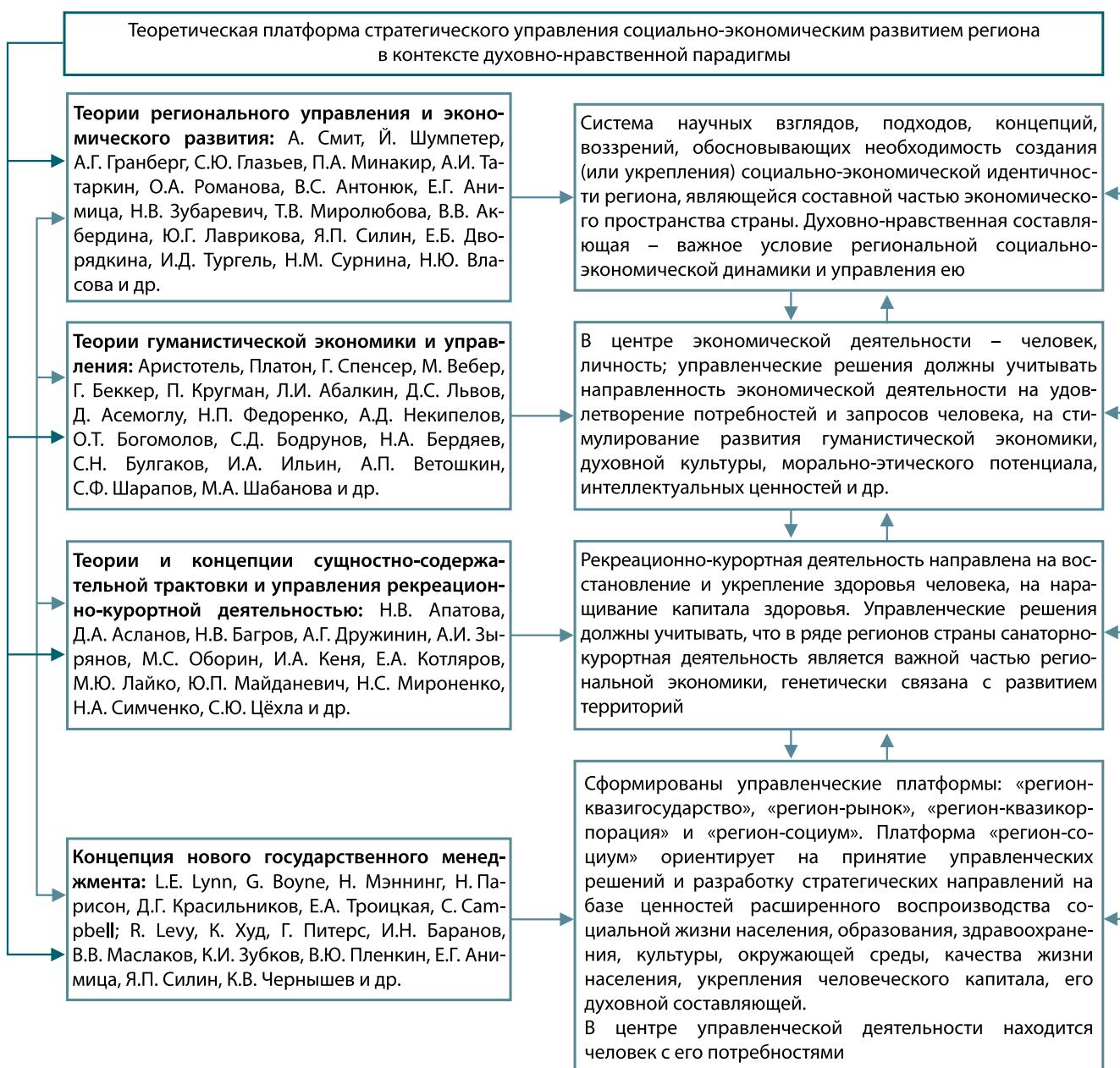
Считаем, что теоретический фундамент глубокого познания стратегического управления социально-экономическим развитием региона в контексте духовно-нравственной парадигмы формируют четыре блока научных теорий: 1) теории регионального управления и экономического развития; 2) теории гуманистической экономики и управления; 3) теории и концепции сущностно-содержательной трактовки и управления рекреационно-курортной деятельностью, важнейшим фактором которой являются принципы духовности и нравственности; 4) концепция нового государственного менеджмента (рис. 2).

Теории регионального управления и экономического развития «призваны дать понимание научной основы экономического роста и развития. Ученых, в разные годы работающих в рамках теорий регионального развития, объединяет общая идея поиска путей, способов, механизмов, ключевых факторов и условий прогрессивного регионального движения» [Новикова, 2018, с. 64].

В контексте специфики объекта нашего исследования теории регионального управления и экономического развития формируют систему научных взглядов, подходов, концепций, воззрений, обосновывающих необходимость принятия управленческих решений, направленных на создание (или укрепление) социально-экономической идентичности региона, являющейся составной частью управленческого, социального и экономического пространства страны.

Научный фундамент выработки и обоснования справедливости и праведности применительно к государственному (региональному) управлению был заложен А. Смитом в его известном труде «Теория нравственных чувств» [Smith, 1790]. Именно А. Смит в середине XVIII в. обосновал роль нравственности и морали в процессах развития страны. По мнению видного историка управленческой и экономической мысли Й. Шумпетера [1989, с. 264], содержание экономических проблем в контексте духовно-нравственных основ «выводит нас за пределы чисто экономического анализа».

В конце XX – начале XXI в. в индустриально развитых странах стандартные теории регионального управления и экономического роста сместились с при-



**Рис. 2. Теоретическая платформа стратегического управления социально-экономическим развитием региона  
в контексте духовно-нравственной парадигмы**

**Fig. 2. Theoretical grounding for strategic management of a region's socio-economic development within the moral paradigm**

родных и экономических факторов на социальные. Всемирный банк в 1991 г. провозгласил, что экономический рост в мировом и региональном масштабе «включает в себя, в частности, лучшее образование, питание, здравоохранение, сокращение масштабов нищеты, оздоровление окружающей среды, равенство возможностей, расширение личной свободы и более насыщенную культурную жизнь»<sup>1</sup>.

Академик А.Г. Гранберг [2004, с. 58] еще в начале 2000-х гг. писал об увеличении разрыва между наиболее и наименее развитыми регионами – субъектами Российской Федерации, что в целом усиливает экономическое неравенство, приводит к экономической

и социальной несправедливости, следствием чего является замедление общеноциональной, региональной динамики, и требует принятия грамотных управляемых решений.

Уральские ученые – академик А.И. Татаркин и профессор Е.Г. Анимица [2012, с. 19–20] – в фундаментальной работе «Формирование парадигмальной теории региональной экономики» писали о повышении значимости «проблемы соблюдения социальной справедливости в региональном аспекте, обеспечения социального благополучия населения региона, что формирует в итоге относительную его самостоятельность в системе национальной экономики и государственного устройства». Именно действия государственных и региональных органов власти и органов

<sup>1</sup> World development report 1991. New York: Oxford University Press.

местного самоуправления должны способствовать соблюдению принципов социальной справедливости.

*Теории гуманистической экономики и управления* составляют второе важное слагаемое теоретической платформы стратегического управления социально-экономическим развитием региона в контексте духовно-нравственной парадигмы.

Анализ научных разработок позволяет заключить, что в настоящее время гуманистическая экономика и управление пока не обладают четкой аксиоматикой науки, однако эта теория имеет много сторонников и последователей. Ученые, работающие на данном предметном поле, во главе управляемческой и экономической деятельности рассматривают человека, личность, а сама деятельность направлена на удовлетворение потребностей и запросов людей [Федоренко, 2006; Богомолов, 2007; Бодрунов, 2018 и др.]. Важнейшими факторами деятельности в гуманистической экономике и управлении выступают духовная культура, морально-этический потенциал, интеллектуальные ценности и др.

Проведенное нами исследование свидетельствует о том, что истоки гуманистической экономики и управления заложены еще трудами античных мыслителей Платона и Аристотеля. В частности, в своем трактате «Государство» Платон [1994, с. 128, 326, 411] говорил о справедливости как о «величайшем благе, которым стоит обладать», определяя справедливость как «самое великое и необходимое», «нечто наилучшее для самой души». Однако его ученик Аристотель в этом отношении придерживался противоположных взглядов, указывая, что при измерении блага необходимо учитывать его относительность, поскольку любая деятельность стремится к цели, к благу, и у каждого она своя. В своем трактате «Политика» Аристотель [1983, с. 380] пишет, что право служит мерилом справедливости, а справедливость невозможна без государства.

Проблема социального неравенства раскрыта русским религиозным и политическим философом Н.А. Бердяевым [2012] на рубеже XIX–XX вв. На эволюционном подходе английского философа и социолога Г. Спенсера выстраивается современное толкование понятия «социальная справедливость», которая отражает процесс воздаяния социальному индивиду по заслугам [Spencer, 1891].

К числу ярых приверженцев европейского направления теории гуманистической экономики следует отнести М. Вебера, крупнейшего немецкого социолога, видевшего первопричину быстрого развития капитализма в Германии и Англии в протестантской этике [Weber, 1930], рассматривающей деятельность «трезвых, добросовестных, чрезвычайно трудолюбивых рабочих» как «угодную Богу цель жизни» [Вебер, 2020, с. 201].

В рамках гуманистической экономики и управления важной составляющей является понятие «челове-

ческий капитал». Оно тесно связано с трудами нобелевского лауреата по экономике Г. Беккера, который трактовал человеческий капитал как «знания, информацию, идеи, навыки и здоровье людей» [Becker, 1993, р. 3]. Главная особенность человеческого капитала заключается в его неотделимости от личности своего носителя.

Нобелевский лауреат по экономике П. Кругман и его коллеги М. Фуджита и А. Венаблес в рамках новой экономической географии среди конкурентных преимуществ регионов наряду с факторами «первой природы» (геоэкономическое положение, богатство природными ресурсами) выделяют факторы «второй природы», тесно связанные с идеологией гуманистической экономики: человеческий капитал, институты, которые играют ключевую роль при принятии управляемческих решений и определении социально-экономической динамики региональной экономики [Krugman, 1993, pp. 129–144; Fujita, Krugman, Venables, 2001; Fujita, Krugman, 2004, pp. 139–164].

Новая парадигма общественного развития помещает потребности человека в эпицентр принимаемых управляемческих решений на макро-, мезо- и микроуровнях [Глазьев, 2016]. Влияние институтов, в том числе основанных на культуре, на экономический рост убедительно показал Д. Асемоглу [2018], один из ведущих современных макроэкономистов.

Третью составляющую теоретической платформы исследования стратегического управления социально-экономическим развитием региона в контексте духовно-нравственной парадигмы формируют *теории и концепции, посвященные существенно-содержательной трактовке и специфике управления рекреационно-курортной деятельностью*.

Наука управления и экономическая наука рассматривают рекреационно-курортную деятельность как сложную совокупность лечебно-оздоровительных, туристических и культурно-познавательных учреждений, сопутствующих предприятий инфраструктуры, действия которых направлены на сохранение, восстановление и укрепление здоровья человека и на наращивание капитала здоровья [Багров, 2010; Cook, 2010; Folland, Goodman, Stano, 2010; Асланов, 2012; Апатова, 2018 и др.].

Рекреационно-курортная деятельность становится важной составной частью региональной экономики ряда субъектов Российской Федерации (Республика Крым, Краснодарский край, Ставропольский край, республики Северного Кавказа, Калининградская область и др.), что требует особого внимания к ней со стороны органов власти и управления. Это в первую очередь связано с тем, что рассматриваемая деятельность генетически связана с развитием ряда регионов страны, их ресурсным потенциалом и возможностями. Рекреационно-курортная деятельность отражает «культурный код» населения того или иного

региона, дает ключ к пониманию сути сложившихся в регионе духовно-нравственных ценностей.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методика исследования включает как базовые общенаучные эмпирические методы, так и специфические подходы, в том числе бивариантный подход, предусматривающий использование материально-финансового принципа и духовно-нравственных императивов. Алгоритм исследования соответствует логике раскрытия теоретической платформы стратегического управления социально-экономическим развитием региона в контексте духовно-нравственной парадигмы, представленной на рис. 2.

Кроме того, в статье применен междисциплинарный подход, сочетающий использование методов и приемов региональных исследований в русле управлеченческих, социологических, экономических, политологических и философских представлений (метод аналогий, системно-структурный, сравнительно-аналитический методы).

Принципы духовно-нравственной парадигмы играют важную роль в социально-экономическом развитии объекта нашего исследования – Крымского полуострова [Мальгин, 2016; Симченко, Цёхла, 2016; Огудин, 2018; Цёхла, Симченко, Потеев, 2020 и др.]. Проиллюстрируем сказанное на примере более детального рассмотрения религиозного туризма и паломничества.

Алгоритм исследования (табл. 1) позволяет в дальнейшем определить стратегический вектор управления развитием субъекта Российской Федерации в контексте усиления значимости концепции нового государственного менеджмента и духовно-нравственной парадигмы.

Мы убеждены в том, что религиозный туризм и паломничество тесно связаны с содержанием предлагаемой нами духовно-нравственной парадигмы. В связи с этим мы более подробно остановимся на их обсуждении и влиянии на региональные социально-экономические процессы, а также на принятии адекватных управленческих решений.

Анализ научной литературы показал большую степень разработанности проблематики религиозного туризма и паломничества. В частности, авторы раскрывают положительные и отрицательные экономические, социокультурные и экологические эффекты паломничества и религиозного туризма, предлагают концептуальную модель, описывающую влияние паломничества и религиозного туризма на социально-экономическое развитие городов (населенных пунктов) – мест притяжения верующих [Bausch, Schröder, Gunya, 2020; Shinde, Olsen, 2023].

Ученые особо подчеркивают важность использования в современных условиях, когда мы являемся свидетелями высокой степени расовой и религиозной ненависти, туристических мероприятий, в частности религиозного паломничества, способствующего формированию всеобщего уважения к духовным ценностям человечества, установлению мира и процветания, их исследования доказывают относительную легкость продвижения межкультурного диалога среди паломников, особенно в основных местах их концентрации или «местах силы» [Carbone, 2016, p. 162].

Отдельное исследование посвящено туризму в целом и паломничеству в частности в мусульманских странах [Zamani-Farahani, Eid, 2016]. Авторы детально описывают условия развития в государствах – членах Организации исламского сотрудничества (ОИС) ин-

*Таблица 1 – Алгоритм определения стратегического вектора управления развитием субъекта РФ в концепции нового государственного менеджмента и духовно-нравственной парадигмы*

*Table 1 – Algorithm for setting the strategic direction of a Russian region's development within new public management and the moral paradigm*

Этап	Результат реализации этапа
1. Отбор показателей для выявления территориальной дифференциации паломничества	Совокупность показателей: <ul style="list-style-type: none"> <li>число религиозных организаций в разрезе муниципальных образований, ед.;</li> <li>структура религиозных организаций в разрезе религиозных направлений по муниципальным образованиям;</li> <li>число религиозных организаций на 10 тыс. жителей муниципального образования;</li> <li>число религиозных организаций Русской православной церкви на 10 тыс. жителей муниципального образования</li> </ul>
2. Группировка муниципальных образований Крыма по степени концентрации религиозных организаций	Выделение трех основных групп муниципальных образований с низким, средним и высоким уровнями концентрации
3. Выявление особенностей социально-экономического развития Крыма	Обоснование особенностей социально-экономического развития Крыма и ключевых факторов, их обусловивших: исторических, духовно-нравственных, демографических
4. Интерпретация результатов	Предложение пяти основных принципов и задач государственной региональной политики социально-экономического развития Крыма в контексте реализации концепции нового государственного менеджмента, усиленной принципами духовно-нравственной парадигмы

дустрии путешествий и туризма, а также значимость религии (ислама) в туризме и обществе. Результаты анализа показали, что туризм и паломничество имеют большой потенциал во многих мусульманских странах. Однако в целом они сдерживаются рядом внутренних и внешних факторов и условий, которые приводят к тому, что вклад отрасли в экономический рост и единство мусульманских стран относительно ограничен.

Используя контент- и тематический анализ, ученые обосновывают применение множества подходов, как дисциплинарных, так и междисциплинарных, к исследованию религиозного туризма, которые предлагают различные методы, направления научного познания, географические акценты и проявления данного феномена [Kim, Kim, King, 2020]. По мнению авторов, понимание религиозного туризма вышло за рамки паломничества и теперь охватывает познание значимости места назначения. Современные исследования помимо рассмотрения мотивации посетителей религиозных мест включают в фокус познания идентичность носителей (индивидуальная религиозная принадлежность и набожность), что весьма ценно в рамках пропагандируемой нами духовно-нравственной парадигмы.

Важность нашего исследования усиливается недостаточной изученностью региональных аспектов религиозного туризма, в значительной степени обусловленной отсутствием официальных статистических наблюдений за процессами религиозного туризма. В рамках данной статьи мы вносим свой вклад в решение этой проблемы.

Основными местами притяжения туристов религиозной направленности и паломников являются объекты культового значения, за каждым из которых закреплены институты управления, в большей части оформленные как религиозные организации. По материалам Симферопольской и Крымской епархии Крымской митрополии, в пространстве Крымского полуострова локализованы 929 религиозных организаций, из которых 816 (87,8 %) размещены в Республике Крым и 113 (12,2 %) – в Севастополе (см. прил.).

В структуре религиозных организаций в разрезе религиозных направлений ярко доминируют два течения: организации Русской православной церкви (439 ед., 47,3 %) и мусульманские религиозные организации (269 ед., 29 %). В совокупности православные и мусульманские религиозные организации составляют убедительное большинство – 708 ед. (76,2 %).

Всего на территории Республики Крым размещены 816 религиозных организаций 22 религиозных направлений, среди которых наибольший удельный вес занимают организации Русской православной церкви – 367 ед. (45,0 % от общей численности всех организаций), в том числе 16 монастырей (см. прил.), на второй позиции – мусульманские религиозные организации – 263 ед. (32,2 %), далее с большим отрывом следуют евангельские христиане-баптисты – 51 ед.

(6,3 %) и христиане веры евангельской (пятидесятники) – 44 ед. (5,4 %) и др.

Представленная информация свидетельствует о наличии выявленной нами яркой региональной специфики – высокой степени концентрации на компактной территории различных религиозных течений, при этом на протяжении ряда веков сохраняется высокий уровень толерантности местных жителей и приезжего населения, высокая степень взаимоуважения к религии и культуре различных народов. Данная закономерность имеет большое научное и практическое значение на фоне развертывания последних событий в секторе Газа.

Также следует отметить значимую территориальную дифференциацию размещения местных религиозных организаций в разрезе муниципальных образований Крыма. В частности, по состоянию на 1 января 2023 г. помимо г. Севастополя (на территории которого локализованы 113 религиозных организаций), г. Симферополя (83 организации) и Симферопольского района (65 организаций) выделяются Бахчисарайский район (65 религиозных организаций) и Джанкойский район (57 религиозных организаций).

По нашему мнению, такое положение последних двух территорий обусловлено проявлением исторического и институционального факторов.

В частности, в ходе длительного исторического процесса, влияния разнонаправленных исторических событий на территории Бахчисарайского района была локализована древнейшая православная кафедра. Первые архиереи Бахчисарайя участвовали во Всеянском соборе, который продолжался более двух месяцев по инициативе римского императора Константина I в 325 г. в Никее (Первый Никейский собор). Поэтому на данной территории зарождались и осуществляли свою деятельность древнейшие монастыри и храмы. Кроме того, в Бахчисарайском районе отмечена высокая концентрация представителей татарского населения, исповедующего мусульманство. В Джанкойском районе также высока концентрация жителей – представителей мусульманской религии.

Институциональный фактор нашел проявление в существовании в Российской империи норматива, предусматривающего наличие одного храма или собора на 10 тыс. человек. Отметим, что к данному принципу вновь возвратились в наше время, о чем свидетельствуют показатели локализации и концентрации религиозных организаций, представленные в разрезе городских округов и муниципальных районов Республики Крым и г. Севастополя (табл. 2, прил.). В частности, средний уровень концентрации религиозных организаций на территории Крымского полуострова составил 3,76 ед. на 10 тыс. жителей, в том числе принадлежавших Русской православной церкви – 1,78 ед.

Для более детального анализа факторов региональной дифференциации степени концентрации

*Таблица 2 – Группировка муниципальных образований Крыма по степени концентрации религиозных организаций*  
 (число организаций на 10 тыс. чел.)

*Table 2 – Crimea's municipalities grouping by concentration of religious organizations (number of organizations per 10,000 inhabitants)*

Группы муниципальных образований по степени концентрации религиозных организаций	Число муниципальных образований – представителей групппы, ед.	Состав группы	Численность населения муниципального образования				Концентрация религиозных организаций (число религиозных организаций на 10 тыс. чел.)	
			Абсолютное значение, тыс. чел. по состоянию на начало года		Изменение показателя 2023 г. по сравнению с 2005 г.			
			2005 г.*	2023 г.	абсолютное, тыс. чел.	относительное, %		
С низким уровнем концентрации религиозных организаций: 2,03–4,00 ед. на 10 тыс. жителей	11	Севастополь	338,5	556,3	217,8	163,43	2,03	1,29
		Керчь	152,6	152,7	0,1	100,07	2,03	0,98
		Саки	27,1	23,7	-3,4	87,45	2,11	0,84
		Евпатория	121,7	120,3	-1,4	98,85	2,16	0,58
		Джанкой	40,6	36,2	-4,4	89,16	2,21	0,55
		Симферополь	363,3	356,8	-6,5	98,21	2,33	0,76
		Красноперекопск	30,8	25,4	-5,4	82,47	2,76	0,79
		Ялта	142,7	135,6	-7,1	95,02	3,47	1,55
		Армянск	25,2	22,5	-2,7	89,29	3,56	1,33
		Феодосия	106,6	99,2	-7,4	93,06	3,63	1,61
		Симферопольский район	149,8	169,1	19,3	112,88	3,84	1,95
Со средним уровнем концентрации религиозных организаций: 4,01–6,68 ед. на 10 тыс. жителей	7	Итого по 1-й группе	1498,9	1697,8	198,9	113,27	2,53	1,18
		Красногвардейский район	91,7	82,9	-8,8	90,4	4,34	1,69
		Ленинский район	66,3	58,7	-7,6	88,54	4,60	2,56
		Черноморский район	32,6	30,3	-2,3	92,94	4,95	2,31
		Судак	28,6	34,1	5,5	119,23	4,99	2,64
		Алушта	52,6	54,9	2,3	104,37	5,28	3,28
		Белогорский район	64,8	64,6	-0,2	99,69	6,19	1,70
		Сакский район	78,5	77	-1,5	98,09	6,36	3,51
		Итого по 2-й группе	415,1	402,5	-12,6	96,96	5,29	2,51
		Нижнегорский район	53,5	42,9	-10,6	80,19	6,76	3,73
		Бахчисарайский район	90,7	94,1	3,4	103,75	6,91	2,87
С высоким уровнем концентрации религиозных организаций: 6,69–9,00 ед. на 10 тыс. жителей	8	Первомайский район	38,2	31,5	-6,7	82,46	7,30	4,13
		Кировский район	55,8	51,5	-4,3	92,29	7,77	3,30
		Красноперекопский район	30,8	26,4	-4,4	85,71	7,95	4,17
		Советский район	35,3	30,6	-4,7	86,69	8,50	3,59
		Джанкойский район	78,8	67	-11,8	85,03	8,51	3,58
		Раздольненский район	35,7	28,9	-6,8	80,95	9,00	6,57
		Итого по 3-й группе	418,8	372,9	-45,9	89,04	7,70	3,70
<b>Всего</b>	<b>26</b>		<b>2332,8</b>	<b>2473,2</b>		<b>140,4</b>	<b>106,02</b>	<b>3,76</b>
								<b>1,78</b>

\* Составлено по: Регіони Автономної Республіки Крим за 2012 рік: статистичний збірник. Сімферополь, 2013. С. 24.

религиозных организаций на территории муниципальных образований Крымского полуострова (Республики Крым и г. Севастополя) нами был использован метод группировки (табл. 2).

Мы выделили три группы муниципальных образований по степени концентрации религиозных организаций, рассчитанной как отношение числа религиозных организаций, приходящихся на 10 тыс. чел. – жителей муниципального образования (в группировке участвовали все 26 муниципальных образований, расположенных на территории Крымского полуострова):

- 1-я группа: муниципальные образования с низким уровнем концентрации религиозных организаций (2,03–4,00 ед. на 10 тыс. жителей), средний показатель концентрации религиозных организаций на 10 тыс. жителей составил по группе 2,53 по всем организациям и 1,18 – по организациям Русской православной церкви;

- 2-я группа: муниципальные образования со средним уровнем концентрации религиозных организаций (4,01–6,68 ед. на 10 тыс. жителей), средний показатель концентрации религиозных организаций на 10 тыс. жителей составил по группе 5,29 по всем организациям и 2,51 – по организациям Русской православной церкви, что почти в два раза превышает значения 1-й группы;

- 3-я группа: муниципальные образования с высоким уровнем концентрации религиозных организаций (6,69–9,00 ед. на 10 тыс. жителей), средний показатель концентрации религиозных организаций на 10 тыс. жителей составил по группе 7,70 по всем организациям и 3,70 – по организациям Русской православной церкви, что в два раза превышает среднерегиональные значения.

Анализ полученных результатов позволяет сделать следующие выводы и заключения, которые, на наш взгляд, имеют большое значение для принятия грамотных управленческих решений на федеральном, региональном и местном уровнях.

Важнейшим фактором региональной дифференциации степени концентрации религиозных организаций на территории муниципальных образований Крымского полуострова является исторический, духовно-нравственный фактор. В частности, в состав первой группы с низким показателем концентрации (2,03–4,00 ед. на 10 тыс. жителей) вошли 10 городских округов (или 83,3 % от общего их количества) из 12, локализованных в Крыму (табл. 2).

Напротив, в группу с высоким уровнем концентрации (6,69–9,00 ед. на 10 тыс. жителей) вошли 8 муниципальных образований, имеющих статус районов, у большинства из которых численность постоянного населения незначительна.

Следовательно, большинство религиозных организаций локализуются за пределами крупных городских

поселений, что обусловлено следующими факторами и условиями.

Исторически сложилось, что именно в Крыму высока степень распространения пещерных монастырей и храмов, пещерных городов. Не случайно Крымский полуостров имел название «второй Афон», поскольку его природные богатства и исторические традиции привели к тому, что со временем Византии здесь стали популярны монастыри в пещерах, идею которых развили на своих землях древние христиане Ближнего Востока и Средиземноморья.

Например, в Бахчисарайском районе локализованы средневековые пещерные города-крепости, на территории которых присутствуют культовые объекты и зарегистрированы религиозные организации, такие как Эски-Кермен, Чуфут-Кале, Мангуп-Кале; пещерный город, являющийся монастырским объектом, Качи-Кальон VI в. («Крестовая скала»), гора-останец Тепе-Кермен, в пространстве которой расположена пещерная церковь IX–XII вв. с высеченными крестами, могилами, надписями на греческом языке и др.

На наш взгляд, в этом находит свое проявление исторически сложившаяся особенность зарождения религиозных объектов в Крыму, а в дальнейшем и их институционализация именно в небольших поселениях, а также общинный характер религиозных образований.

Вторым важным фактором, формирующим региональную дифференциацию степени концентрации религиозных организаций, выступает демографический. В частности, в третьей группе муниципальных образований с высоким уровнем концентрации отмечается самое существенное снижение численности постоянного населения или при расчете нашего показателя проявился «эффект низкой базы». Мы сопоставили численность населения по состоянию на начало 2005 г. и на 2023 г. В первой группе муниципальных образований средний относительный рост показателя за данный период составил 13,27 % (или на 198,9 тыс. чел.), во второй группе – 96,96 % (снижение численности населения на 12,6 тыс. чел.) и в третьей – 89,04 % (снижение на 45,9 тыс. чел.) (табл. 2). Средние значения по Крымскому полуострову следующие: абсолютный рост численности постоянного населения за 2005–2023 гг. составил 140,4 тыс. чел., или 6,02 %.

В настоящее время по крымским святым местам организованы 16 паломнических маршрутов (табл. 3).

Согласно «Большому толковому словарю современного русского языка» Д.Н. Ушакова [2008, с. 665] целью паломничества является хождение, странствие посетителя святых мест или путешествие куданибудь многочисленных толп почитателей, поклонников кого-, чего-нибудь.

Согласно данным паломнического отдела Симферопольской и Крымской епархии Крымской митрополии, с 2001 г. Крым посетили более 50 тыс. паломников,

Таблица 3 – Паломнические маршруты по крымским православным святым местам, на 01.05.2023  
 Table 3 – Pilgrimage routes to holy Orthodox Christian sites in Crimea, as of May 1, 2023

Название тура	Продолжительность, дн.
Паломническая программа в Партените	10
Паломнический тур в Андреевке	10
Паломнический тур в Новофедоровке в пансионате «Паломник»	10
Новофедоровка, «Святой полуостров Крым»	10
Новофедоровка, православный лагерь для детей с родителями «Юный Паломник»	12
Алушта, «Святыни Южного берега Крыма»	10
Феодосия, «Святыни Юго-Восточного Крыма»	10
г. Бахчисарай, с. Лаки, мужской монастырь святого апостола и евангелиста Луки	1
г. Севастополь, мыс Фиолент, Свято-Георгиевский мужской монастырь	1
г. Севастополь, Инкерман, Свято-Климентовский Инкерманский мужской монастырь	1

или в среднем 3 тыс. паломников ежегодно<sup>1</sup>. В 2022 г. Крым для поклонения посетили более 5 тыс. чел. не только с территории Российской Федерации, но и других стран славянского мира.

В послании к Федеральному собранию от 04.12.2014 Президент РФ В.В. Путин отмечал: «В Крыму живут наши люди, и сама территория стратегически важна, потому что именно здесь находится духовный исток формирования многоликой, но монолитной русской нации и централизованного Российского государства. Ведь именно здесь, в Крыму, в древнем Херсонесе, или, как называли его русские летописцы, Корсуни, принял крещение князь Владимир, а затем и крестил всю Русь... На этой духовной почве наши предки впервые и навсегда осознали себя единственным народом. И это дает нам все основания сказать, что для России Крым, древняя Корсунь, Херсонес, Севастополь имеют огромное цивилизационное и сакральное значение. Так же, как Храмовая гора в Иерусалиме для тех, кто исповедует ислам или иудаизм»<sup>2</sup>.

Всего на территории Крыма разработаны более сотни паломнических маршрутов.

С позиций государственного, регионального управления и местного самоуправления, а также региональной экономики паломничество – это новые рабочие места в туристическом бизнесе, в пансионатах, гостиницах, денежные поступления в местные бюджеты. Кроме того, в рабочей силе («трудниках») нуждаются и многочисленные крымские монастыри.

Считаем, что паломничество представляет собой один из недооцененных, а также специфических видов туризма. Его специфичность проявляется в том, что человек приезжает в тот или иной регион, в данную местность только лишь по причине его внутренней духовной потребности, желая приложиться, преклониться к святыням или побывать на святых местах.

<sup>1</sup> Паломнический отдел Симферопольской и Крымской епархии. <https://crimea-eparhia.ru/otdel/pilgrimage>.

<sup>2</sup> Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному собранию РФ от 04.12.2014 // Парламентская газета. 5–11 декабря 2014 г. № 43.

Вклад паломничества в динамику региональных экономических и социальных процессов мы видим в следующем. Паломнику, приезжающему в регион, нужно разместиться на ночлег (затраты на проживание), ему необходимо питание (затраты на питание), ему нужно перемещаться (транспортные затраты). Паломник приобретает сувениры, церковную утварь, атрибутику – это также вклад в экономику региона. Приведем несколько наиболее ярких примеров.

В пансионате имени Святителя Луки при храме святого Александра Невского, локализованного в Алупке, предлагается знакомство со святыми местами Южного Берега Крыма. Проживая в православных пансионатах «Паломник» в Новофедоровке (Сакский район) и «Корсунь» в г. Севастополе, можно совершить паломничество к святыням юго-западного Крыма. Из пансионата «Благословенная Таврида» (городской округ Феодосия) предлагается посещение юго-восточной части полуострова.

Для детей с родителями подготовлена специальная программа «Юный паломник», рассчитанная на 12 дней. Паломнические поездки по святым местам, близость моря, красивая природа, чуткое внимание сотрудников оставляют у детей незабываемые впечатления.

Для активных паломников создана специальная программа «Весь православный Крым», в рамках которой предусмотрено посещение огромного количества святых мест, с проживанием по пять дней в Новофедоровке и Феодосии. Пансионаты, подготовленные к приезду паломников, находятся на побережье Черного моря, в непосредственной близости от лучших пляжей. В номерах есть все необходимое для комфортного проживания. Услуги экскурсоводов предоставляют верующие православные, имеющие большой опыт работы и профильное образование.

Нередко благодаря монастырям и храмам, являющимся местами притяжения для сотен и тысяч приезжих паломников, обустраиваются гостиницы, комплексы питания, проживания, функционируют транспортные

организации, а также повышается уровень доходов местных жителей. В данном контексте следует вспомнить о существовании в дореволюционной России традиции приобретать жилье в непосредственной близости от храмов и монастырей, тем самым приближая себя к святыням.

Кроме того, во всех санаторно-курортных организациях Крыма туристические агентства предлагают маршруты по святым местам региона, что привлекает дополнительные туристические потоки, формирует платежеспособный спрос на комплекс услуг (экскурсионные, транспортные, питания, размещения, сувенирные и др.).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Республика Крым вступила в период развития, когда стратегические возможности, внешние и внутренние вызовы и риски, конфликты и столкновения стали существовать и действовать одновременно, а значимость неопределенности, непредвиденных факторов в социально-экономической динамике региона усиливается. Будущее развитие Крыма не только обладает общими контурами и чертами современного и будущего социоэкономического развития РФ, но и выделяется своей региональной спецификой, базирующейся на собственных реалиях и интересах.

Мы выделяем пять основных принципов и задач государственной региональной политики социально-экономического развития Республики Крым в контексте духовно-нравственной парадигмы.

1. Доминантной территориально-отраслевой формой организации хозяйства Крыма в обозримой перспективе будет выступать рекреационно-курортный комплекс с диверсифицированным набором отраслей, сопряженное развитие которых позволяет превратить его в высокорентабельную и конкурентоспособную сферу экономики с ярко выраженным синергетическим эффектом.

2. Трансформация функционально-отраслевой структуры хозяйства и динамических характеристик развития Крыма в связи с проведением специальной военной операции на Украине, а также усилением духовно-нравственной составляющей в экономическом пространстве региона. Данным процессам будут способствовать:

- строительство более короткого автомобильного пути протяженностью 225 км от Крымского моста до Севастополя параллельно автостраде «Таврида»;
- возведение в Севастополе крупного логистического центра двойного назначения (военного и гражданского) общей стоимостью в 17 млрд р.;
- перенесение железнодорожных путей в обход Инкерманского мужского монастыря I в., стены которого разрушаются из-за движения транспорта в непосредственной близости, а также строительство международного паломнического центра на освободившейся

территории. Реализация данного проекта запланирована за счет бюджетных средств в размере 6 млрд р.

3. Повышение значимости в отраслевой структуре хозяйства Республики Крым здравоохранения и входящей в его состав санаторно-курортной деятельности. В частности, в рамках реализации государственной программы «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя» (постановление Правительства РФ от 30.01.2019 № 63), продленной до 2027 г., планируется построить 89 новых объектов. Так, в окрестностях оз. Мойнаки на территории Евпаторийского городского округа будет возведен новый уникальный лечебный корпус Федерального детского реабилитационного центра Министерства здравоохранения РФ, что значительно усилит позиции округа как всероссийского детского оздоровительного центра.

Кроме того, в пределах Крыма продолжается реализация 12 национальных и 47 региональных проектов, самый популярный среди которых – национальный проект «Здравоохранение», предусматривающий реконструкцию и модернизацию многих курортно-санаторных объектов, обновление лечебно-диагностической аппаратуры.

4. Усиление позиций туристической деятельности в экономическом пространстве Республики Крым. В рамках государственной программы «Развитие туризма» (постановление Правительства РФ от 24.12.2021 № 2439) предусмотрена система мероприятий по созданию и бесперебойному функционированию обеспечивающей инженерной и транспортной инфраструктуры, формированию модульных средств размещения недорогих отелей, разработке новых туристических и паломнических маршрутов. Большиними возможностями для роста обладают такие виды туризма, как лечебно-оздоровительный, спортивно-оздоровительный, культурно-исторический, интеллектуальный, событийный, горный, этнографический, археологический, паломнический с религиозными целями, поскольку Крым является истоком зарождения и сохранения русско-православной цивилизации (табл. 1, прил.). Действующая стратегия развития туристической компоненты рекреационно-курортного комплекса предполагает рост туристического потока до 2030 г. до 10–11 млн чел., включая более 3 млн в организованном секторе.

5. Активизация инфраструктурной доминанты в принятии управленческих решений на государственном, региональном и местном уровнях. В частности, необходимо возводить и обеспечивать бесперебойное функционирование в Крыму инфраструктуры для игровых, олимпийских и параолимпийских видов спорта федерального и регионального уровней. Стратегия развития рекреационно-курортного комплекса должна базироваться на вовлечении в рекреационное функционирование новых территорий, в частности,

равнинно-степенного Крыма, использовании возможностей для рекреации болотно-охотничьих угодий Сиваша, других глубинных территорий региона.

### **ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ КРЫМА В СОПРЯЖЕНИИ С ДУХОВНО-НРАВСТВЕННЫМИ ИМПЕРАТИВАМИ**

В результате исследования установлено, что стратегический вектор управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации в контексте духовно-нравственной парадигмы только зарождается. Сказанное в первую очередь относится к субъектам РФ, недавно вошедшим в ее состав, поскольку интеграционные процессы с управлением, правовым, экономическим и социальным пространствами Российского государства находятся на начальной стадии.

Проведенное исследование показало, что сейчас в Крыму в деятельности органов регионального управления и местного самоуправления проявляются принципы духовно-нравственной парадигмы, о которых свидетельствуют следующие события и факты.

1. Прибывшим на территорию Крыма беженцам и вынужденным переселенцам из соседних регионов оказывается необходимая медицинская помощь, основанная на лучших традициях крымских медицинских школ и максимальном использовании лечебных факторов, условий и ресурсов региона.

2. В Республике Крым реализуется ряд мер поддержки участников специальной военной операции и их семей: оказывается социальная, юридическая и адресная помощь, для воинов организована медицинская и психологическая реабилитация. В ближайшее время планируется создание государственного фонда помощи семьям погибших участников специальной военной операции.

3. В Крыму (городской округ Симферополь) открыт первый в России детский центр гуманитарной помощи («Крымский дом для мамы»), в котором одинокие, многодетные, малоимущие родители, семьи беженцев и другие нуждающиеся люди на безвозмездной основе получают детскую одежду, обувь, подгузники и средства по уходу. Детский центр функционирует с 2019 г., и за это время в нем проживали 40 женщин с детьми, в том числе беременные. Выездная служба центра также помогает малообеспеченным семьям, в общей сложности с момента открытия центра помощь получили более 24 тыс. чел.

4. Как отмечалось, на территории Республики Крым представители разных национальностей и вероисповеданий живут в мире и взаимоуважении. Именно в этом органы государственной власти и местного самоуправления видят основу развития и процветания подведомственной территории. В условиях специальной военной операции оказывается колossalное

внешнее давление с целью дестабилизации ситуации на территории региона. Большую роль в обеспечении сохранения стабильности играют лидеры традиционных конфессий, национально-культурных автономий, общественных организаций. В частности, при главе Республики Крым создан и активно функционирует Совет по межнациональным и межконфессиональным отношениям, деятельность которого способствует реализации государственной национальной политики, в том числе содействует новым регионам, недавно вошедшим в состав Российской Федерации.

5. Возрождается патриотизм как один из важнейших принципов нравственности, характеризующих отношение людей к своей Родине, региону, местности. Для реализации приоритетного вектора перманентного развития Республики Крым с усилением позиций рекреационно-курортного комплекса нами разработана схема организационно-экономического механизма государственного регулирования, ориентированного на практические интересы федеральных, региональных органов власти и органов местного самоуправления, а также основанного на принципах концепции нового государственного менеджмента. Для этого была адаптирована схема, предложенная коллективом крымских регионалистов под руководством профессора Н.В. Апаторой [2018]. Мы дополнили предложенную схему элементами социально-экологической подсистемы, духовными принципами, культурной и воспитательной составляющими, что соответствует концепции нового государственного менеджмента, усиленного принципами духовно-нравственной парадигмы (см. прил.).

Исследование регионального развития в контексте духовно-нравственной парадигмы имеет большие перспективы. Оно позволяет вскрыть общее и особенное в функционировании субъектов, недавно вошедших в состав Российской Федерации, что в целом способствует приращению знаний в системе государственного (регионального) управления, а также местного самоуправления на базе принципов активно формирующейся в настоящее время концепции нового государственного менеджмента. Однако устойчивого фундамента, созданного на основе единой концепции экономико-управленческой направленности, ученыe пока не имеют.

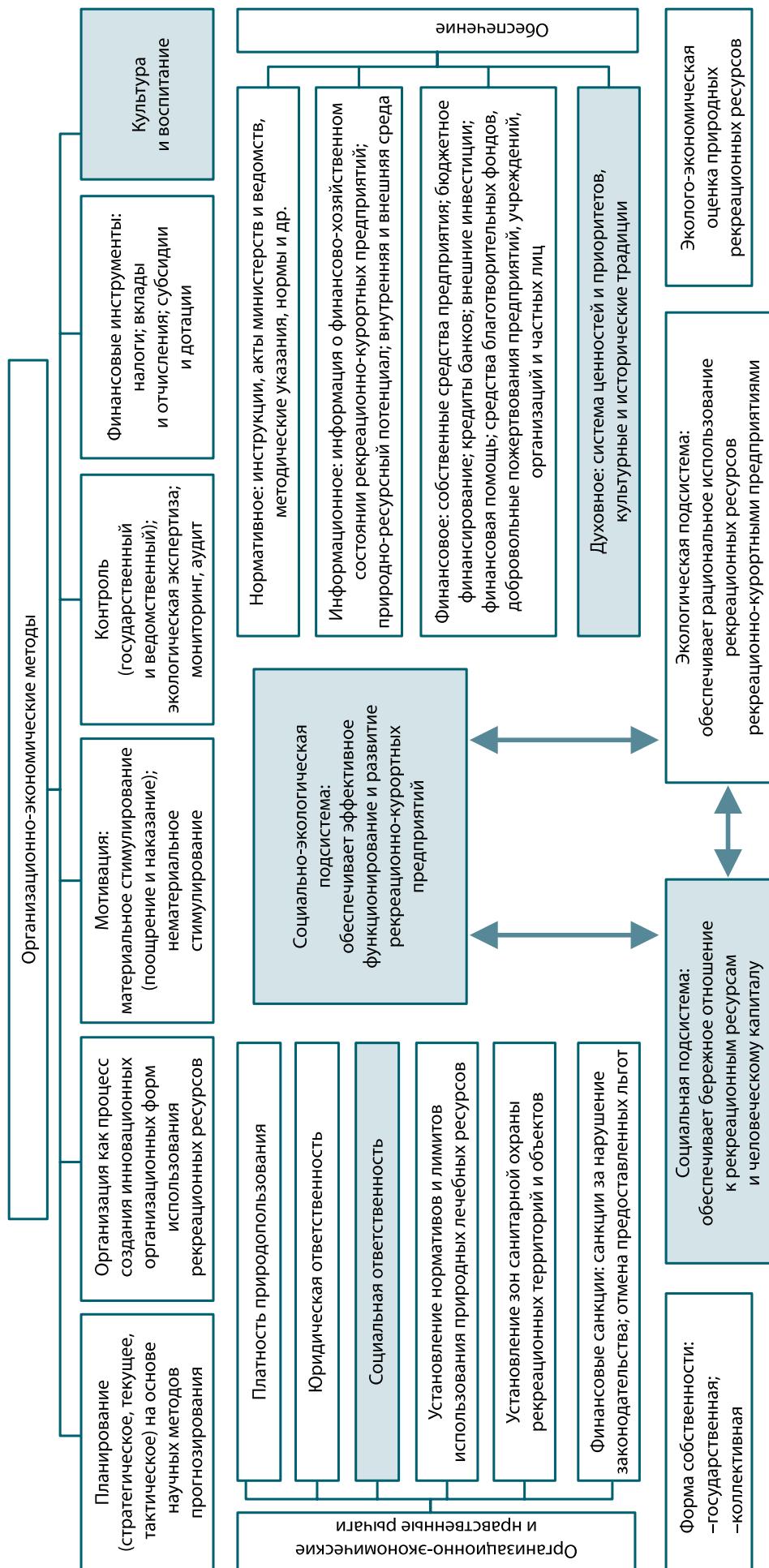
Подводя итог изложенному, отметим, что стратегический вектор управления социально-экономическим развитием субъектов РФ, недавно вошедших в состав нашего государства, – Республики Крым и г. Севастополя, тесно связан с принципами предложенной и обоснованной нами духовно-нравственной парадигмы и концепции нового государственного менеджмента. В этой же научной плоскости находятся перспективные направления дальнейшего исследования стратегического управления социально-экономическим развитием новых субъектов РФ. ■

*Приложение*  
*Appendix*

*Локализация и концентрация религиозных организаций в разрезе городских округов и муниципальных районов Республики Крым и г. Севастополя в сопряжении с численностью населения, по состоянию на 01.01.2023*  
*Localization and concentration of religious organizations across urban and municipal districts of the Republic of Crimea and the city of Sevastopol and the population size as of January 1, 2023*

Параметр	Городские округа												Муниципальные районы															
	Cимферопольский	Алуштинский	Бахчисарайский	Каралупенский	Красногвардейский	Судакский	Феодосийский	Ялтинский	Черноморский	Красногородский	Красногородско-Красноперекопский	Красногородско-Хасанский	Красногородско-Херсонесский															
Численность постоянного населения, тыс. чел.	356,8	54,9	22,5	36,2	120,3	152,7	25,4	23,7	34,1	99,2	135,6	94,1	64,6	67	51,5	82,9	26,4	58,7	42,9	31,5	28,9	77	169,1	30,6	30,3	1916,90	556,3	2 473,20
Число религиозных организаций на 10 тыс. чел., ед.	2,33	5,28	3,56	2,21	2,16	2,03	2,76	2,11	4,99	3,63	3,47	6,91	6,19	8,51	7,77	4,34	7,95	4,6	6,76	7,3	9	6,36	3,84	8,5	4,95	4,26	2,03	3,76
Число организаций Русской православной церкви на 10 тыс. чел., ед.	0,76	3,28	1,33	0,55	0,58	0,98	0,79	0,84	2,64	1,61	1,55	2,87	1,7	3,58	3,3	1,69	4,17	2,56	3,73	4,13	6,57	3,51	1,95	3,59	2,31	1,91	1,29	1,78
Всего религиозных организаций, ед.	83	29	8	8	26	31	7	5	17	36	47	65	40	57	40	36	21	27	29	23	26	49	65	26	15	816	113	929
Русская православная церковь	27	18	3	2	7	15	2	2	9	16	21	27	11	24	17	14	11	15	16	13	19	27	33	11	7	367	72	439
Мусульманские религиозные организации	15	6	2	1	4	1	1	1	6	5	4	28	26	29	16	18	10	9	9	8	3	21	22	11	7	263	6	269
Адвентисты седьмого дня	2	2	—	1	1	—	—	1	1	3	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	14	2	16
Армянская апостольская церковь	1	—	—	1	1	—	—	1	1	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6	1	7
Греко-католическая церковь	1	—	—	1	1	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	1	5
Евангельские христиане	6	—	1	1	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9	7	16
Евангельские христиане-баптисты	4	2	1	1	1	2	1	1	5	3	3	1	4	3	—	1	2	1	3	1	4	3	—	51	6	57		
Истинно-православная церковь	1	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3	—	3
Иудаизм	5	—	—	3	2	—	—	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12	2	14
Мессианские евреи	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1
Караимы	2	—	—	2	—	—	—	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7	—	7
Лютеране	1	—	1	—	1	—	1	—	1	1	2	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	9	1	10
Методистская церковь	1	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	—	2
Новоапостольская церковь	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	2
Пресвитерианская церковь	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	—	2
Реформатская церковь	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1
Римско-католическая церковь	1	—	1	1	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8	1	9
Старообрядцы	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	3	7
Движение сознания Кришны	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	2
Христиане веры евангельской	2	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7	5	12
Христиане веры евангельской (пятидесятники)	8	1	3	5	1	1	—	4	7	3	—	1	2	1	—	1	—	3	1	1	44	2	46	2	46	2	46	2
Церковь Иисуса Христа Святых последних дней (мормоны)	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	2

Составлено по: материалы Симферопольской и Крымской епархии Крымской митрополии.  
 Примечание: \*по данным Федеральной службы государственной статистики: База данных показателей муниципальных образований. <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Munst.htm>.



*Организационно-экономический механизм регулирования рекреационно-курортного комплекса региона в контексте принципов духовно-нравственной парадигмы и концепции нового государственного менеджмента<sup>1</sup>*

*Organizational-economic mechanism for regulating recreation industries of the region within the moral paradigm and new public management*

<sup>1</sup>Составлено по: [Алатова, 2018, с. 52].

## Источники

- Абалкин Л.И. (2000). Избранные труды: в 4 т. Москва: Экономика. Т. IV: В поисках новой стратегии.
- Аганбегян А.Г. (2020). О приоритетах социальной политики. Москва: Дело.
- Анимица Е.Г., Силин Я.П., Сбродова Н.В. (2015). Теории регионального и местного развития: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та.
- Анимица Е.Г., Чернышев К.В. (2022). Ориентация на социальную справедливость – необходимый фактор развития российской экономики // Наука о человеке: гуманитарные исследования. Т. 16, № 2. С. 175–188. <https://doi.org/10.17238/issn1998-5320.2022.16.2.19>
- Апатова Н.В. (науч. ред.) (2018). Управление рекреациями в цифровой экономике / Н.В. Апатова, К.В. Авдеева, Л.Н. Акинина и др. Симферополь: ИП Зуева Т.В.
- Аристотель (1983). Сочинения: в 4 т. Москва: Мысль. Т. 4.
- Асемоглу Д. (2018). Введение в теорию современного экономического роста: в 2 кн.: пер. с англ. Москва: Дело. Кн. 1.
- Асланов Д.И. (2012). Трансформация санаторно-курортного комплекса региона: теория, методология, практика: монография / под ред. Е. Г. Анимицы. Екатеринбург: УрГЭУ.
- Аузан А.А. (2017). Социокультурная экономика // Наука и инновации. № 2 (168). С. 4–10.
- Багров Н.В. (2010). Крым – модельный регион устойчиво-ноосферного развития // Геополитика и экогеодинамика регионов. Т. 6, № 1–2. С. 5–12.
- Баранов И.Н. (2012). Новый государственный менеджмент: эволюция теории и практики применения // Российский журнал менеджмента. Т. 10, №1. С. 51–64.
- Бердяев Н. А. (2012). Философия неравенства. Москва: Ин-т русской цивилизации.
- Богомолов О.Т. (2007). Нравственный фактор социально-экономического прогресса // Вопросы экономики. № 11. С. 55–62.
- Бодрунов С.Д. (2018). Ноономика. Москва; Санкт-Петербург; Лондон: Культурная революция.
- Вебер М. (2020). Протестантская этика и дух капитализма: пер. с нем. Москва: АСТ.
- Ветошкин А.П., Каратеева Н.А., Миняйло А.М. (2008). Духовно-нравственная экономика. Екатеринбург: УрГУ.
- Глазьев С.Ю. (2016). О новой парадигме в экономической науке // Государственное управление. Электронный вестник. № 56. С. 5–39.
- Гранберг А.Г. (2004). Региональная экономика и региональная наука в России: десять лет спустя // Регион: экономика и социология. № 1. С. 57–81.
- Ильин И.А. (1998). О социальных аспектах хозяйствования // Собрание сочинений: в 10 т. Москва: Русская книга. Т. 8.
- Красильников Д.Г., Троицкая Е.А. (2009). Новый государственный менеджмент и административная реформа в Пермском крае // Ars Administrandi. № 1. С. 74–84.
- Малыгин А.В. (2016). Русская Ривьера: курорты, туризм и отдых в Крыму в эпоху Империи. Конец XVIII – начало XX вв. 2-е изд. Симферополь: Сонат.
- Маслаков В.В., Зубков К.И., Пленкин В.Ю. (2000). Модель региона-квазикорпорации // Регион: экономика и социология. № 2. С. 17–36.
- Мэннинг Н., Парисон Н. (2003). Реформа государственного управления: международный опыт: пер. с англ. Москва: Весь Мир.
- Новикова Н.В. (2018). Новая индустриализация: региональная парадигма. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та.
- Огудин В.Л. (2018). К вопросу о «религиозном туризме» // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма в России: материалы I Всерос. с междунар. участием науч. конф. (Алушта, 26–27 апреля 2018 г.). Алушта: Ариал. С. 22–28.
- Окрепилов В.В., Гагулина Н.Л. (2022). Теоретико-методологическое обоснование перспективного моделирования оценки качества жизни населения с учетом влияния экономики знаний // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. № 1 (68). С. 4–11.
- Платон (1994). Собрание сочинений: в 4 т. / пер. с древнегреч. под общ. ред. А. Ф. Лосева и др. Москва: Мысль. Т. 3.
- Румянцева Е.Е. (2010). Нравственные законы экономики. Москва: ИНФРА-М.
- Симченко Н.А., Цёхла С.Ю. (2016). Ретроспектива экономических экспериментов в Крыму: уроки и успехи. Симферополь: Ариал.
- Татаркин А.И., Анимица Е.Г. (2012). Формирование парадигмальной теории региональной экономики // Экономика региона. № 3 (31). С. 11–21.
- Ушаков Д.Н. (2008). Большой толковый словарь современного русского языка. Москва: ООО «Буколика», РОО «РООССА».
- Федоренко Н.П. (2006). Гуманистическая экономика. Москва: Экономика.
- Цёхла С.Ю., Симченко Н.А., Потеев А.Т. (2020). Трудовые подвиги в экономическом развитии Крыма. Симферополь: Ариал.
- Худ К., Питерс Г. (2011). Средний возраст нового государственного менеджмента: время парадоксов? // Российский журнал менеджмента. № 10 (1). С. 65–84.
- Чернышев К.В. (2022). Регион в координатах концепции «регион-социум» и духовно-нравственных императивов // Развитие парадигмальных идей в отечественной региональной экономике / под науч. ред. Я.П. Силина, В.Е. Ковалева. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та. С. 142–153.

- Чернышев К.В. (2023). Формирование и развитие экономики региона в контексте духовно-нравственной парадигмы: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург: УрГЭУ.
- Шумпетер Й.А. (1989). История экономического анализа // Истоки: вопросы истории народного хозяйства и экономической мысли. Москва: Экономика. Вып. 1.
- Bausch T., Schröder T., Gunya A. (2020). Pilgrimage as a field of tourism development: The case of Kavala (Northern Greece) and its institutional and cultural challenges. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, vol. 8, issue 3, pp. 111–129. <https://doi.org/10.21427/ywjy-9s36>
- Beatley T. (1984). Applying moral principles to growth management. *Journal of the American Planning Association*, vol. 50, issue 4, pp. 459–469. <https://doi.org/10.1080/01944368408976777>
- Becker G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Boyne G. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 1, pp. 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Carbone F. (2016). New trends of pilgrimage: Religion and tourism, authenticity and innovation, development and intercultural dialogue: Notes from the diary of a pilgrim of Santiago. *Aims Geosciences*, vol. 2, issue 2, pp. 152–165. <https://dx.doi.org/10.3934/geosci.2016.2.152>
- Cook P.S. (2010). Constructions and experiences of authenticity in medical tourism: The performances of places, spaces, practices, objects and bodies. *Tourist Studies*, vol. 10, issue 2, pp. 135–153. <https://doi.org/10.1177/1468797611403>
- Etzioni A. (2003). Toward a new socio-economic paradigm. *Socio-Economic Review*, no. 1, pp. 105–118. <https://doi.org/10.1093/seco/1.1.105>
- Folland S., Goodman A.C., Stano M. (2010). *The economics of health and health care*. Boston: Pearson.
- Fujita M., Krugman P. (2004). The new economic geography: Past, present and the future. *Papers in Regional Science*, vol. 83, no. 1, pp. 139–164. <https://doi.org/10.1007/s10110-003-0180-0>
- Fujita M., Krugman P.R., Venables A.J. (2001). *The spatial economy: Cities, regions, and international trade*. Boston: MIT Press.
- Fukuyama F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Hayami Y. (1998). Toward an East Asian model of economic development (pp. 14–17). *The institutional foundations of East Asian economic development*. London: Macmillan.
- Kim B., Kim S., King B. (2020). Religious tourism studies: Evolution, progress, and future prospects. *Tourism Recreation Research*, vol. 45, issue 2, pp. 185–203. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1664084>
- Krugman P. (1993). First nature, second nature, and metropolitan location. *Journal of Regional Science*, vol. 33, no. 2, pp. 129–144. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.1993.tb00217.x>
- Lapuente V., Van de Walle S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, vol. 33, issue 3, pp. 461–475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Lemennicier B. (2005). *La morale face à l'économie*. Paris: Editions d'Organisation.
- Levy R. (2010). New public management: End of an era? *Public Policy and Administration*, vol. 25, no. 2, pp. 234–240. <https://doi.org/10.1177/0952076709357152>
- Lynn L.E., Jr. (1998). The new public management: How to transform a theme into a legacy. *Public Administration Review*, vol. 58, no. 3, pp. 231–237.
- Moreau de Bellaing L. (2014). L'éthique et la morale dans le politique. *Journal des Anthropologues*, no. 136–137, pp. 61–79.
- O'Flynn J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, issue 3, pp. 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Ozawa T. (1994). Exploring the Asian economic miracle: Politics, economics, society, culture, and history – a review article. *Journal of Asian Studies*, vol. 53, pp. 124–131. <https://doi.org/10.2307/2059529>
- Shinde K.A., Olsen D.H. (2023). Reframing the intersections of pilgrimage, religious tourism, and sustainability. *Sustainability*, vol. 15, no. 1, 461. <https://doi.org/10.3390/su15010461>
- Smith A. (1790). *The theory of moral sentiments, or Essay towards an analysis of the principles by which men naturally judge concerning the conduct and character, first of their neighbours and afterwards of themselves*: in 2 Vol, Volume 1. London: A. Strahan [a. o.]
- Solomon M.R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. 13th ed. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Spencer H. (1891). *Justice: Principles of ethics*. Part IV. London–Edinburg: Williams and Norgate.
- Weber M. (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London–Boston: Unwin Hyman.
- Zamani-Farahani H., Eid R. (2016). Muslim world: A study of tourism & pilgrimage among OIC Member States. *Tourism Management Perspectives*, vol. 19, Part B, pp. 144–149. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.009>

### References

- Abalkin L.I. (2000). *Selected works: in 4 Vol, Volume IV: In search for a new strategy*. Moscow: Ekonomika. (in Russ.)
- Aganbegyan A.G. (2020). *On the priorities of social policy*. Moscow: Delo. (in Russ.)
- Animitsa E.G., Silin Ya.P., Sbrodova N.V. (2015). *Theories of regional and local development*. Ekaterinburg: USU Publ. (in Russ.)

- Animitsa E.G., Chernyshev K.V. (2022). Orientation towards social justice is a necessary factor in the development of the Russian economy. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya / Russian Journal of Social Sciences and Humanities*, vol. 16, no. 2, pp. 175–188. <https://doi.org/10.17238/issn1998-5320.2022.16.2.19>. (in Russ.)
- Apatova N.V. (Ed.). (2018). *Recreation management in the digital economy*. Simferopol: IP Zueva T.V. (in Russ.)
- Aristotle. (1983). *Works*: in 4 Vol, Volume 4. Moscow: Mysl. (in Russ.)
- Asemoglu D. (2018). *Introduction to the theory of modern economic growth* (in 2 books). Moscow: Delo. Book 1. (in Russ.)
- Aslanov D.I. (2012). *Transformation of the recreational complex of the region: Theory, methodology, practice*. Ekaterinburg: USUE Publ. (in Russ.)
- Auzan A.A. (2017). Sociocultural economics. *Nauka i innovatsii / The Science and Innovations*, no. 2(168), pp. 4–10. (in Russ.)
- Bagrov N.V. (2010). Crimea as a model region of sustainable noospheric development. *Geopolitika i ekogeodinamika regionov / Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions*, vol. 6, no. 1–2, pp. 5–12. (in Russ.)
- Baranov I.N. (2012). New public management: Evolution of theory and practice of application. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta / Russian Management Journal*, vol. 10, no. 1, pp. 51–64. (in Russ.)
- Berdyayev NA. (2012). *Philosophy of inequality*. Moscow: Institute of Russian Civilization. (in Russ.)
- Bogomolov O.T. (2007). Moral factor of social and economic progress. *Voprosy Ekonomiki*, no. 11, pp. 55–62. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2007-11-55-62>. (in Russ.)
- Bodrunov S.D. (2018). *Noonomika*. Moscow; Saint Petersburg; London: Kulturnaya revolyutsiya. (in Russ.)
- Weber M. (2020). *Protestant ethics and the spirit of capitalism*. Moscow: AST. (in Russ.)
- Vetoshkin A.P., Karateeva N.A., Minyaylo A.M. (2008). *Spiritual and moral economics*. Ekaterinburg: USU Publ. (in Russ.)
- Glazyev S.Yu. (2016). On the new paradigm in economic science. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik / Public Administration. E-Journal (Russia)*, no. 56, pp. 5–39. (in Russ.)
- Granberg A.G. (2004). Regional economics and regional science in Russia: Ten years later. *Region: ekonomika i sotsiologiya / Region: Economics and Sociology*, no. 1, pp. 57–81. (in Russ.)
- Ilyin I.A. (1998). *On the social aspects of economic management*. Collection of Works: in 10 Vol, Volume 8. Moscow: Russkaya kniga. (in Russ.)
- Krasilnikov D.G., Troitskaya E.A. (2009). New public management and administrative reform in the Perm region. *Ars Administrandi*, no. 1, pp. 74–84. (in Russ.)
- Malgin A.V. (2016). Russian Riviera: Resorts, tourism and recreation in Crimea during the era of the Empire. Late 18th – early 20th centuries. 2<sup>nd</sup> ed. Simferopol: Sonat. (in Russ.)
- Maslakov V.V., Zubkov K.I., Plenkin V.Yu. (2000). Model of a region-quasi-corporation. *Region: ekonomika i sotsiologiya / Region: Economics and Sociology*, no. 2, pp. 17–36. (in Russ.)
- Manning N., Parison N. (2003). *Public administration reform: The international experience*. Moscow: Ves Mir. (in Russ.)
- Novikova N.V. (2018). *New industrialization: Regional paradigm*. Ekaterinburg: USUE Publ. (in Russ.)
- Ogudin V.L. (2018). On “religious tourism”. Proc. of the 1st All-Russia sci. conf. with int. participation “Priority directions and problems of development of domestic and international tourism in Russia” (Alushta, 26–27 April, 2018). Alushta: Arial. Pp. 22–28. (in Russ.)
- Okrepilov V.V., Gagulina N.L. (2022). Theoretical and methodological justification of the perspective formation of the assessment of the quality of life of population with regard to the impact of the knowledge economy. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya / Economics of the North-West: Problems and Prospects of Development*, no. 1(68), pp. 4–11. (in Russ.)
- Platon. (1994). *Collection of works*: in 4 Vol, Volume 3. Moscow: Mysl. (in Russ.)
- Rumyantseva E.E. (2010). *Moral laws of economics*. Moscow: INFRA-M. (in Russ.)
- Simchenko N.A., Tsekhlia S.Yu. (2016). *Retrospectives of economic experiments in Crimea: Lessons and successes*. Simferopol: Arial. (in Russ.)
- Tatarkin A.I., Animitsa E.G. (2012). Formation of a paradigmatic theory of regional economics. *Ekonomika regiona / Economy of Region*, no. 3(31), pp. 11–21. (in Russ.)
- Ushakov D.N. (2008). *Great explanatory dictionary of the modern Russian language*. Moscow: OOO «Bukolika», ROO «ROSSA». (in Russ.)
- Fedorenko N.P. (2006). *Humanistic economics*. Moscow: Ekonomika. (in Russ.)
- Tsekhlia S.Yu., Simchenko N.A., Poteev A.T. (2020). *Labour feats in the economic development of Crimea*. Simferopol: Arial. (in Russ.)
- Khud K., Piters G. (2011). The average age of new public management: A time of paradoxes? *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta / Russian Management Journal*, no. 10(1), pp. 65–84. (in Russ.)
- Chernyshev K.V. (2022). Region within the concept of “region-society” and spiritual and moral imperatives. In: Ya.P. Silin, V.E. Kovalev. (Eds.). *Development of paradigmatic ideas in the domestic regional economy*. Ekaterinburg: USUE Publ. Pp. 142–153. (in Russ.)
- Chernyshev K.V. (2023). *Formation and development of the regional economy in the context of the spiritual and moral paradigm*. Cand. econ. sci. diss. Ekaterinburg: USUE Publ. (in Russ.)
- Schumpeter J.A. (1989). History of economic analysis. In: *Origins: Questions of the history of the national economy and economic thought*. Moscow: Ekonomika. Issue 1. (in Russ.)

- Bausch T., Schröder T., Gunya A. (2020). Pilgrimage as a field of tourism development: The case of Kavala (Northern Greece) and its institutional and cultural challenges. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, vol. 8, issue 3, pp. 111–129. <https://doi.org/10.21427/yjwj-9s36>
- Beatley T. (1984). Applying moral principles to growth management. *Journal of the American Planning Association*, vol. 50, issue 4, pp. 459–469. <https://doi.org/10.1080/01944368408976777>
- Becker G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Boyne G. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 1, pp. 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Carbone F. (2016). New trends of pilgrimage: Religion and tourism, authenticity and innovation, development and intercultural dialogue: Notes from the diary of a pilgrim of Santiago. *Aims Geosciences*, vol. 2, issue 2, pp. 152–165. <https://dx.doi.org/10.3934/geosci.2016.2.152>
- Cook P.S. (2010). Constructions and experiences of authenticity in medical tourism: The performances of places, spaces, practices, objects and bodies. *Tourist Studies*, vol. 10, issue 2, pp. 135–153. <https://doi.org/10.1177/1468797611403>
- Etzioni A. (2003). Toward a new socio-economic paradigm. *Socio-Economic Review*, no. 1, pp. 105–118. <https://doi.org/10.1093/seco/1.1.105>
- Folland S., Goodman A.C., Stano M. (2010). *The economics of health and health care*. Boston: Pearson.
- Fujita M., Krugman P. (2004). The new economic geography: Past, present and the future. *Papers in Regional Science*, vol. 83, no. 1, pp. 139–164. <https://doi.org/10.1007/s10110-003-0180-0>
- Fujita M., Krugman P.R., Venables A.J. (2001). *The spatial economy: Cities, regions, and international trade*. Boston: MIT Press.
- Fukuyama F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Hayami Y. (1998). Toward an East Asian model of economic development (pp. 14–17). *The institutional foundations of East Asian economic development*. London: Macmillan.
- Kim B., Kim S., King B. (2020). Religious tourism studies: Evolution, progress, and future prospects. *Tourism Recreation Research*, vol. 45, issue 2, pp. 185–203. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1664084>
- Krugman P. (1993). First nature, second nature, and metropolitan location. *Journal of Regional Science*, vol. 33, no. 2, pp. 129–144. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.1993.tb00217.x>
- Lapuente V., Van de Walle S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, vol. 33, issue 3, pp. 461–475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Lemennicier B. (2005). *La morale face à l'économie*. Paris: Editions d'Organisation.
- Levy R. (2010). New public management: End of an era? *Public Policy and Administration*, vol. 25, no. 2, pp. 234–240. <https://doi.org/10.1177/0952076709357152>
- Lynn L.E., Jr. (1998). The new public management: How to transform a theme into a legacy. *Public Administration Review*, vol. 58, no. 3, pp. 231–237.
- Moreau de Bellaing L. (2014). L'éthique et la morale dans le politique. *Journal des Anthropologues*, no. 136–137, pp. 61–79.
- O'Flynn J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, issue 3, pp. 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Ozawa T. (1994). Exploring the Asian economic miracle: Politics, economics, society, culture, and history – a review article. *Journal of Asian Studies*, vol. 53, pp. 124–131. <https://doi.org/10.2307/2059529>
- Shinde K.A., Olsen D.H. (2023). Reframing the intersections of pilgrimage, religious tourism, and sustainability. *Sustainability*, vol. 15, no. 1, 461. <https://doi.org/10.3390/su15010461>
- Smith A. (1790). *The theory of moral sentiments, or Essay towards an analysis of the principles by which men naturally judge concerning the conduct and character, first of their neighbours and afterwards of themselves*: in 2 Vol, Volume 1. London: A. Strahan [a. o.]
- Solomon M.R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. 13th ed. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Spencer H. (1891). *Justice: Principles of ethics*. Part IV. London–Edinburg: Williams and Norgate.
- Weber M. (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London–Boston: Unwin Hyman.
- Zamani-Farahani H., Eid R. (2016). Muslim world: A study of tourism & pilgrimage among OIC Member States. *Tourism Management Perspectives*, vol. 19, Part B, pp. 144–149. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.009>

**Информация об авторах****Information about the authors****Анимица Евгений Георгиевич**

Заслуженный деятель науки РФ, доктор географических наук, главный советник при ректорате, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: animieg@usue.ru

**Новикова Наталья Валерьевна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: novikova@usue.ru

**Чернышев Константин Валериевич**

Кандидат экономических наук, епископ Каллиник, архиерей Русской православной церкви, епископ Бахчисарайский, викарий Симферопольской и Крымской епархии. E-mail: si160180lti@list.ru

**Evgeny G. Animitsa**

Dr. Sc. (Geography), Professor of Regional, Municipal Economy and Governance Dept., Honoured Scientist of the RF, Chief Advisor to the Rector's Office. **Ural State University of Economics**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: animieg@usue.ru

**Natalya V. Novikova**

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Regional, Municipal Economy and Governance Dept. **Ural State University of Economics**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: novikova@usue.ru

**Konstantin V. Chernyshev**

Cand. Sc. (Econ.), Bishop Kallinik of Bakhchysarai, Bishop of the Russian Orthodox Church, Vicar of the Diocese of Simferopol and Crimea. E-mail: si160180lti@list.ru

# Analysing the competitiveness of industries using the Analytical Hierarchy Process and Porter's model: A case of Durgapur city

Parikhit Biswas, Jayita Guha Niyogi

Jadavpur University, Kolkata, India

**Abstract.** Declining contribution to employment of the steel industry, which used to be the number-one sector in the city of Durgapur (India), leads to a search for alternative employment sources. The article aims to identify the criteria and sub-criteria to reveal the business competence through Porter's model and ranking of business competence of each industry through the analytical hierarchy process (AHP) for Durgapur. Porter's Five Forces Framework is used as the methodological basis to find the best alternate industry option based on their competitive position and provides the framework and subsequent criteria to analyse competitiveness. The key research method is the analytical hierarchy process that helps to measure the criteria qualitatively. The empirical evidence comes from the survey of 126 respondents: 36 experts who are well-versed in the industrial development of the city and fixed the weightage of the criteria through the AHP, and 90 industry-specific experts provide the range value for each criterion for each industry, which is used to generate the final value. The paper demonstrates the quantitative framework to establish the competition level of major industries in Durgapur, the strategic framework to support the industrial transition, and a brief about their dual nature of competition. We have figured out nine employment-generating industrial sectors within the city of Durgapur, among which are steel production, information technology (IT), education, healthcare, etc. The IT industry was found to be the most competitive sector that provided additional employment opportunities; it was followed by non-metal production, healthcare, and education.

**Keywords:** competitive position; Porter's model; analytical hierarchy process; industry; business strategy; municipal governance; India.

**Article info:** received August 14, 2023; received in revised form September 26, 2023; accepted October 12, 2023

**For citation:** Biswas P., Niyogi J.G. (2024). Analysing the competitiveness of industries using the Analytical Hierarchy Process and Porter's model: A case of Durgapur city. *Upavlenets/The Manager*, vol. 15, no. 1, pp. 55–69. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-4. EDN: SLBHTS.

## Модель рыночных сил Портера и метод анализа иерархий в оценке конкурентоспособности отраслей экономики (на примере г. Дургапур)

П. Бисвас, Д.Г. Найоги

Джадавпурский университет, г. Калькутта, Индия

**Аннотация.** Падающий уровень занятости в сталелитейной промышленности – в прошлом лидирующей отрасли по численности наемных работников г. Дургапур (Индия) – ставит вопрос о необходимости поиска альтернативных возможностей для трудоустройства местного населения. Статья направлена на разработку критериев оценки наиболее перспективных отраслей экономики с точки зрения увеличения занятости населения. Методологический каркас исследования представлен концепцией пяти рыночных сил М. Портера. Качественный анализ критериев бизнес-компетенций отраслей осуществлялся с помощью метода анализа иерархий. Информационную базу работы составили результаты опроса 126 респондентов, разделенных на две группы: первая (36 экспертов) участвовала в определении веса каждого критерия оценки бизнес-компетенций отрасли, вторая (90 узких специалистов) – в процессе оценки значимости критериев в соответствии с предложенной авторами шкалой. Представлены принципы оценки уровня конкуренции основных отраслей в Дургапуре, краткий анализ двойственной природы их конкуренции, а также стратегические основы для поддержания изменений в структуре промышленности. Авторами выявлены девять отраслей г. Дургапур, активно создающих рабочие места; среди них – сталелитейная промышленность, сфера информационных технологий, образование, здравоохранение и др. Установлено, что наибольшими конкурентными преимуществами и возможностями роста занятости обладают IT-сектор, не-смежные для металлургии отрасли промышленности, образование и здравоохранение.

**Ключевые слова:** конкурентная позиция; модель Портера; метод анализа иерархий; отрасли экономики; бизнес-стратегия; муниципальное управление; Индия.

**Информация о статье:** поступила 14 августа 2023 г.; доработана 26 сентября 2023 г.; одобрена 12 октября 2023 г.

**Ссылка для цитирования:** Biswas P., Niyogi J.G. (2024). Analysing the competitiveness of industries using the Analytical Hierarchy Process and Porter's model: A case of Durgapur city // Управлец. Т. 15, № 1. С. 55–69. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-4. EDN: SLBHTS.

## INTRODUCTION

Durgapur was developed as a planned city during the second five-year plan to make India self-dependent in the field of the steel sector. Initially, the main economic backbone was the steel industry. Gradually due to various national and global events, the contribution of steel industries to employment was reduced at the national level. The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) treaty, economic liberalization, and technological advancements are some of the primary reasons. Modernization and technological upgradation in the steel industry reduced the manufacturing cost and made the industry less labour-intensive. Due to these measures, the number of employments in the steel industry fell. In addition, with this decline, other sectors developed gradually. A survey suggests that there is a decrease in employment in the steel industry and an increase in other sectors, i.e., education, service, medical, information technology, etc. The change in the employment scenario of the city has been directed towards the requirement of alternate sources of employment. This requires the business competence level of each industrial sector in the city to be estimated [Halder et al., 2023; Choiriah, Sudibyo, 2020]. To foster development in the right direction, it is required to know the industry, which has high potential for growth.

The industry-wise competitive environment in a city is a complex issue and it has a deep impact on the company's strategy for setting up its business unit [Hafezi et al., 2020; Mani, Yudha, 2021]. Strategy formulation is multi-criteria decision-making that involves an enormous number of factors [Wu, Tseng, Chiu, 2012; Paksoy, Gunduz, Demir, 2023; Ketels, Porter, 2021; Puglieri et al., 2022]. It is necessary to understand and analyse the critical factor of this competition [Gizem, 2020]. Michael Porter proposed a model that helps to formulate the strategy of industries based on the five forces [Porter, 1979; Belton, 2017]. Stonehouse and Snowdon [2007] also mentioned Porter's work and confirmed that the five forces framework helps to assess the attractiveness and competitive position of the industry. Simultaneously, Saaty [1987] proposed a quantitative method, i.e., the Analytic Hierarchy Process (AHP), to develop the relative importance of the existing variables in a system based on the stakeholder's perception. The system faces impacts due to internal and external stakeholders' actions and needs to evaluate or measure its criteria [Tseng, 2010; Redding, 2020] as the potential to provide support during decision-making through Porter's model [Saaty, 1987; Wellner, Lakotta, 2020]. Previously, Mohammadrezaei, Nayebzadeh and Roknabadi [2016], who studied the competitive position of Kian Isatis Pars Company through AHP and Porter's framework, had also taken this kind of approach. The authors of a number of works (see, e.g., [Lee, Kim, Park, 2012; Ali, Anwar, 2021]) also applied the method of analytic network process (ANP), a generalized version of the analytic hierarchy process (AHP), to measure the forces of Porter's model.

The method was used to find the competitive position of industrial sectors in the web portal industry of Korea. Varma [2016] analysed the competitive environment of the Indian petroleum industry and its supply chain system. However, he directly did not refer to the AHP but provided affirmative concern in utilizing the AHP and Porter's framework in this kind of analysis. Oneren, Arar and Yurdakul [2017] applied the AHP in Porter's model and SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) framework to analytically review and determine the best competitive strategy for industries. It was felt necessary that the competitive nature of the industries is needed to be plotted by a measurable technique for Durgapur.

Therefore, the purpose of the present study is to find out the criteria and sub-criteria to identify the business competence through Porter's model and ranking of business competence of each industry through the analytical hierarchy process (AHP) for Durgapur.

## RESEARCH METHOD

This section describes the steps adopted to figure out the competitive level of industries. Section 1 illustrates the Porter's model. Section 4 derives the sub-criteria applicable to this study from Porter's model. The sub-criteria selection is inspired by similar studies [Porter, 1979; Wu, Tseng, Chiu, 2012]. The weightage and range of each criterion are obtained from the expert's opinion and analysing it through the AHP in Microsoft Excel [Bashir, Verma, 2017]. Industrial experts have been asked to provide their opinion for each industry on Porter's framework. Expert's opinions are projected to analyse the competitiveness of industry in two steps. In the first step, the weightage of each criterion and their associated sub-criteria are evaluated as per the information provided by 36 experts through the AHP. A city planner, an economist, a councillor, and a municipal service advisor are in this expert group, whose responses are used in equal proportions. In the next step, 90 core industry experts are asked to provide the range of value for each sub-criterion based on their expertise for each industry. The persons who are directly involved in each industry are considered to be the experts in this step. During the processing of the data obtained from the survey respondents (experts), the consistency level for each respondent was checked through consistency ratio (CR), which decides the confidence level of the survey [Saaty, 1987]. The values of sub-criteria obtained from the experts are multiplied by the weightage of the sub-criteria. It provides the final value of sub-criteria for each industry. The values of sub-criteria are summarized to figure out the value for each force as per Porter's model and total competence level as well [Fernando, 2021]. The whole process is performed in Microsoft Excel. Section 5 concludes about the level of competence of each industrial sector. It also describes the dual nature of market competition.

**Industry in the city.** To find the most suitable industry in the city, it is important to know the current industry-wise division in the city. These divisions will further be assessed for their relative importance. Industries in a city can be classified based on multiple factors, namely profit margin, type of production, number of employments, etc. Here, based on the type of production, industries in Durgapur have been categorized as in Table 1.

With the help of by-products from the steel industry and ancillary finished products, metal-based ancillary industries have also evolved in the city. Due to the regional agricultural support, metal industry base, and skilled manpower, the city continued to foster its non-metal industry (paper, chemicals, milk, and dairy products, etc.). In addition, with the emerging global trends the city has developed its service sector, IT sector, etc. On a regional scale, Durgapur has proven itself as one of the major destinations for education and medical institutions in recent times.

**Values of the forces as per Porter's model.** To determine the suitable industry for a location, it is required to know the criteria and their weightage. To determine the criteria, Porter's framework has been used [Mohammadrezaei, Nayebzadeh, Roknabadi, 2016; Horvathova, Mokrisova, 2020]. In addition, to know their weightage, the AHP process developed by Saaty is useful, who developed the process of the AHP through a unidirectional hierarchical relationship. It utilizes the judgement of experts on a ratio scale for multi-criteria decision analysis [Saaty, 1987; Tsai, Chen, Yang, 2021]. The AHP forms are effective in resolving problems involving multilevel decision attrib-

utes and complexities [Dyer, Forman, 1992]. Various studies have adopted the methodology of Porter's five forces framework to determine the competition in the market. Here, the study involves the use of the AHP in determining the weightage of criteria from Porter's framework and using experts' opinions in finding the value for each sub-criterion for the industry.

**Step-1: Describing the criteria, range of value, and logic.** Michael Porter formed the framework for industries through the five forces to determine the competition level and business strategy. These forces (criteria) help to assess the position of industries in a microenvironment and determine their core competencies [Porter, 1979]. During the compilation of criteria, experts from respective industry were asked to check the impact of each force against Porter's model. While selecting the criteria from the original Porter's five-force framework, it was tried to keep all the mentioned criteria from Porter's original research work. Table 2 shows the five forces (criteria) of Porter's model along with their sub-criteria identified from the study of Porter [1979] and Wu, Tseng and Chiu [2012].

These criteria have their impact on determining the strategy. To know the magnitude of the impact on competence, it is required to project the criterion to a quantitative scale. Experts suggests a value for each sub-criterion on a scale of 0–5. To determine the intensity (high/low) of the value in the given range, experts were asked to use the logic of competition that an industry will face during its establishment and operation. City planners, economists, municipal service advisor, councillor are the major stakeholders in the expert panel. As this step deter-

Table 1 – Industrial sectors in Durgapur in 2022

Таблица 1 – Отрасли экономики г. Дургапур, 2022

Industries	Industrial sectors	Industry typology	Sample industries
Large scale industries	Steel	Steel manufacturing	DSP, ASP
	Heavy metal and allied	Automobile, Cement, Carbon black	Shyam Steel Industries Ltd., KIC Metallics Ltd., Haldia Steel Pvt. Ltd.
Medium-scale industries	Non-metal industry	Milk and dairy product, Paper and print, Soft drink, Poultry	Wood, Furniture, Chemical factory, Jewellery, Packaging, Ceramics, Water and beverage, Tube, Polymers, Brickfield, Warehouse
Small scale industries	Small-sized enterprise	Car showroom, Book shop, Hotel, Grocery shop, Consultancy office, Nursery	Local shop – unorganised sector
Organisation	Healthcare	Hospital	Mission Hospital, Sanaka Hospital, Healthworld, IQ City, The Nation Hospital, Vivekananda Hospital
	Education	College, Coaching centre	National Institute of Technology (NIT), BC ROY Engg. College, BECT, Sanaka, DSMS, NSHM, DAV model school, FIITJEE, PATHFINDER, Triumphant Institute of Management Education, Akash Institute, Career Launcher
	Information technology	IT office	Iglobal Impact Ites, Go IGI, Ganesh Intellware LLP, Webmedia, Digiholic Infotech Pvt. Ltd., Relyon Softech Ltd.
	Shopping mall	Shopping mall	Dreamplex, Junction Mall, Fortune Plaza
	Medium-sized enterprise	Jewellery shop, Restaurant, Electronic shop	PC Chandra Jewelers, Senco Gold, Car shop, Grocery departmental store, Electronics, Restaurants, Food stall

Source: Primary survey and municipality records.

*Table 2 – Assessment criteria for industry business competence through Porter’s five forces analysis and its sub-criteria*  
 Таблица 2 – Оценка бизнес-компетенций отрасли: критерии (силы) и подкритерии в модели «пять сил» Портера

Target: Business competence	
Five forces (criteria)	Sub-criteria of each force
Threat of entry (A)	Economies of scale (A1)
	Product differentiation (A2)
	Capital requirement (A3)
	Switching cost (A4)
	Access to distribution channel (A5)
	Government's policy (A6)
Power of supplier (B)	Number of suppliers (B1)
	If the supplier is concentrated to sell their product to a particular industry (B2)
	Cost of switching the supplier (B3)
	How much the supplier can move forward in the supply chain for better gain, threat of forward integration (B4)
Power of buyer (C)	Number of buyers (C1)
	The buyers are concentrated or bound to buy from that particular industry to run their operation (C2)
	How many times the buyer changes its seller (C3)
	Switching costs which the buyer will face to change its seller within the same industry (C4)
	How much the buyer can bargain against the quality and price factor, price sensitivity (C5)
	How much the buyer can go back to the supply chain for better gain, the threat of backward integration (C6)
	Importance of the product to the buyer (C7)
Threat of substitute (D)	Number of substitutes (D1)
	The obvious advantage of the substitute (D2)
	Switching the cost of the buyer to change the industry to go to the substitute product (D3)
	Profitability level of substitute industries (D4)
Intensity of rivalry (E)	Number of rivals (E1)
	Cost of the rival to exit its existing industry (previous industry), exit barrier (E2)
	The industry itself is growing high so that a rival will be attracted, industry growth (E3)
	The typologies of the rival company produce, product differentiation (E4)
	How much the rival industry is concentrated in this particular industry, diversity of rivals (E5)
	The chance of merging two or more rival companies to form a single company, threat of horizontal integration (E6)

mines the characteristics of the criterion, no direct industry-related specialist was involved in this stage. It provides the criterion for their value from an unbiased perspective due to non-involvement of any specific industry specialists. Experts were also requested to analyse the situation of competition from a neutral standpoint. It is because, for the same condition, there may be two logics if an assessor thinks from an existing business unit or a unit to be established, i.e., for ‘Economies of scale (A1)’, it determines the amount of economy to enter the industry not only in terms of capital, but as a whole. Now, if the amount is high for a business establishment, then for an existing business unit the condition will be less competitive as a new business unit will be discouraged. However, for a unit that is willing to establish its branch in the region, it will be a competitive environment. Now, for this kind of scenario, experts are requested to focus on the competition level a new business setup will face. Therefore, this type of condition is asked to keep in mind during the assessment. Table 3 provides the guidelines for the experts.

**Step-2: Determining the weightage of five forces (criteria) and their sub-criteria.** In this step, the weightage of each sub-criterion is determined through the AHP. This has been done in two steps through pairwise comparison. In the first step, the weightage of each force is established. In the second step, the weightage of each sub-criterion is computed. Finally, the weight of criteria was redistributed as per the weightage of forces. The whole process is done through group consultation to avoid individual biases. During the whole process, consistency ratio (CR) has been kept below 0.1 as per the recommendation of Saaty, which is a major condition to make the AHP applicable for any case [Saaty, 1987]. This condition of CR determines the unbiasedness and persistence of the sample. Thirty-six industry experts were asked to provide their opinion about the weightage of forces and sub-criteria through the AHP (see, Appendix 1 and Appendix 2). Four experts were chosen from each industry, which resulted in a total of 36 experts. Aged experts were chosen to provide their

*Table 3 – Value for each sub-criterion and rationale for determining the scale*  
*Таблица 3 – Шкала значимости подкритериев и ее логическое обоснование*

Forces (criteria)	Criteria	Range	Logic framed according to experts' opinion
Threat of entry (A)	A1	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	A large amount of resources to entry signifies more value, thus low competition
	A2	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	A bigger number of brand items signifies more market penetration, thus more value, and more competition
	A3	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	More amount of capital requirement signifies more value, thus low competition
	A4	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	More significant advantage in the location shows more value and so low competition
	A5	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	More cost to access distribution channel directs to more value and thus low competition
	A6	Restricted – 0 1 2 3 4 5 – Intense	More restricted government law to oblige directs to more intense competition
Power of supplier (B)	B1	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	A smaller number of suppliers signifies bigger value and thus more competition
	B2	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	If the supplier produces more items, then it will have the upper hand, so more value and more competition
	B3	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	More amount of shifting cost results in reluctance to change and so more value and more competition
	B4	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	Better chance of forward integration results in more value and competition
Power of buyer (C)	C1	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	Smaller number of buyer suggests more value and more competition
	C2	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	The more often the buyer changes its choice signifies the lower value of competition
	C3	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	If the product is not much important for buyers' side, so more change and thus more value and so more competition
	C4	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	If the buyer's switching cost from one product to another is low, then there will be more competition
	C5	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	If the buyer can bargain better in a particular industry, then there will be more competition
	C6	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	The more the chance of backward integration, the more will be the competition
	C7	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	A more important product will create more competitive environment
Threat of substitute (D)	D1	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	A greater number of substitute products leads to a more competitive condition
	D2	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	If the substitute product is more profitable, then there will be more competition
	D3	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	If the buyer needs to pay more to switch, then there will be more competition
	D4	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	If there is more profit for the substitute product, then there will be more competition
Intensity of rivalry (E)	E1	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	A greater number of rivals leads to more competition
	E2	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	If the exit cost is high, then there will be more competition
	E3	Low – 0 1 2 3 4 5 – High	If the industry growth is high, then competition is tougher
	E4	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	If rivals have less differentiated products, then there will be more competition
	E5	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	If the rival is less diverse in different industries, then there will be more competition
	E6	High – 0 1 2 3 4 5 – Low	The lower the chance two companies integrating horizontally or merging, there will be stronger competition

feedback to avoid any kind of inclination. Each opinion is taken into consideration to represent the weightage of criteria in equal proportion. Their opinions are summarised and normalized to obtain the final value (Table 4).

Criteria are provided with their weightage as per the pairwise comparison in the AHP. In the next step, the criteria are re-weighted as per the weightage of each force. The final weightage of each sub-criterion is presented in Table 5.

*Table 4 – Forces of the business competence and their weightage*  
*Таблица 4 – Критерии и вес бизнес-компетенций отрасли*

Force No	Forces (criteria)	Weightage of each force
A	Threat of entry	0.061
B	Power of supplier	0.084
C	Power of buyer	0.475
D	Threat of substitute	0.163
E	Intensity of rivalry	0.214
<b>Total</b>		<b>1</b>

*Table 5 – Intermediate and final weightages of the business competence criteria*  
*Таблица 5 – Промежуточный и итоговый вес критерии бизнес-компетенций*

Serial No	Forces ( $W_a$ )	Sub-criteria	Weightage ( $W_b$ )	Final weightage ( $W_c = W_a \times W_b$ )
A	Threat of entry (weightage is 0.061)	Economies of scale (A1)	0.06	0.003
		Product differentiation(A2)	0.07	0.004
		Capital requirement (A3)	0.38	0.023
		Shifting cost (A4)	0.11	0.007
		Access to distribution channel (A5)	0.15	0.009
		Government's policy (A6)	0.22	0.013
		<b>Subtotal</b>		<b>0.061</b>
B	Power of supplier (weightage is 0.084)	Number of suppliers (B1)	0.06	0.004
		Supplier's concentration (B2)	0.49	0.041
		Shifting cost to change a supplier (B3)	0.20	0.016
		The threat of forward integration (B4)	0.25	0.021
		<b>Subtotal</b>		<b>0.084</b>
C	Power of buyer (weightage is 0.475)	Number of buyers (C1)	0.09	0.041
		Buyer's concentration (C2)	0.07	0.033
		Buyer's sophistication (C3)	0.04	0.019
		Switching cost (C4)	0.09	0.043
		Price sensitivity (C5)	0.13	0.061
		The threat of backward integration (C6)	0.34	0.161
		Importance of the product to buyer (C7)	0.24	0.114
		<b>Subtotal</b>		<b>0.475</b>
D	Threat of substitute (weightage is 0.163)	Number of substitutes (D1)	0.07	0.011
		The obvious advantage of substitute (D2)	0.12	0.019
		Buyer's switching cost (D3)	0.55	0.090
		Profitability level of substitute industries (D4)	0.26	0.041
		<b>Subtotal</b>		<b>0.163</b>
E	Intensity of rivalry (weightage is 0.475)	Number of rivals (E1)	0.05	0.011
		Exit barrier (E2)	0.11	0.022
		Industry growth (E3)	0.31	0.065
		Product differentiation (E4)	0.08	0.016
		Diversity of rivals (E5)	0.29	0.061
		The threat of horizontal integration (E6)	0.17	0.035
		<b>Subtotal</b>		<b>0.163</b>
<b>Total (Subtotal of A + B + C + D + E)</b>				<b>1</b>

**Step-3: Deriving the final value of each industry.** In this final step, each industrial sector is provided with the scale range (see Table 3) as per their stand for those criteria, and it produces the value as per the weightage of each sub-criterion, i.e., an expert from the steel industry is asked to provide the scale range and it is multiplied by the weightage of that criterion. In this step, 10 industry experts from each industry are encouraged to provide their opinion for each sub-criterion in the scale of 0 to 5. As Durgapur has been divided into nine employment-generating sectors (industries), data were obtained from ninety experts. The ranges acquired from each respondent are summarised and their average are used. During data collection, it was strictly followed that surveyees of the previous stage do not overlap in this stage. The person who was responsible

for generating the value of criteria and sub-criteria will be different from the person who provides the range for industries. During the collection of the final value, experts were asked to concentrate on the amount of difficulties a business unit will face during its setup and operation in an industry line. The obtained values are summed up to gain the final value. In this step, eight industry experts were asked to provide the value of range (see Table 3), and it was multiplied by criteria weightage to figure out the value for criteria.

In this stage, the final value for each sub-criterion is determined by multiplying the range value as provided by the experts and the weightage of each sub-criterion. The range is obtained from the logic in Table 3. Experts are requested to provide the range value for the indus-

tries. In this step, values for each industry are acquired from the concerned industry experts. The weightage of each sub-criterion and its force have already been defined in Table 5. The range is multiplied by sub-criteria to get the value of each force and, lastly, all the weightage of forces (criteria) are summarised to get the final total value.

The derived value from each sub-criterion is summarised and the total value is obtained (Table 6, Table 7, and Table 8).

Our study shows that in the industry typology Steel and Medium-sized enterprise have the lowest value of 1.77 and 1.76, respectively. In addition, the IT indus-

try shows the highest score of 3.27 and is followed by the Non-metal industry with a score of 2.43 as the second highest score. Education, Healthcare, and Metal allied showed scores of 2.29, 2.26, and 2.209, respectively. Based on Porter's framework, these scores highlight the relative position of the industries of the city in the line of competition with each other, i.e., the score obtained by the IT sector is almost double of Steel and Medium-sized enterprise. However, it does not imply that the IT industry will face almost double the competition as Steel. It only implies that this industry will face more competition if compared with the latter. During the data collection,

*Table 6 – Scale range and the final value of business competence for steel, metal allied, non-metal, and IT industries at Durgapur*

*Таблица 6 – Значимость и итоговые показатели бизнес-компетенций сталелитейной, смежных и несмежных для металлургии отраслей, а также IT-индустрии в г. Дургапур*

Sub-criteria ( $W_c$ )	Steel		Metal allied		Non-metal		IT	
	Range (R)	Final value ( $R \times W_c$ )	Range (R)	Final value ( $R \times W_c$ )	Range (R)	Final value ( $R \times W_c$ )	Range (R)	Final value ( $R \times W_c$ )
A1	2.00	0.01	2.00	0.01	3.00	0.01	4.00	0.01
A2	5.00	0.02	5.00	0.02	2.00	0.01	5.00	0.02
A3	1.00	0.02	4.00	0.10	2.00	0.05	4.00	0.10
A4	2.00	0.01	4.00	0.03	2.00	0.01	4.00	0.03
A5	2.00	0.02	3.00	0.03	3.00	0.03	4.00	0.04
A6	5.00	0.07	4.00	0.06	2.00	0.03	2.00	0.03
<b>Subtotal</b>		<b>0.15</b>		<b>0.23</b>		<b>0.14</b>		<b>0.22</b>
B1	5.00	0.03	3.00	0.02	2.00	0.01	1.00	0.01
B2	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	0.00	0.00
B3	5.00	0.08	4.00	0.07	2.00	0.03	1.00	0.02
B4	1.00	0.02	2.00	0.04	4.00	0.08	4.00	0.09
<b>Subtotal</b>		<b>0.21</b>		<b>0.25</b>		<b>0.24</b>		<b>0.11</b>
C1	4.00	0.17	3.00	0.12	2.00	0.08	2.00	0.08
C2	5.00	0.17	2.00	0.07	2.00	0.07	4.00	0.13
C3	1.00	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06	2.00	0.04
C4	1.00	0.04	3.00	0.13	2.00	0.09	4.00	0.17
C5	1.00	0.06	2.00	0.12	3.00	0.19	1.00	0.06
C6	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.32	5.00	0.81
C7	4.00	0.46	4.00	0.46	2.00	0.23	3.00	0.35
<b>Subtotal</b>		<b>0.92</b>		<b>0.94</b>		<b>1.04</b>		<b>1.64</b>
D1	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.04	5.00	0.06
D2	0.00	0.00	2.00	0.04	3.00	0.06	2.00	0.04
D3	0.00	0.00	2.00	0.18	2.00	0.18	3.00	0.27
D4	0.00	0.00	2.00	0.08	3.00	0.13	1.00	0.04
<b>Subtotal</b>		<b>0.00</b>		<b>0.30</b>		<b>0.41</b>		<b>0.41</b>
E1	0.00	0.00	3.00	0.03	4.00	0.05	5.00	0.06
E2	5.00	0.12	4.00	0.09	3.00	0.07	1.00	0.02
E3	2.00	0.13	2.00	0.13	2.00	0.13	5.00	0.33
E4	4.00	0.07	1.00	0.02	2.00	0.03	3.00	0.05
E5	0.00	0.00	1.00	0.06	3.00	0.19	4.00	0.25
E6	5.00	0.18	4.00	0.14	4.00	0.14	5.00	0.18
<b>Subtotal</b>		<b>0.49</b>		<b>0.48</b>		<b>0.61</b>		<b>0.89</b>
<b>Total</b>		<b>1.77</b>		<b>2.21</b>		<b>2.43</b>		<b>3.27</b>

Table 7 – Scale range and the final value of business competence for small- and medium-sized enterprises, education, and healthcare in Durgapur

Таблица 7 – Значимость и итоговые показатели бизнес-компетенций предприятий малого и среднего бизнеса, а также компаний в сфере образования и здравоохранения в г. Дургапур

Sub-criteria ( $W_c$ )	Small-sized enterprise		Medium-sized enterprise		Education		Healthcare	
	Range (R)	Final value ( $R \times W_c$ )	Range (R)	Final value ( $R \times W_c$ )	Range (R)	Final value ( $R \times W_c$ )	Range (R)	Final value ( $R \times W_c$ )
A1	5.00	0.02	2.00	0.01	2.00	0.01	2.00	0.01
A2	4.00	0.02	3.00	0.01	3.00	0.01	3.00	0.01
A3	5.00	0.12	2.00	0.05	2.00	0.05	1.00	0.02
A4	4.00	0.03	3.00	0.02	1.00	0.01	1.00	0.01
A5	1.00	0.01	2.00	0.02	5.00	0.05	3.00	0.03
A6	1.00	0.01	2.00	0.03	2.00	0.03	5.00	0.07
<b>Subtotal</b>		<b>0.20</b>		<b>0.14</b>		<b>0.15</b>		<b>0.15</b>
B1	5.00	0.03	3.00	0.02	1.00	0.01	4.00	0.02
B2	4.00	0.17	2.00	0.08	3.00	0.12	1.00	0.04
B3	1.00	0.02	2.00	0.03	3.00	0.05	4.00	0.07
B4	2.00	0.04	3.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Subtotal</b>		<b>0.25</b>		<b>0.20</b>		<b>0.18</b>		<b>0.13</b>
C1	1.00	0.04	3.00	0.12	1.00	0.04	2.00	0.08
C2	1.00	0.03	2.00	0.07	4.00	0.13	4.00	0.13
C3	1.00	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02	2.00	0.04
C4	0.00	0.00	1.00	0.04	3.00	0.13		0.00
C5	4.00	0.25	2.00	0.12	0.00	0.00	1.00	0.06
C6	3.00	0.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C7	5.00	0.57	2.00	0.23	5.00	0.57	5.00	0.57
<b>Subtotal</b>		<b>1.40</b>		<b>0.61</b>		<b>0.90</b>		<b>0.89</b>
D1	0.00	0.00	2.00	0.02	5.00	0.06	4.00	0.05
D2	0.00	0.00	2.00	0.04	4.00	0.08	4.00	0.08
D3	0.00	0.00	1.00	0.09	1.00	0.09	2.00	0.18
D4	0.00	0.00	2.00	0.08	1.00	0.04	2.00	0.08
<b>Subtotal</b>		<b>0.00</b>		<b>0.24</b>		<b>0.27</b>		<b>0.39</b>
E1	5.00	0.06	3.00	0.03	4.00	0.05	4.00	0.05
E2	1.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.07	4.00	0.09
E3	2.00	0.13	4.00	0.26	5.00	0.33	5.00	0.33
E4	1.00	0.02	4.00	0.07	2.00	0.03	1.00	0.02
E5	2.00	0.12	3.00	0.19	4.00	0.25	3.00	0.19
E6	1.00	0.04	1.00	0.04	2.00	0.07	1.00	0.04
<b>Subtotal</b>		<b>0.37</b>		<b>0.59</b>		<b>0.80</b>		<b>0.71</b>
<b>Total</b>		<b>2.22</b>		<b>1.76</b>		<b>2.29</b>		<b>2.26</b>

Table 8 – Comparative business competences for each industry in Durgapur  
Таблица 8 – Сравнительный анализ бизнес-компетенций отраслей г. Дургапур

Industry sector	Business competence	Industry sector	Business competence
Steel	1.77	Small-sized enterprise	2.22
Metal allied	2.21	Medium-sized enterprise	1.76
Non-metal	2.43	Education	2.29
IT	3.27	Healthcare	2.26

Note: based on data from Table 6 and Table 7.

the industries of Durgapur were categorized into the said divisions (Table 1). If there is any modification in the number of industries, then the relative competitive position of the industries will also change. Porter's idea was to analyse the forces that help to formulate the strategy, which will make it easier to cope with the competition in the market. Porter's framework is used to provide the strategic idea to the company for better returns. Its five forces (criteria) are represented numerically in the study. It helps to analyse each force so that the company or industry can re-orient its strategy for better results, i.e., for the force 'Threat for new entry', the non-metal sector is experiencing more value than the IT sector, though the total value for the latter is greater. It implies that there is more chance that a new business entity will easily enter the market for the Non-metal sector than the IT sector. Similarly, for the force of 'Power of supplier', all sectors have bigger competition than the IT sector with the lowest value of 0.107. It implies that it is easier to supply the necessary raw materials for IT than for any other industry. Therefore, it need not worry about its in-supply line. At the same time, it faces more intense competition in the force of 'Power of buyer', the threat of substitutes, and rivalry. It implies that it is easier for a substitute in the IT industry to attract buyers and to be its competitive rival. On the same line, the steel industry is the second last competitive industry in the region with a value of 1.774. Despite of having an overall low value, the steel industry is facing more competition in the force of 'Threat for new entry' against non-metal, medium-sized enterprise, and healthcare with a value of 0.154. However, there is no competition against substitute products. It implies that though new competitors can enter the market, it is tough to produce a substitute product. On a similar type of analysis, education and healthcare are the third and fourth competitive industries with a value of 2.29 and 2.26, respectively. However, these two sectors are having second and third highest values in the force of 'Intensity of rivalry'. In addition, in the force of 'Threat of entry', these industries display low values among the other industries. It suggests that education and healthcare can easily penetrate the market and so there is a high risk of rival units. In this way, Porter's framework provides a platform, which not only reveals the competitive position of industries in a market, but also explores the forces that need to be taken care of by individual industries for better performance. The total competition of the industries is presented in Figure. It shows that the IT industry obtains the highest score to be called the most competitive industry in the city. In addition, the steel industry gets the least score. It implies that the IT industry will face the most competition and the steel industry will face the least competition. However, with the current industry trend, there is a huge probability of the IT industry to flourish. Simultaneously, although the steel sector faces the lowest competition, it is very tough for it to open and survive. These phenomena will be discussed in the next chapter.

## IMPLEMENTATION STRATEGY FOR INDUSTRY TRANSITION

Implementing a development strategy in the Indian context necessitates obtaining both legal and institutional support from the local municipality. The provision of legal support is accomplished through various laws, while institutional support is obtained from the development documents prepared by the authorized organization. Durgapur has already begun its transition from metallurgy to service sectors, such as IT, educational institutions, and non-metal production. The strategy for industrial transition holds for two types of industrial scenario. One scenario involves an established industry expanding into new business areas, leading to a transformation from one type of business profile to another. The other scenario entails the entry of a completely new player in the city.

The combination of these two scenarios constitutes the transition process within the industry. Research indicates that solution selling is often employed as a primary strategy, utilizing a blend of both products and services [Fang, Palmatier, Steenkamp, 2008; Davies, Brady, Hobday, 2007]. The establishment facilitates a collaborative atmosphere for the manufacturing industries to transit into the service sector by utilizing their expertise in manufacturing. The metallurgy and manufacturing sectors in Durgapur have demonstrated their ability to identify various types of system solutions, indicating that they are already taking steps towards offering service-oriented solutions. To effectively address this situation, it is necessary to prioritize the broader needs and circumstances of customers while facilitating their transition. By utilizing Porter's model in conjunction with the AHP analysis, the most favourable competitive industry within the city has been identified. Consequently, there will be a shift from metallurgy-based industries towards those focused on meeting consumer demands. This transformation encompasses service sectors such as IT consulting, metal-affiliated automobile manufacturing, as well as employment opportunities provided by educational institutions like schools and colleges. The city has already commenced and executed the transition. Durgapur plays a significant role as a promising provider of employment opportunities, not only in the automotive and other metal-related industries but also in service sectors like IT. This has been verified by the Confederation of Indian Industry (CII) as well [Sethi, 2022]. Additionally, Durgapur is recognized as an emerging destination for IT within India. To expedite this development, local government authorities have taken steps such as providing training to personnel and designating Special Economic Zones (SEZ).

So, a stepwise list of actions to support the industry transition are stated below.

**Step-1: Assessing the land based on their industrial productivity.** A brief evaluation is conducted to determine the productivity of industrial land in relation to the steel industry. Spatial distribution of Durgapur reveals that only 40% of the available land is currently being utilized.

As per a government proposal, it is suggested that additional 20% of this land should be used for expansion purposes. Considering international trends in the steel industry, it can be concluded that the remaining 40% will likely stay unused in future decades. This portion of land could potentially be repurposed for metal-related industries such as automobile manufacturing. In Durgapur, a closed industry encompasses approximately 23% of total industrial land within the city. Out of this percentage, around 12% will be allocated for service sectors including IT and other institutional activities while the remaining amount (11%) will be designated for institutional industries.

*Step-2: Designating land for industrial purpose in strategic locations.* Urban planners and geographers are responsible for determining the allocation of land use in urban areas through official documents such as the Land Use Development Control Plan (LUDCP) and City Development Plan (CDP). These documents aim to control haphazard development by establishing specific purposes for different parcels of land, including designated industrial zones. They serve as important institutional guidelines that not only outline proposed projects but also provide spatial information or maps indicating their strategically planned locations. By designating proposed industries within these documents, it is more likely to attract potential investors interested in those particular areas.

*Step-3: Developing manpower for upcoming industries.* As a result of the ongoing decline in industrial conditions, numerous industrial institutes have been inactive for an extended period. However, it would be advantageous to repurpose these institutions and utilize them as platforms for fostering skilled professionals who can make significant contributions to future industries.

*Step-4: Providing legal support for land acquisition.* RF-CTLARR Act 2013 (The Right to Fair Compensation and Transparency in Land Acquisition, Rehabilitation, and Resettlement Act, 2013) grants governments the authority to acquire privately owned property for public use and developmental purposes while ensuring fair compensation and transparency in land acquisition, rehabilitation, and resettlement processes<sup>1</sup>.

*Step-5: Encouraging schemes for investors to business set up.* In order to promote the establishment of new IT businesses, a subsidized plot of land should be allocated along with various tax incentives. Similarly, the existing business units that are undergoing transitional phases should also receive tax benefits. Additionally, there should be an exemption on imported raw materials, resulting in an approximate 25% reduction in setup costs for these businesses and further stimulating the transition process.

*Step-6: Providing infrastructural support for upcoming industry.* Currently, around 9% of the city's land is allocat-

ed for transportation purposes. This percentage is expected to increase to 13% in order to facilitate and accommodate upcoming developmental processes. As a result of this expansion, it is estimated that approximately 60,000 individuals will migrate to the city. To meet the housing needs of this influx population while maintaining current residential land use intensity standards, an additional area measuring approximately 15 square kilometres should be designated for their settlement. Furthermore, it should be noted that the implementation of freight corridors has already commenced as part of efforts aimed at fostering industrial growth within the region [Chakraborty, 2023].

*Step-7: Products identification.* At the outset, established manufacturing companies will adopt a solution-oriented approach leveraging their expertise in core products. The emerging industry will play a supporting role during this transition phase. Automation has emerged as a pivotal aspect of contemporary manufacturing and these upcoming IT sectors will reinforce its implementation. In view of market dynamics, it is widely acknowledged that industries today depend not only on local markets but also explore consumer bases across borders due to globalization's influence [Nandi, Gamkhar, 2013]. Hence, the forthcoming IT industry within the city is anticipated to successfully market its products nationwide. Similarly, emerging metal allied sectors such as automobile manufacturing will cater to a wide customer base across India and along transportation corridors due to existing demand for these services.

## DUALITY NATURE OF COMPETENCE

The level of competence can be defined as the amount of competition a business unit will face during its establishment and running for that particular industry [Mugo, 2020]. It is the number of difficult aspects, which a company faces during its establishment and operation [Isabelle et al., 2020]. The concept of competence does not only cater to the amount of difficulty it faces but it also directs toward the opportunity [Khurram, Hassan, Khurram, 2020; Sudarmiatin, Hermawan, 2022]. In a remotely rural area, there is almost no competition for an expensive mobile brand, but it will not get any significant customer in that area as well. On the other hand, in a metro city, that particular brand may face a huge amount of competition though it will attract a substantial number of customers. There is a large number of potential customers in urban areas rather than rural territories. Similarly, there are some items, which will face both the competition and potential customers in rural areas. Various agricultural and husbandry products are on that list. There are also special cases. Say for an agricultural engineering product, though demanded in rural areas, their sale is done in some particular shop of the urban area. Therefore, it is observed that the dual nature of market, demand, and supply can be best analysed by the persons who are engaged in that particular business [Nyanga, Pansiri, Chatibura, 2020]. During the

<sup>1</sup> Government of India. (2013). The right to fair compensation and transparency in land acquisition, rehabilitation and resettlement act, 2013. New Delhi. <https://ldashboard.legislative.gov.in/sites/default/files/A2013-30.pdf>

questionnaire session, experts were asked to focus on this kind of situation also. So, in many cases, more amount of competition directs towards a more favourable industry choice for that city. As the IT industry is flourishing and Durgapur is one of the most considered IT sectors in West Bengal after Kolkata, the IT industry has huge potential to grow in the city. On the other hand, the steel industry is facing very little competition because running a new steel industry is a mammoth task.

### CONCLUSION

The study successfully evaluates the competencies of industries through the AHP, experts' opinions, and Porter's model. The five forces are useful for managers to make planned decisions in the existing market environment [Rashidin et al., 2020]. It helps to figure out the competitiveness of the industries in the current market situation. The application of AHP perceives the sub-criteria and forces on a quantitative scale. The framework identifies the major forces and criteria of Porter's model, identifies their weightage in the analysis procedure, and based on the experts ranking finalizes the competence level of each industry. Most of the previous research of Porter's model was targeting the qualitative aspect, while this study has emerged to be a quantitative analysis. As the objective was to find the industry in the city, which will face the competition most, stakeholders and experts during the questionnaire session were asked to focus to find the level of competition the respective industry will face. During

the questionnaire session and derivation of inference, the dual nature of the market condition and its impact on the business setup was not considered. Research on the dual nature of the industries also needs consideration from additional aspects, which can be considered as the limitation of the study. The research finds that IT is an industry, which will face the most competition and is followed by non-metal sector, education, and healthcare. Apart from the final value of the competitive position, the study also figures out the individual aspects of the five forces and positions the industries as per their acquired values. The role of competition in establishing a business unit from an investor's point of view has been highlighted in the dual nature of competition. The population of Durgapur for the census 2011 is 566,517, which is termed as 'Large city' in Urban Development Plans Formulation and Implementation 2015 (URDPFI 2015) guidelines. Establishing a new business unit in the region will accelerate the process of land conversion. The study presents a comprehensive examination on the process of establishing business entities and expediting the transition from metallurgy to the IT sector. It highlights different approaches and delves into their legal and institutional frameworks. However, further investigation is needed regarding land conversion procedures, specifically in relation to geographic aspects such as the transformation of barren, vacant, and agricultural land into built-up areas. This phenomenon points out the need for land management and optimization of the existing industrial land. ■

### Appendix 1 Приложение 1

*Sample Survey responds to determine the weightage of force – Threat of entry, through the AHP*  
*Оценка респондентами веса параметра «угроза новых конкурентов» с использованием метода анализа иерархий*

Threat of entry	Economies of scale	Product differentiation	Capital requirement	Shifting cost	Access to distribution channel	Governments policy
Economies of scale	1	0.33	0.17	0.50	0.33	0.50
Product differentiation	3.00	1.00	0.13	0.33	0.25	0.33
Capital requirement	6.00	8.00	1.00	2.00	4.00	2.00
Shifting cost	2.00	3.00	0.50	1.00	0.50	0.25
Access to distribution channel	3.00	4.00	0.25	2.00	1.00	0.50
Governments policy	2.00	3.00	0.50	4.00	2.00	1.00

*Sample Survey responds to determine the weightage of force – Power of supplier, through the AHP*  
*Оценка респондентами веса параметра «власть поставщиков» с использованием метода анализа иерархий*

Power of supplier	Number of suppliers	Supplier's concentration	Shifting cost to change a supplier	Threat of forward integration
Number of suppliers	1	0.14	0.25	0.25
Supplier's concentration	7.00	1.00	2.00	3.00
Shifting cost to change a supplier	4.00	0.50	1.00	0.50
Threat of forward integration	4.00	0.33	2.00	1.00
Total	16.00	1.97	5.25	4.75

*Sample Survey responds to determine the weightage of force – Power of buyer, through the AHP*  
*Оценка респондентами веса параметра «власть покупателей» с использованием метода анализа иерархий*

Power of buyer	Number of buyers	Buyer's concentration	Buyer's sophistication	Switching cost	Price sensitivity	Threat of backward integration	Importance of the product to buyer
Number of buyers	1	3.00	3.00	0.50	0.33	0.17	0.33
Buyer's concentration	0.33	1.00	2.00	0.33	0.50	0.33	0.50
Buyer's sophistication	0.33	0.50	1.00	0.50	0.50	0.20	0.13
Switching cost	2.00	3.00	2.00	1.00	0.50	0.11	0.25
Price sensitivity	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	0.50	0.33
Threat of backward integration	6.00	3.00	5.00	9.00	2.00	1.00	2.00
Importance of the product to buyer	3.00	2.00	8.00	4.00	3.00	0.50	1.00

*Sample Survey responds to determine the weightage of force – Threat of substitute, through the AHP*  
*Оценка респондентами веса параметра «угроза появления заменителей» с использованием метода анализа иерархий*

Threat of substitute	Number of substitutes	Obvious advantage of substitute	Buyer's switching cost	Profitability level of substitute industries
Number of substitutes	1	0.33	0.17	0.33
Obvious advantage of substitutes	3.00	1.00	0.13	0.33
Buyer's switching cost	6.00	8.00	1.00	2.00
Profitability level of substitute industries	3.00	3.00	0.50	1.00

*Sample Survey responds to determine the weightage of force – Intensity of rivalry, through the AHP*  
*Оценка респондентами веса параметра «интенсивность конкуренции» с использованием метода анализа иерархий*

Intensity of rivalry	Number of rivals	Switching cost	Industry growth	Product differentiation	Diversity of rival	Threat of horizontal integration
Number of rivals	1	0.33	0.17	0.50	0.25	0.50
Exit barrier	3.00	1.00	0.13	2.00	0.50	0.33
Industry growth	6.00	8.00	1.00	3.00	0.50	2.00
Product differentiation	2.00	0.50	0.33	1.00	0.33	0.33
Diversity of rival	4.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00
Threat of horizontal integration	2.00	3.00	0.50	3.00	0.50	1.00

## Appendix 2 Приложение 2

*Sample Survey responds to determine the weightage of the forces*  
*Итоговая оценка респондентами веса «пяти сил» Портера*

Porter's five-forces framework	Threat of entry	Power of supplier	Power of buyer	Threat of substitute	Intensity of rivalry
Threat of entry	1	0.33	0.17	0.50	0.33
Power of supplier	3.00	1.00	0.13	0.33	0.25
Power of buyer	6.00	8.00	1.00	2.00	4.00
Threat of substitute	2.00	3.00	0.50	1.00	0.50
Intensity of rivalry	3.00	4.00	0.25	2.00	1.00

## References

- Ali B.J., Anwar G. (2021). Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, vol. 7, no. 6, pp. 42–51. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.5>
- Bashir M., Verma R. (2017, March). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*. <https://www.iupindia.in>
- Belton P. (2017). *An analysis of Michael E. Porter's competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*. London: Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781912281060>

- Chakraborty A. (2023). Govts buy 98% of land for part of rly freight corridor. *The Times of India*. <https://timesofindia.indiatimes.com/city/kolkata/govts-buy-98-of-land-for-part-of-rly-freight-corridor/articleshow/102786337.cms?from=mdr>
- Choirah S., Sudibyo Y.A. (2020). Competitive advantage, organizational culture and sustainable leadership on the success of management accounting information system implementation. *Saudi Journal of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.36348/sjef.2020.v04i09.009>
- Davies A., Brady T., Hobday M. (2007). Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, vol. 36, issue 2, pp. 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.009>
- Dyer R., Forman E. (1992). Group decision support with the Analytic Hierarchy Process. *Decision Support Systems*, vol. 8, issue 2, pp. 99–124. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(92\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-9236(92)90003-8)
- Fang E., Palmatier R.W., Steenkamp J.-B.E. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, vol. 72, no. 5, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.1>
- Fernando I. (2021). Assessing the competitiveness of Sri Lanka's tourism in the COVID period by Porter's Diamond Model. In: N. Baporikar. *Handbook of research on strategies and interventions to mitigate COVID-19 impact on SMEs* (p. 22). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7436-2.ch001>
- Gizem E. (2020). A qualitative study on Industry 4.0 competitiveness in Turkey using Porter Diamond Model. *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 13, no. 2. <https://doi.org/10.3926/jiem.2915>
- Hafezi R., Wood D., Akhavan A.N., Pakseresht S. (2020). Iran in the emerging global natural gas market: A scenario-based competitive analysis and policy assessment. *Resources Policy*, vol. 68, 101790. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101790>
- Haldar S., Mandal S., Bhattacharya S., Paul S. (2023). Detection of peri-urban dynamicity in India: Evidence from Durgapur municipal corporation. *Asia-Pacific Journal of Regional Science*, vol. 7, pp. 1223–1259. <https://doi.org/10.1007/s41685-023-00313-7>
- Horvathova J., Mokrisova M. (2020). Business competitiveness, its financial and economic parameters. *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 16, no. 1, pp. 139–153. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.9>
- Isabelle D., Horak K., McKinnon S., Palumbo C. (2020). Is Porter's Five Forces Framework still relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, vol. 10, no. 6.
- Ketels C., Porter M.E. (2021). Rethinking the role of the EU in enhancing European competitiveness. *Competitiveness Review*, vol. 31, no. 2, pp. 189–207. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2020-0100>
- Khurram A., Hassan S., Khurram S. (2020). Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of non-governmental organizations on competitive rivalry in various economic sectors. *Pakistan Social Sciences Review*, vol. 4, no. 1, pp. 1–15.
- Lee H., Kim M.-S., Park Y. (2012). An analytic network process approach to operationalization of five forces model. *Applied Mathematical Modelling*, vol. 36, issue 4, pp. 1783–1795. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2011.09.012>
- Mani S.A., Yudha E.P. (2021). The competitiveness of Indonesian cashew nuts in the global market. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, vol. 14, no. 1. <https://doi.org/10.15294/jejak.v14i1.26067>
- Mohammadrezaei M., Nayebzadeh S., Roknabadi A.D. (2016). Studying Kian Isatis Pars competitive position based on Michael Porter's Five Competitive Forces using fuzzy analytic hierarchy process (AHP). *International Journal of Humanities and Social Sciences*, vol. 6, no. 5.
- Mugo P. (2020). Porter's five forces influence on competitive advantage in. *European Journal of Business and Strategic Management*, vol. 5, no. 2, pp. 30–49.
- Nandi S., Gamkhar S. (2013). Urban challenges in India: A review of recent policy measures. *Habitat International*, vol. 39, pp. 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2012.10.001>
- Nyanga C., Pansiri J., Chatibura D. (2020). Enhancing competitiveness in the tourism industry through the use of business intelligence: A literature review. *Journal of Tourism Futures*, vol. 6, issue 2, pp. 139–151. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2018-0069>
- Oneren M., Arar T., Yurdakul G. (2017). Developing competitive strategies based on SWOT analysis in Porter's Five Forces Model by DANP. *Journal of Business Research*, vol. 9, no. 2, pp. 511–528. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.282>
- Paksoy T., Gunduz M.A., Demir S. (2023). Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 182, 109422. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109422>
- Porter M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March–April.
- Puglieri F.N., Salvador R., Hernandez O.R., Filho E.E., Piekarski C.M., Francisco A.C., Ometto A.R. (2022). Strategic planning oriented to circular business models: A decision framework to promote sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, vol. 31, issue 7, pp. 3254–3273. <https://doi.org/10.1002/bse.3074>
- Rashidin S., Javed S., Jian W., Chen L. (2020). Assessing the competitiveness of Chinese multinational enterprises development: Evidence from electronics sector. *Sage Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244019898214>
- Redding S.G. (2020). Competitive advantage in the context of Hong Kong. In: R. Fitzgerald. *The competitive advantage of far eastern business*. London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315037462>
- Saaty R. (1987). The analytic hierarchy process – what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, vol. 9, issues 3–5, pp. 161–176. [https://doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8)
- Sethi V. (2022). Durgapur and Salem among 20 emerging IT destinations in India: TeamLease. *Business Insider*, India. <https://www.businessinsider.in/tech/enterprise/news/durgapur-salem-cochin-jaipur-indore-among-top-20-emerging-it-destinations-in-india/articleshow/93314811.cms>
- Stonehouse G., Snowdon B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, issue 3. <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>

- Sudarmiatin S., Hermawan A. (2022). Competitive strategies in the lodging service sector: Five Porter analyses and case study SWOT analysis. *Journal of Business and Management Review*, vol. 3, no. 1. <https://doi.org/10.47153/jbmr31.2732022>
- Tsai P.-H., Chen C.-J., Yang H.-C. (2021). Using Porter's Diamond Model to assess the competitiveness of Taiwan's solar photovoltaic industry. *Sage Open*, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244020988286>
- Tseng M.-L. (2010). Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard. *Computers & Education*, vol. 55, issue 1, pp. 188–201. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.01.004>
- Varma S. (2016). Indian petroleum industry: Some insights using Porter's model. *Journal of Energy and Management*, vol. 1, no. 1, pp. 30–43.
- Wellner S., Lakotta J. (2020). Porter's Five Forces in the German railway industry. *Journal of Rail Transport Planning & Management*, vol. 14, 100181. <https://doi.org/10.1016/j.jrtpm.2020.100181>
- Wu K.J., Tseng L.M., Chiu A.S. (2012). Using the analytical network process in Porter's five forces analysis – Case study in Philippines. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, vol. 57, pp. 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1151>

### Источники

- Ali B.J., Anwar G. (2021). Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, vol. 7, no. 6, pp. 42–51. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.5>
- Bashir M., Verma R. (2017, March). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*. <https://www.iupindia.in>
- Belton P. (2017). *An analysis of Michael E. Porter's competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*. London: Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781912281060>
- Chakraborty A. (2023). Govts buy 98% of land for part of rly freight corridor. *The Times of India*. <https://timesofindia.indiatimes.com/city/kolkata/govts-buy-98-of-land-for-part-of-rly-freight-corridor/articleshow/102786337.cms?from=mdr>
- Choirah S., Sudibyo Y.A. (2020). Competitive advantage, organizational culture and sustainable leadership on the success of management accounting information system implementation. *Saudi Journal of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.36348/sjef.2020.v04i09.009>
- Davies A., Brady T., Hobday M. (2007). Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, vol. 36, issue 2, pp. 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.009>
- Dyer R., Forman E. (1992). Group decision support with the Analytic Hierarchy Process. *Decision Support Systems*, vol. 8, issue 2, pp. 99–124. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(92\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-9236(92)90003-8)
- Fang E., Palmatier R.W., Steenkamp J.-B.E. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, vol. 72, no. 5, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.1>
- Fernando I. (2021). Assessing the competitiveness of Sri Lanka's tourism in the COVID period by Porter's Diamond Model. In: N. Baporikar. *Handbook of research on strategies and interventions to mitigate COVID-19 impact on SMEs* (p. 22). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7436-2.ch001>
- Gizem E. (2020). A qualitative study on Industry 4.0 competitiveness in Turkey using Porter Diamond Model. *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 13, no. 2. <https://doi.org/10.3926/jiem.2915>
- Hafezi R., Wood D., Akhavan A.N., Pakseresht S. (2020). Iran in the emerging global natural gas market: A scenario-based competitive analysis and policy assessment. *Resources Policy*, vol. 68, 101790. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101790>
- Haldar S., Mandal S., Bhattacharya S., Paul S. (2023). Detection of peri-urban dynamicity in India: Evidence from Durgapur municipal corporation. *Asia-Pacific Journal of Regional Science*, vol. 7, pp. 1223–1259. <https://doi.org/10.1007/s41685-023-00313-7>
- Horvathova J., Mokrisova M. (2020). Business competitiveness, its financial and economic parameters. *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 16, no. 1, pp. 139–153. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.9>
- Isabelle D., Horak K., McKinnon S., Palumbo C. (2020). Is Porter's Five Forces Framework still relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, vol. 10, no. 6.
- Ketels C., Porter M.E. (2021). Rethinking the role of the EU in enhancing European competitiveness. *Competitiveness Review*, vol. 31, no. 2, pp. 189–207. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2020-0100>
- Khurram A., Hassan S., Khurram S. (2020). Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of non-governmental organizations on competitive rivalry in various economic sectors. *Pakistan Social Sciences Review*, vol. 4, no. 1, pp. 1–15.
- Lee H., Kim M.-S., Park Y. (2012). An analytic network process approach to operationalization of five forces model. *Applied Mathematical Modelling*, vol. 36, issue 4, pp. 1783–1795. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2011.09.012>
- Mani S.A., Yudha E.P. (2021). The competitiveness of Indonesian cashew nuts in the global market. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, vol. 14, no. 1. <https://doi.org/10.15294/jejak.v14i1.26067>
- Mohammadrezaei M., Nayebzadeh S., Roknabadi A.D. (2016). Studying Kian Isatis Pars competitive position based on Michael Porter's Five Competitive Forces using fuzzy analytic hierarchy process (AHP). *International Journal of Humanities and Social Sciences*, vol. 6, no. 5.
- Mugo P. (2020). Porter's five forces influence on competitive advantage in. *European Journal of Business and Strategic Management*, vol. 5, no. 2, pp. 30–49.
- Nandi S., Gamkhar S. (2013). Urban challenges in India: A review of recent policy measures. *Habitat International*, vol. 39, pp. 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2012.10.001>

- Nyanga C., Pansiri J., Chatibura D. (2020). Enhancing competitiveness in the tourism industry through the use of business intelligence: A literature review. *Journal of Tourism Futures*, vol. 6, issue 2, pp. 139–151. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2018-0069>
- Oneren M., Arar T., Yurdakul G. (2017). Developing competitive strategies based on SWOT analysis in Porter's Five Forces Model by DANP. *Journal of Business Research*, vol. 9, no. 2, pp. 511–528. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.282>
- Paksoy T., Gunduz M.A., Demir S. (2023). Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 182, 109422. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109422>
- Porter M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March–April.
- Puglieri F.N., Salvador R., Hernandez O.R., Filho E.E., Piekarski C.M., Francisco A.C., Ometto A.R. (2022). Strategic planning oriented to circular business models: A decision framework to promote sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, vol. 31, issue 7, pp. 3254–3273. <https://doi.org/10.1002/bse.3074>
- Rashidin S., Javed S., Jian W., Chen L. (2020). Assessing the competitiveness of Chinese multinational enterprises development: Evidence from electronics sector. *Sage Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244019898214>
- Redding S.G. (2020). Competitive advantage in the context of Hong Kong. In: R. Fitzgerald. *The competitive advantage of far eastern business*. London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315037462>
- Saaty R. (1987). The analytic hierarchy process – what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, vol. 9, issues 3–5, pp. 161–176. [https://doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8)
- Sethi V. (2022). Durgapur and Salem among 20 emerging IT destinations in India: TeamLease. Business Insider, India. <https://www.businessinsider.in/tech/enterprise/news/durgapur-salem-cochin-jaipur-indore-among-top-20-emerging-it-destinations-in-india/articleshow/93314811.cms>
- Stonehouse G., Snowdon B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, issue 3. <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>
- Sudarmiatin S., Hermawan A. (2022). Competitive strategies in the lodging service sector: Five Porter analyses and case study SWOT analysis. *Journal of Business and Management Review*, vol. 3, no. 1. <https://doi.org/10.47153/jbmr31.2732022>
- Tsai P.-H., Chen C.-J., Yang H.-C. (2021). Using Porter's Diamond Model to assess the competitiveness of Taiwan's solar photovoltaic industry. *Sage Open*, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244020988286>
- Tseng M.-L. (2010). Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard. *Computers & Education*, vol. 55, issue 1, pp. 188–201. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.01.004>
- Varma S. (2016). Indian petroleum industry: Some insights using Porter's model. *Journal of Energy and Management*, vol. 1, no. 1, pp. 30–43.
- Wellner S., Lakotta J. (2020). Porter's Five Forces in the German railway industry. *Journal of Rail Transport Planning & Management*, vol. 14, 100181. <https://doi.org/10.1016/j.jrtpm.2020.100181>
- Wu K.J., Tseng L.M., Chiu A.S. (2012). Using the analytical network process in Porter's five forces analysis – Case study in Philippines. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, vol. 57, pp. 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1151>

Information about the authors	Информация об авторах
<b>Biswas Parikhit</b> Research scholar, Department of Architecture. Jadavpur University, Kolkata, India. E-mail: parikhitkaj@gmail.com	<b>Бисвас Парихит</b> Научный сотрудник, кафедра архитектуры. <b>Джадавпурский университет</b> , г. Калькутта, Индия. E-mail: parikhitkaj@gmail.com
<b>Niyogi Jayita Guha</b> PhD (Transportation Planning), Professor in the Department of Architecture. <b>Jadavpur University</b> , Kolkata, India	<b>Найоги Джайита Гуа</b> PhD (дорожно-транспортное планирование), профессор кафедры архитектуры. <b>Джадавпурский университет</b> , г. Калькутта, Индия

# Управление цифровой транспортной инфраструктурой региона

С.Г. Пьянкова, Е.С. Заколюкина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

**Аннотация.** Социально-экономическое развитие страны характеризуется ростом мобильности во всех сферах общественной жизни, расширением экономических связей. Для сохранения конкурентных преимуществ территории требуются эффективные пути сообщения, высокоразвитая транспортная система. Статья посвящена проблематике управления транспортной инфраструктурой на уровне регионов России. Методологическим фундаментом работы выступают концепции государственного управления, цифровой трансформации и теория пространственного развития. В ходе исследования использованы методы синтеза, экспертных оценок, минимаксный метод нормирования данных. Информационная база представлена статистическими данными Федеральной службы государственной статистики за 2016–2021 гг. Сделан вывод, что существующие методики оценки транспортной инфраструктуры не учитывают глобальных тенденций развития общества, в том числе тренд цифровой трансформации. В результате разработана авторская методика оценки цифровой транспортной инфраструктуры. Она предполагает расчет интегрального индекса цифровой транспортной инфраструктуры региона, включающего четыре субиндекса: транспортный, образовательный, информационно-коммуникационный и инновационный. Итогом исследования стало определение интегральных индексов по всем федеральным округам РФ за период с 2016 по 2021 г. Их значения свидетельствуют о критичном отставании регионов от центра, недостаточном уровне развития инноваций, информационно-коммуникационных технологий и низком уровне образования.

**Ключевые слова:** управление инфраструктурой; региональное управление; цифровая транспортная инфраструктура; инновации; информационно-коммуникационные технологии.

**Информация о статье:** поступила 11 мая 2023 г.; доработана 9 октября 2023 г.; одобрена 19 декабря 2023 г.

**Ссылка для цитирования:** Пьянкова С.Г., Заколюкина Е.С. (2024). Управление цифровой транспортной инфраструктурой региона // Управленец. Т. 15, № 1. С. 70–82. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-5. EDN: UPYMHS.

# Managing digital transport infrastructure of a region

Svetlana G. Pyankova, Ekaterina S. Zakolyukina

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

**Abstract.** The socio-economic situation in the world and the Russian Federation in particular is characterized by increasing mobility in all spheres of public life and the expansion of economic ties. To maintain its competitive advantages, a territory should ensure effective communication lines and a highly developed transport system. The paper investigates the issues of transport infrastructure management in Russia at regional level. The theoretical framework includes the concepts of public management and digital transformation, as well as spatial development theory. The methods of synthesis, expert assessment, and min-max normalization were used. Statistical data were retrieved from the Russian Federal State Statistics Service (Rosstat) for 2016–2021. It was found that the current methodologies for assessing transport infrastructure are not in line with the global trends in the social development, including digital transformation. In the paper, we come up with a new methodology for assessing digital transport infrastructure (DTI) which suggests calculating a composite index of the region's DTI based on four subindices: transport, education, information and communication, and innovation. The study provides composite indices for Russia's all federal districts for the period from 2016 to 2021 indicating that the regions are seriously lagging behind the center, and the development level of innovation, ICT and education is insufficient.

**Keywords:** infrastructure management; regional governance; digital transport infrastructure; innovation; information and communications technology.

**Article info:** received May 11, 2023; received in revised form October 9, 2023; accepted December 19, 2023

**For citation:** Pyankova S.G., Zakolyukina E.S. (2024). Managing digital transport infrastructure of a region. *Upravlenets/The Manager*, vol. 15, no. 1, pp. 70–82. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-5. EDN: UPYMHS.

## ВВЕДЕНИЕ

Пространственные особенности и огромный размер территорий в России обусловливают колossalную роль транспорта. С его помощью осуществляется связь между регионами и их населением, поддерживается экономическая целостность всего государства, реализуется международная торговля.

Для современного этапа развития общественной жизни невозможно полноценное функционирование ни одной отрасли экономики без транспортной составляющей [Rudneva, Kudryavtsev, 2014]. Транспорт участвует в создании новой продукции посредством обеспечения производства материалом, сырьем, оборудованием, доставки уже готовой продукции конечному потребителю. Степень развития транспортной системы, наличие современной инфраструктуры выступают фактором размещения производства, привлечения или оттока населения. Особое внимание и высокий уровень развития транспортной системы в РФ в целом необходимы в силу многих причин. Так, внушительный масштаб территории России имеет ряд «подводных камней», в том числе наличие труднодоступных территорий, существенно отличающиеся климатические условия, различный ландшафт и т. п. Неблагоприятная геополитическая обстановка, введение санкций против РФ требуют поиска новых маршрутов, транспортных коридоров, более того, необходимо обеспечение единства регионов всего государства в целях безопасности. Использование всевозможных научноемких технологий во многом связано с ускорением связи, повышением мобильности и безопасности как в хозяйственной деятельности, так и в частной жизни.

Появляются беспилотники, интеллектуальные транспортные системы, средства виртуальной реальности, происходит стремительный переход на «цифру» и т. д. Для поддержания высокой эффективности функционирования транспорта в РФ необходима отвечающая требованиям управлеченческая политика, способная ответить на имеющиеся вызовы.

Цель исследования – разработка методического инструментария управления транспортной инфраструктурой региона. Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- теоретического осмыслиения научных работ по управлению транспортной инфраструктурой;
- изучения разработанных методик оценки функционирования транспортной инфраструктуры и транспортных систем;
- разработки методики оценки цифровой транспортной инфраструктуры.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Масштабная транспортная инфраструктура требует эффективного управления, которое в свою очередь приобретает все больший приоритет [Guo, Zhou, 2020].

Стоит отметить, что в научной литературе зачастую понятия «транспортная система», «транспортный комплекс», «транспортная инфраструктура» используются как синонимы. М.Н. Бахтин [2019] подчеркивает необходимость разграничения данных понятий, так как каждый из вышеприведенных терминов связан с различными аспектами функционирования транспорта. Представляя регион как пространственно-функциональную систему, по мнению исследователя, необходимо использовать синтез функционального и системно-пространственного подходов применительно к определению понятия «транспортная инфраструктура».

В Российской Федерации управление транспортной инфраструктурой осуществляет Министерство транспорта РФ. В соответствии с Федеральным законом от 09.02.2007 № 16-ФЗ «О транспортной безопасности» транспортная инфраструктура является частью транспортного комплекса. Основополагающими документами в этой сфере на сегодня выступают Стратегия цифровой трансформации транспортной отрасли РФ<sup>1</sup>, а также Транспортная стратегия РФ до 2030 г. с прогнозом на период до 2035 г.<sup>2</sup>

А.Б. Моттаева [2020], исследуя вопрос развития региональной транспортной инфраструктуры, отмечает важность современных информационных технологий, способствующих повышению безопасности и качества функционирования транспорта, а также предлагает структуру прогнозной транспортной модели. С опорой на зарубежный опыт обосновывается использование интеллектуальных транспортных систем, с помощью которых возможно повысить параметры эффективности и безопасности транспорта посредством специального программного обеспечения, компьютерных систем и технологий связи. Автор отмечает, что необходимы особые подходы и модели для планирования транспортных потоков. При этом развитие транспортной инфраструктуры требует существенных объемов инвестиций [Моттаева, 2020].

Появление интеллектуальных транспортных систем корректирует управление инфраструктурой, автоматизируя процессы сбора, хранения, анализа и управления данными. Как отмечают А. Адифар и А. Костин, несмотря на автоматический сбор данных, присутствует проблема их неоднородности, несовместимости баз данных, что препятствует полному управлению инфраструктурой, необходима интегрированная база данных, способная консолидировать их управление [Adibfar, Costin, 2019]. Стоит также подчеркнуть, что,

<sup>1</sup> Паспорт Стратегии цифровой трансформации транспортной отрасли Российской Федерации // Официальный сайт Министерства транспорта Российской Федерации. <https://mintrans.gov.ru/documents/8/11374/>.

<sup>2</sup> Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 г. с прогнозом на период до 2035 г. (утв. распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р).

как правило, для крупных транспортных инфраструктур характерны сложные проекты [Ngampravatdee et al., 2023].

В научной литературе большое внимание уделяется интеллектуальному планированию и строительству в сфере городского транспорта [Zhao, Zhang, 2020]. Активно исследуются концепция «умного города», применение технологии больших данных в процессе проектирования «умных городов», социальные и экономические эффекты от внедрения подобных разработок. Ч. Ма, Ш. Ма и Ш. Ванг говорят в своей работе о парадигме «Транспорт 5.0», раскрывая идеи по преобразованию транспортной отрасли из «Индустрини 4.0» в «Индустрини 5.0» [Ma, Ma, Wang, 2023]. По мнению ученых, новая парадигма представляет устойчивый «умный» транспорт. К некоторым ключевым аспектам «Транспорта 5.0» относятся эффективность, надежность, экономические преимущества.

Подчеркнем, что «Индустрини 5.0» связана с развитием цифровых технологий в целом. Применительно к транспорту внедрение всевозможных цифровых решений ведет к поведенческим изменениям, сокращению транспортной активности человека. Как отмечает К.О. Евграфова [2014], развитие телекоммуникационных технологий внесло существенные корректировки в структуру взаимодействия социального и физического пространства. Трансформации транспортных систем имеют долгосрочные эффекты, связанные с изменением не только пространства, но и предпочтений, привычек населения. Сегодня ученые относят цифровизацию транспортных коммуникаций к одному из факторов повышения качества жизни населения [Korchagina et al., 2022]. Так, цифровизация транспорта, представленная Интернетом вещей, обеспечивает дистанционное управление как транспортными средствами, так и инфраструктурой в целом [Davidsson et al., 2016]. Потенциал цифровой трансформации транспорта заключается в том, что можно существенно оптимизировать ресурсы, сэкономить личное время каждого человека.

Стоит отметить, что ученые активно разрабатывают системы управления транспортной инфраструктурой в рамках городского пространства [Cottrell et al., 2009]. Исследователи из Лиссабона говорят в своей работе об изменениях в городской мобильности [Cruz, Sarmento, 2020]. По их мнению, схемы мобильности все больше усложняются, становятся непостоянными. Между тем существующие подходы к планированию перевозок, эксплуатации транспорта сосредоточены на типичных маршрутах, соответствующим образом и планируется транспортная система. Традиционный подход предполагает следующий алгоритм: прогнозирование, планирование, применение новых решений в области мобильности по мере необходимости. Изменения в городской мобильности предполагают существенную гибкость, «концепцию совместного пользова-

ния», меньшие выбросы парниковых газов. Отметим, что на транспортную активность населения в целом влияет множество факторов, при этом на сегодня нет каких-либо конкретных количественных нормативов данного показателя [Ерыгина, Белякова, Акбулатов, 2020]. Транспортная система представляет собой активный организм, динамичную и развивающуюся систему. По мнению ученых, оптимальным цифровым решением в связи с этим является система Mobility-as-a-Service (MaaS), посредством которой физическая транспортная система становится товаром [Cruz, Sarmento, 2020].

Учеными из Индонезии было разработано приложение WebGIS для управления транспортной инфраструктурой на примере города Серанг [Santoso, Gumelar, Irawan 2019]. Данное приложение представляет способ решения проблем городского транспорта, в том числе пробок, с помощью пространственного анализа и информационных технологий. Приложение WebGIS можно назвать системой онлайн-наблюдения, имеющей многоуровневую клиент-серверную архитектуру, включающую клиентскую часть, серверную часть и каталог данных, хранящихся на виртуальном частном сервере (VPS). Таким образом, все сведения о транспортной инфраструктуре могут быть собраны и сохранены в Интернете.

Европейские ученые подчеркивают важность приложений интеллектуальных транспортных систем в управлении транспортной инфраструктурой [Iordanopoulos et al., 2014]. Как отмечают исследователи, транспортная интеграция в рамках Юго-Восточной Европы необходима для развития и регионального единства.

Исследователь из Румынии И. Кунчев рассматривает такое явление, как интермодальность, в сфере городского транспорта [Cuncev, 2004]. Одной из определяющих характеристик интермодальности является способность нескольких видов транспорта функционировать как система, поэтому управление его может выступать в качестве инструмента управления всей системой транспорта.

Усиливающаяся глобализация повышает требования к транспортной инфраструктуре. Эффективность ее функционирования влияет на экономический рост и развитие в целом. В целях обеспечения эффективной транспортной инфраструктуры необходимо учитывать не только текущие объемы трафика, но и прогнозируемый рост объема перевозок, как грузовых, так и пассажирских [Behrendt, Trojahn, 2012].

В научной литературе встречается мнение, что основой экономики является транспортная сеть<sup>1</sup>. Это сложная система, на которую воздействует множество переменных, таких как мощность инфраструктуры, организация производственных процессов,

<sup>1</sup> Business Bliss Consultants FZE (2018). Analysis of the European Transportation Industry. <https://ukdiss.com/examples/the-european-transportation-industry.php>.

структуре расселения и др. Глобализация экономической деятельности несомненно приводит к трансформациям в данном секторе. Так, одним из приоритетных пунктов в рамках разработки политики в отрасли теперь является воздействие транспорта на окружающую среду. А. Петров и И. Гераськина рассматривают синергетическое управление проектами транспортной инфраструктуры. Данный подход направлен на инновационное, устойчивое развитие экономических систем [Petrov, Geraskina, 2017]. Новый принцип управления необходим в силу возрастающей неопределенности социально-экономических процессов. По мнению исследователей, инвестиционный проект транспортной инфраструктуры должен быть инновационным и экологически допустимым.

В научных кругах активно исследуется проблема декарбонизации транспорта, которая может привести к существенным переменам в городской мобильности и на рынке транспорта в целом. При этом направления развития, способные обеспечить всевозможные социальные выгоды от решений касательно низкого содержания углерода и нулевых выбросов экономически эффективным способом, на текущий момент не определены [Arsenio et al., 2020]. Стремительный рост транспорта, дефицит ресурсов, нехватка территории и другие актуальные сегодня проблемы требуют новых решений в области транспортной политики. При этом важно разработать подход, способный разрешить противоречие функционирования транспортной инфраструктуры: обеспечение экономического роста и нанесение экологического ущерба<sup>1</sup>. Э.О. Акиньеми и М.Х.П. Зейджест подчеркивают, что ключевая задача в рамках управления транспортной инфраструктурой заключается в поддержании максимально возможного уровня мобильности населения и товаров в пределах ресурсных и экологических возможностей региона [Akinyemi, Zuidgeest, 2002].

Ученые из Польши акцентировали внимание на важности заинтересованных сторон применительно к транспортной политике [Przybylska, Marzena, Dohn, 2023]. Так, эффективность логистических решений в городах зависит от знания ожиданий и требований имеющихся и потенциальных пользователей транспорта. Таким образом, целесообразно вовлечение различных групп заинтересованных сторон в процесс разработки транспортной политики. Р.Т. Лизинге и М.П. ван Дейк также отмечают большую роль механизмов сотрудничества между заинтересованными сторонами в рамках реализации региональных программ развития транспортной инфраструктуры [Lisinge, van Dijk, 2021].

Низкий уровень развития транспортной инфраструктуры представляет собой один из главных ба-

рьеров на пути экономического развития [Spiekermann, Wegener, 2006]. Научно подтверждено, что он отрицательно влияет на функционирование современного города, что отражается в свою очередь на степени социально-экономического развития всего региона. Так, характеристики транспортной инфраструктуры, как объемные, так и качественные, могут препятствовать поставленным экономическим задачам на уровне региона, в том числе относительно пассажирских и транспортно-логистических услуг [Nikolaev et al., 2022]. В рамках города эффективность, доступность пассажирского транспорта прямо пропорциональны степени удовлетворенности качеством жизни населения. В связи с этим целесообразна разработка долгосрочной стратегии развития дорожно-транспортной системы. Индийские ученые рассматривали влияние транспортной инфраструктуры на экономический рост Индии в 1970–2010 гг. [Pradhan, Bagchi, 2013]. Исследователи обнаружили двунаправленную причинно-следственную связь между автомобильным транспортом и экономическим ростом. Выявление и понимание подобной зависимости необходимо для выбора оптимальной политики и принятия действенных управлеченческих решений в сфере транспорта. Эффективно функционирующая транспортная инфраструктура способствует повышению производственного потенциала страны путем увеличения мобилизации имеющихся ресурсов и повышения их производительности.

Особый интерес к пространственной экономике в настоящее время стимулирует поиск новых точек роста в регионах Российской Федерации. Уже имеющиеся, а также проектные транспортные магистрали могут как способствовать развитию той или иной территории, так и тормозить данный процесс. Ученые выделяют ключевые проблемы управления транспортно-логистической инфраструктурой, а именно:

- отсутствие единого критерия оценки ее эффективности;
- институциональные барьеры, препятствующие развитию транспортно-логистических комплексов территорий;
- необходимость новой схемы и системы управления транспортно-логистической инфраструктурой в новых экономических условиях [Bezrukova et al., 2020].

Также авторы отмечают направления развития предприятий транспортно-логистической инфраструктуры:

- расширение спектра услуг;
- расширение сегмента управления исходя из предпочтений потребителей и программ развития других регионов [Bezrukova et al., 2020].

Низкий уровень развития транспортной инфраструктуры либо ее отсутствие может привести к по-

<sup>1</sup> Integrated Spatial and Transport Infrastructure Development (2016). Springer, Cham. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-15708-5/>.

вышению цен, снизить конкурентоспособность, а также инвестиционную привлекательность регионов [Василенок и др., 2023]. Степень эффективности транспортной инфраструктуры влияет на организацию транспортных потоков, от правильности которой зависит бесперебойность поставок. Как отмечают исследователи, в Российской Федерации прослеживается кластерный подход: территории делится на регионы, в каждом регионе создается региональный транспортный кластер. На рис. 1 показаны ключевые принципы управления транспортной инфраструктурой в РФ.

А. Туоминен и Х. Аувинен говорят о важности предвидения в области стратегического планирования на базе транспортной системы [Auvinen, Tuominen, 2014]. Это социотехническая система, в рамках которой предоставляются всевозможные транспортные услуги посредством различных решений и технологий. Ей внутренне присущи шесть измерений: технологическое, социальное, экономическое, политическое, правовое, экологическое. Также она включает четыре компонента: три основных – транспортная инфраструктура, транспортные средства, пользователи; четвертый – управленческий компонент, отвечающий за управление и регулирование. Все обозначенные компоненты функционируют и влияют друг на друга [Auvinen, Tuominen, 2014]. При разработке стратегии развития в транспортном секторе необходимо учитывать такие аспекты, как глобальное потепление, энергоснабжение, урбанизация, вопросы безопасности, цифровизация и др.

Осмысление теоретической базы по управлению транспортной инфраструктурой позволяет сделать следующие выводы:

- в различных исследованиях действительно прослеживается синонимичность понятий «транспортная инфраструктура», «транспортная система», «транспортный комплекс». В данном случае мы согласны с мнением М.Н. Бахтина о необходимости их различия. При этом, на наш взгляд, уместно выделить понятие «цифровая транспортная инфраструктура» (ЦТИ), что детально обосновано в наших более ранних научных работах [Пьянкова, Заколюкина, 2022].

Компонентами ЦТИ выступают транспортная, информационная, коммуникационная и инновационная инфраструктуры. Она сравнима с сетью, охватывающей весь транспортный комплекс. Переход к ЦТИ предполагает определенный уровень развития социально-экономической системы и технологий. Также необходимо подчеркнуть, что в данном контексте речь идет не о конкретном типе разработок (большие данные и др.), а о всех достигнутых и применяемых современных технологиях. Определяющими особенностями ЦТИ являются: повышение мобильности субъектов всего транспортного комплекса, увеличение скорости «жизни» транспортной инфраструктуры, обеспечение максимального уровня безопасности всего комплекса и качественный контроль за функционированием транспортной инфраструктуры [Пьянкова, Заколюкина, 2022];

- возникает необходимость в разработке новых методов управления транспортной инфраструктурой, применении новых управленческих моделей и методов в силу: стремительно меняющейся окружающей среды; неопределенности социально-экономических процессов; быстрого распространения современных технологий (информационных, интеллектуальных); усложнения схем мобильности; усиления глобализации; нивелирования негативных последствий для окружающей среды;
- ученые акцентируют внимание на влиянии эффективности функционирования транспортной инфраструктуры на экономический рост.

## МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

По утверждению [Bezrukova et al., 2020], в РФ нет единого критерия оценки эффективности транспортно-логистической инфраструктуры (данное понятие используется в работе исследователей). Действительно, в российской научной литературе достаточно методических рекомендаций, касающихся оценки эффективности транспортной инфраструктуры, ее развития, транспортных систем в целом, при этом научные разработки базируются на разных критериях (табл. 1).



*Rис. 1. Принципы управления транспортной инфраструктурой в РФ<sup>1</sup>*  
*Fig. 1. Principles of transport infrastructure management in the Russian Federation*

<sup>1</sup> Составлено по: [Василенок и др., 2023].

**Таблица 1 – Методики оценки транспортной инфраструктуры и транспортных систем**  
**Table 1 – Methodologies for assessing transport infrastructure and transport systems**

Авторы	Ключевые аспекты предлагаемых авторами методических рекомендаций
А.М. Кудрявцев, А.А. Тарасенко (2014 г.)	Оценка эффективности развития транспортной инфраструктуры региона на основе расчета общего показателя развития транспортной инфраструктуры региона методом многомерной классификации на основе многомерных средних
Ю.В. Задворный (2011 г.)	Оценка транспортной системы (основа – минимальный транспортный стандарт)
Ю.В. Катаева (2013 г.)	Методика многоуровневой оценки развития транспортной инфраструктуры, включающая интегральный индекс
О.И. Карасев, А.О. Кривцова (2019 г.)	Оценка степени развития транспортных систем городов (инструмент – индекс развития транспортного комплекса)
С. Наурас (2021 г.)	Методики оценки транспортной системы в городах
А.С. Шпак (2015 г.)	Оценка регионального транспортного комплекса на примере Приморского края (анализ ключевых факторов, влияющих на функционирование регионального транспортного комплекса, и оценка уровня их влияния с помощью SWOT-анализа)
Н.А. Серова (2022 г.)	Методика комплексной оценки как общего уровня развития транспортной инфраструктуры региона, так и составляющих: социальной и производственной
К.И. Панченко, А.Р. Семенова (2022 г.)	Методика оценки степени развития автомобильного транспорта с помощью унифицированного показателя
С.А. Хрусталев (2012 г.)	Методический инструментарий оценки угроз и возможностей реализации инновационных проектов по развитию транспортной инфраструктуры
А.Ю. Ледней (2020 г.)	Схема оценки ценности транспортной инфраструктуры (показатель – индекс добавленной ценности инфраструктуры)
Л.Ю. Бережная (2022 г.)	Методика оценки влияния транспортной инфраструктуры на социально-экономическое развитие приграничных регионов

Составлено по: [Пьянкова, Заколюкина, 2022, 2023], [Бережная, 2022], [Хрусталев, 2012], [Ледней, 2020].

По нашему мнению, большинство исследований, обозначенных в табл. 1 (за исключением С.А. Хрусталева), недостаточно связаны с текущими тенденциями глобального характера, что является их единственным недостатком. Как отмечалось, трансформации социально-экономической жизни (повсеместная цифровизация, развитие информационных технологий, внедрение «умных» технологий, стремительные изменения внешней среды и др.) требуют разработки новых методов управления, в том числе транспортной инфраструктурой.

В качестве подобного инструмента управления предлагаем применять разработанный нами интегральный индекс оценки функционирования цифровой транспортной инфраструктуры ( $I_{ЦТИ}$ ) региона. Этот индекс включает четыре субиндекса: транспортный ( $I_{тр}$ ), образовательный ( $I_{обр}$ ), информационно-коммуникационный ( $I_{инф-ком}$ ) и инновационный ( $I_{инн}$ ).

Формула расчета интегрального индекса имеет следующий вид:

$$I_{ЦТИ} = 0,4 I_{тр} + 0,2 I_{обр} + 0,2 I_{инф-ком} + 0,2 I_{инн}. \quad (1)$$

Удельный вес субиндексов определен с помощью экспертных оценок. Для расчета субиндексов отобраны 48 показателей ( $\Pi$ ), представленных в свободном доступе на сайте Федеральной службы государствен-

ной статистики (табл. 2). Субиндексы рассчитываются по следующим формулам:

$$I_{тр} = \Pi_1 + \dots + \Pi_{12}; \quad (2)$$

$$I_{обр} = \Pi_{13} + \dots + \Pi_{20}; \quad (3)$$

$$I_{инф-ком} = \Pi_{21} + \dots + \Pi_{34}; \quad (4)$$

$$I_{инн} = \Pi_{35} + \dots + \Pi_{48}. \quad (5)$$

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как известно, одним из этапов построения интегрального индекса является процедура нормирования данных [Ключникова, Шитова, 2016]. В данном случае применялся минимаксный метод приведения данных в сопоставимый для сравнения вид. Нормированные показатели использованы для расчета субиндексов, итогового интегрального индекса цифровой транспортной инфраструктуры в соответствии с вышеприведенными формулами. В рамках нашего исследования расчеты были сделаны для всех федеральных округов за период с 2016 по 2021 г. (табл. 3).

Как видно из табл. 3, лидером в рейтинге индекса на протяжении всего выбранного периода является Центральный федеральный округ. При этом наблюдается существенный разрыв по показателю с другими

**Таблица 2 – Показатели для расчета интегрального индекса цифровой транспортной инфраструктуры**  
**Table 2 – Indicators for calculating the composite index of digital transport infrastructure**

Субиндекс	Показатели
Транспортный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Число собственных автомобилей на 1 000 чел. населения</li> <li>2. Отправление грузов железнодорожным транспортом общего пользования</li> <li>3. Отправление пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования</li> <li>4. Плотность железнодорожных путей общего пользования</li> <li>5. Перевозки грузов автомобильным транспортом организаций всех видов деятельности</li> <li>6. Грузооборот автомобильного транспорта организаций всех видов</li> <li>7. Перевозки пассажиров автобусами общего пользования</li> <li>8. Пассажирооборот автобусов общего пользования</li> <li>9. Удельный вес автомобильных дорог с твердым покрытием в общей протяженности автомобильных дорог</li> <li>10. Удельный вес автомобильных дорог с усовершенствованным покрытием</li> <li>11. Плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием</li> <li>12. Число автобусов общего пользования на 100 000 чел. населения</li> </ol>
Образовательный	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Численность профессорско-преподавательского персонала, осуществляющего образовательную деятельность по программам высшего образования</li> <li>14. Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры</li> <li>15. Прием на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры</li> <li>16. Выпуск бакалавров, специалистов, магистров</li> <li>17. Численность докторантов</li> <li>18. Численность аспирантов</li> <li>19. Численность исследователей с ученой степенью доктора наук</li> <li>20. Численность исследователей с ученой степенью кандидата наук</li> </ol>
Информационно-коммуникационный	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Организации, использовавшие персональные компьютеры</li> <li>22. Организации, использовавшие серверы</li> <li>23. Организации, использовавшие локальные вычислительные сети</li> <li>24. Организации, использовавшие сеть интернет</li> <li>25. Использование широкополосного доступа к сети интернет в организациях</li> <li>26. Организации, имевшие веб-сайт</li> <li>27. Организации, использовавшие электронный обмен данными между своими и внешними информационными системами, по форматам обмена</li> <li>28. Удельный вес домашних хозяйств, имевших доступ к сети интернет</li> <li>29. Удельный вес домашних хозяйств, имевших широкополосный доступ к сети интернет</li> <li>30. Население, использовавшее сеть интернет</li> <li>31. Население, использовавшее сеть интернет каждый день или почти каждый день</li> <li>32. Число подключенных абонентских устройств мобильной связи на 1 000 чел. населения</li> <li>33. Численность активных абонентов фиксированного широкополосного доступа к сети интернет на 100 чел. населения</li> <li>34. Численность активных абонентов мобильного широкополосного доступа к сети интернет на 100 чел. населения</li> </ol>
Иновационный	<ol style="list-style-type: none"> <li>35. Организации, выполнявшие научные исследования и разработки</li> <li>36. Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками</li> <li>37. Внутренние затраты на научные исследования и разработки</li> <li>38. Капитальные затраты на научные исследования и разработки</li> <li>39. Число поданных патентных заявок на изобретения</li> <li>40. Число поданных патентных заявок на полезные модели</li> <li>41. Выдано патентов на изобретения</li> <li>42. Выдано патентов на полезные модели</li> <li>43. Разработанные передовые производственные технологии</li> <li>44. Используемые передовые производственные технологии</li> <li>45. Уровень инновационной активности организаций</li> <li>46. Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации</li> <li>47. Затраты на инновационную деятельность организаций</li> <li>48. Объем инновационных товаров, работ, услуг</li> </ol>

Составлено по: Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>.

Таблица 3 – Интегральный индекс цифровой транспортной инфраструктуры по федеральным округам РФ за 2016–2021 гг.  
 Table 3 – Composite index of digital transport infrastructure by the federal districts of the Russian Federation, 2016–2021

Федеральный округ	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Центральный	10,10003	10,408028	10,39937	10,493314	10,10597	10,133408
Северо-Западный	5,405268	5,526316	5,380996	5,517408	5,261352	5,199606
Южный	4,062666	4,580028	4,755016	4,562326	3,969078	4,161232
Северо-Кавказский	2,196872	2,099438	1,936708	2,012808	2,266072	2,173644
Приволжский	5,959322	5,88528	6,461414	6,56447	6,17514	5,79378
Уральский	4,83215	4,765322	5,046856	4,73717	4,898358	4,588902
Сибирский	3,479982	3,301998	3,898886	4,131882	4,251152	3,886874
Дальневосточный	2,289474	2,362496	2,590352	2,67616	2,774614	2,588784

округами. Округа разбиты на три группы и для большей наглядности выделены цветами:

- лидеры – значение показателя выше 7 (зеленый цвет);
- средний уровень развития ЦТИ – значение показателя от 4 до 7 (желтый);
- низкий уровень развития – значение показателя до 4 (красный).

Стоит отметить, что существенной динамики в изменении индекса с 2016 по 2021 г. не наблюдается, заметны незначительные колебания (рис. 2).

Стоит обратить внимание, что ранжирование округов по отдельным субиндексам отличается от распределения по итоговому индексу И<sub>ЦТИ</sub>. Рассмотрим данные за 2021 г. (табл. 4, рис. 3–7).

По уровню И<sub>тр</sub> округа находятся примерно на тех же позициях, что и по значению И<sub>ЦТИ</sub> (рис. 3, 4). Отметим, что субиндекс образования крайне низкий по всем регионам, показатель по Центральному федеральному округу существенно высок относительно других регионов, на втором месте – Приволжский федеральный округ (значение 3,03 – тем не менее,

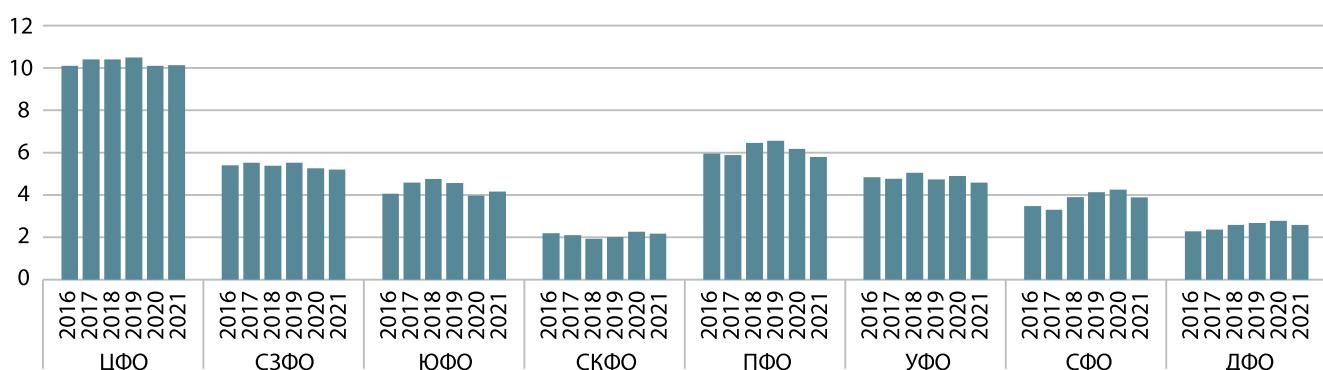


Рис. 2. Динамика интегрального индекса цифровой транспортной инфраструктуры  
 Fig. 2. Dynamics of the composite index of digital transport infrastructure

Таблица 4 – Значения составляющих субиндексов индекса цифровой транспортной инфраструктуры за 2021 г.  
 Table 4 – Digital transport infrastructure index: values of subindices, 2021

Федеральный округ	И <sub>тр</sub>	И <sub>обр</sub>	И <sub>инф-ком</sub>	И <sub>инн</sub>	И <sub>ЦТИ</sub>
Центральный	10,09287	8	9,98777	12,49353	10,133408
Северо-Западный	4,27592	1,87087	10,68467	4,89065	5,199606
Южный	5,40325	1,31602	5,98082	2,70282	4,161232
Северо-Кавказский	2,93384	0,09205	4,26582	0,64267	2,173644
Приволжский	6,30744	3,02543	5,83148	7,49711	5,79378
Уральский	4,55424	0,6294	10,17725	3,02938	4,588902
Сибирский	4,62941	1,79914	5,57283	2,80358	3,886874
Дальневосточный	2,06297	0,11248	7,3571	1,3484	2,588784

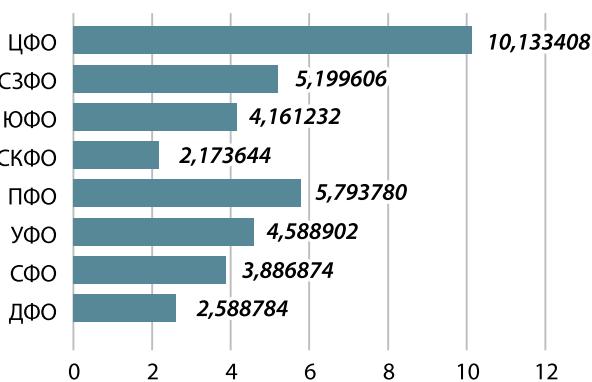


Рис. 3. Значение индекса цифровой транспортной инфраструктуры за 2021 г.

Fig. 3. Digital transport infrastructure index value, 2021

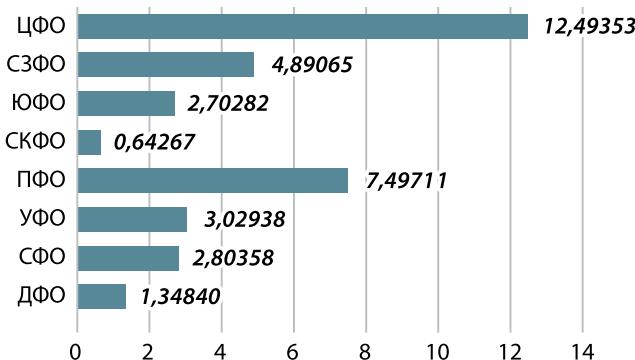


Рис. 7. Значение субиндекса  $I_{inn}$  за 2021 г.

Fig. 7. Value of  $I_{innovation}$  subindex, 2021

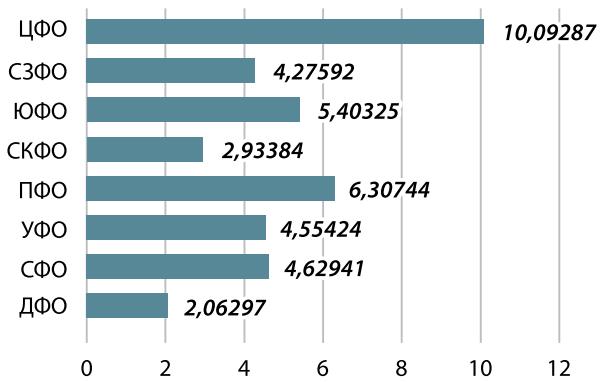


Рис. 4. Значение субиндекса  $I_{trp}$  за 2021 г.

Fig. 4. Value of  $I_{transport}$  subindex, 2021

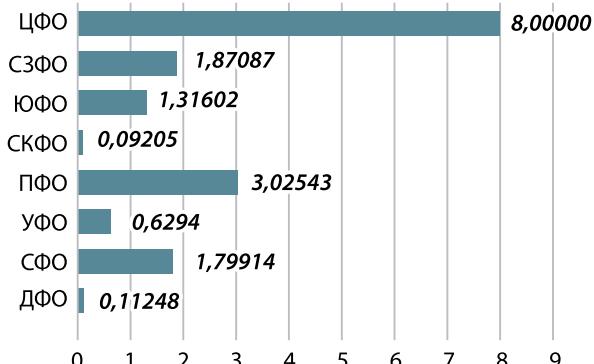


Рис. 5. Значение субиндекса  $I_{obr}$  за 2021 г.

Fig. 5. Value of  $I_{education}$  subindex, 2021

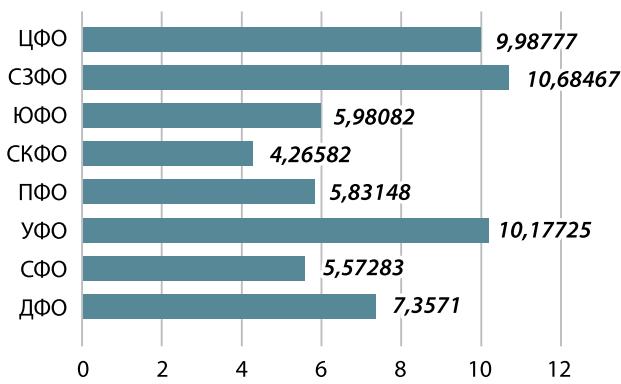


Рис. 6. Значение субиндекса  $I_{inf-com}$  за 2021 г.

Fig. 6. Value of  $I_{information\text{-}communication}$  subindex, 2021

в зоне отставания), значения по остальным округам принимают вид от 0,1 до 1,9 (рис. 5).

По информационно-коммуникационному субиндексу лидирует Северо-Западный федеральный округ, на втором месте – Уральский, на третьем – Центральный. По инновационному субиндексу лидерами являются Центральный и Приволжский округа, средний уровень развития демонстрирует Северо-Западный округ, остальные значительно отстают.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предлагаемый в исследовании индекс оценки функционирования цифровой транспортной инфраструктуры региона позволяет проанализировать уровень регионального развития. Одной из ключевых особенностей интегрального индекса является учет составляющих его субиндексов. Выявлено, что лидирующие позиции по уровню развития цифровой транспортной инфраструктуры могут быть достигнуты при обеспечении высоких показателей в области не только транспорта, но и инноваций, информационно-коммуникационных технологий, образования. Только совокупное продвижение по данным направлениям может способствовать повышению уровня ЦТИ, что необходимо для соответствия глобальным тенденциям. Сегодня цифровая трансформация – это не только всеобщий тренд, но и осознанно выбранный вектор развития экономики в Российской Федерации, в том числе транспорта. При этом основные понятия и способы оценки в этой области на данный момент четко не определены. Интегральный индекс оценки цифровой транспортной инфраструктуры может быть удобным инструментом регионального управления в РФ, как в рамках транспортной политики, так и при разработке региональных социально-экономических стратегий. Так, проведенный анализ уровня ЦТИ за 2016–2021 гг. продемонстрировал колossalный разрыв между центром и всеми остальными регионами. Отмечается низкий уровень развития инноваций, информационных технологий, критически низкий уровень образования в нецентральных регионах. С учетом те-

кущей геополитической ситуации необходимо повысить конкурентоспособность страны, устранить диспропорции в развитии территорий РФ, наращивать научно-технический потенциал регионов.

Следует подчеркнуть, что повсеместная цифровая трансформация не только влияет на экономическое развитие региона и страны в целом, но и меняет потребительское поведение современного человека, что может отражаться на целевых потребностях пере-

мещения, что еще раз указывает на необходимость анализа и оценки цифровой транспортной инфраструктуры.

Дальнейшее исследование по заявленной теме предполагает возможные доработки теоретического обоснования, а также расширение или уточнение числа показателей, входящих в расчет интегрального индекса. ■

### Источники

- Бахтин М.Н. (2019). Транспортная инфраструктура региона: основные подходы к определению понятия // Регион: системы, экономика, управление. № 3 (46). С. 88–93.
- Бережная Л.Ю. (2022). Оценка влияния транспортной инфраструктуры на социально-экономическое развитие приграничных регионов: дис. ... канд. экон. наук. Оренбург.
- Василенок В.Л., Мартыненко О.В., Негреева В.В., Зиничева Е.Н. (2023). Принципы управления и развития транспортной инфраструктуры в Российской Федерации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. № 3. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2023-16-3-100-115>
- Евграфова К.О. (2014). Транспортная активность населения // Вестник Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE). Вып. 4. С. 116–130.
- Ерыгина Л.В., Белякова Е.В., Акбулатов Т.Э. (2020). Транспортная активность населения северных территорий: факторы и закономерности // Вестник Алтайской академии экономики и права. № 11 (2). С. 227–235. <https://doi.org/10.17513/vaael.1415>
- Ключникова Е.В., Шитова Е.М. (2016). Методические подходы к расчету интегрального показателя, методы ранжирования // ИнноЦентр. № 1 (10). [http://innoj.tversu.ru/Vipusk1\(10\)2016/2%20-%20Ключникова.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk1(10)2016/2%20-%20Ключникова.pdf).
- Ледней А.Ю. (2020). Разработка методических подходов к оценке экономической эффективности развития транспортной инфраструктуры с учетом объемов и неравномерности перевозок: дис. ... канд. экон. наук. Москва.
- Моттаева А. Б (2020). Планирование и моделирование региональной транспортной инфраструктуры // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. № 3. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-3-101-108>
- Пьянкова С.Г., Заколюкина Е.С. (2023). Совершенствование методических основ оценки транспортного комплекса региона // Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 240, № 2. С. 369–391. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-240-2-369-391>
- Пьянкова С.Г., Заколюкина Е.С. (2022). Цифровая транспортная инфраструктура региона: понятийный аппарат и оценка эффективности // Экономика и предпринимательство. № 6. С. 644–651. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.143.6.116>
- Хрусталев С.А. (2012). Механизм управления инновационными проектами по развитию транспортной инфраструктуры: дис. ... канд. экон. наук. Москва.
- Adibfar A., Costin A. (2019). Next generation of transportation infrastructure management: Fusion of intelligent transportation systems (ITS) and bridge information modeling (BrIM). In: I. Mutis, T. Hartmann. (Eds.). *Advances in Informatics and Computing in Civil and Construction Engineering*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-00220-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-00220-6_6)
- Akinyemi E.O., Zuidgeest M.H.P. (2002). Managing transportation infrastructure for sustainable development. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, issue 3, vol. 17, pp. 148–161. <https://doi.org/10.1111/1467-8667.00263>
- Arsenio E., Romão M., Gomes J., Prata J. (2020). Assessing future use of autonomous, shared and electric vehicle technologies to meet decarbonisation goals: A case study in Lisbon. Conference: 8th Transport Research Arena TRA, Helsinki, Finland at Helsinki, Finland.
- Auvinen H., Tuominen A. (2014). Future transport systems: Long-term visions and socio-technical transitions. *European Transport Research Review*, no. 6, pp. 343–354. <https://doi.org/10.1007/s12544-014-0135-3>
- Behrendt F., Trojahn S. (2012). European transport infrastructure – opportunities for an efficient transport network? *Conferencia Internacional de Ingeniería Mecánica*, Cuba, vol. 7.
- Bezrukova T., Tereshkina T., Nesterov S., Kuksova I., Pecherskaya O. (2020). Management of transport and logistic infrastructure of the territory: Methodological tools and their improvement. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/817/1/012004>
- Cottrell W.D., Bryan S., Chilukuri B.R., Kalyani V., Stevanovic A., Wu J. (2009). Transportation infrastructure maintenance management: Case study of a small urban city. *Journal of Infrastructure System*, vol. 15, no. 2, pp. 120–132. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1076-0342\(2009\)15:2\(120\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1076-0342(2009)15:2(120))
- Cruz C., Sarmento J. (2020). «Mobility as a service» platforms: Using digitalization to increase the sustainability of transportation systems. <https://doi.org/10.20944/preprints202007.0675.v1>

- Cuncev I. (2004). The management of intermodality in urban transportation. Conference: CODATU XI: world congress: Towards more attractive urban transportation at Bucharest.
- Davidsson P., Hajinasab B., Holmgren J., Jevinger A., Persson J.A. (2016). The fourth wave of digitalization and public transport: Opportunities and challenges. *Sustainability*, no. 8. <https://doi.org/10.3390/su8121248>
- Guo R., Zhou J. (2020). Research on digital management system of transport infrastructure in the era of big data. SAE Technical Paper. <https://doi.org/10.4271/2020-01-5139>
- Iordanopoulos P., Mitsakis E., Rijavec R., Hausmann A. (2014). Requirements for interoperable intelligent transport system deployment in South East Europe. Conference: 22nd International Symposium on Electronics in Transport – ISEP at Ljubljana. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/61568/>
- Korchagina E., Desfontaines L., Ray S., Strekalova N. (2022). Digitalization of transport communications as a tool for improving the quality of life (pp. 22–34). In: *Innovations in Digital Economy*. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_2)
- Lisinge R.T., Pieter van Dijk M. (2022). Regional transport infrastructure programmes in Africa: What factors influence their performance? *Canadian Journal of African Studies / Revue canadienne des études africaines*, vol. 56, pp. 99–121. <https://doi.org/10.1080/00083968.2021.1896369>
- Ma Z., Ma S., Wang S. (2023). Perspective chapter: Transportation 5.0 – From cyber-physical transportation systems to cyber-physical-social transportation systems. *Industry 4.0 Transformation Towards Industry 5.0 Paradigm - Challenges, Opportunities and Practices*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1003674>
- Ngampravatdee C., Gharehbaghi K., Hosseiniyan-Far A., Tee K.F., McManus K. (2023). Strategic initiatives for large transport infrastructure planning: Reinforcing sustainability in urban transportation through better stakeholder engagement. *Sustainability*, no. 15. <https://doi.org/10.3390/su151813912>
- Nikolaev A., Elkanova E., Malov A., Dzyuban V. (2022). Sociological aspect of the city transport infrastructure management strategy. *Transportation Research Procedia*, no. 63, pp. 2289–2294. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.260>
- Petrov A., Geraskina I. (2017). Synergistic approach to the management of transport infrastructure projects. *Transportation Research Procedia*, vol. 20, pp. 499–504. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.01.081>
- Pradhan R.P., Bagchi T.P. (2013). Effect of transportation infrastructure on economic growth in India: The VECM approach. *Research in Transportation Economics*, vol. 38, issue 1, pp. 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2012.05.008>
- Przybylska E., Marzena K., Dohn K. (2023). The role of stakeholders in creating mobility in logistics systems of Polish cities. *Sustainability*, vol. 15, no. 3, 1790. <https://doi.org/10.3390/su15031790>
- Rudneva L.N., Kudryavtsev A.M. (2014). *Management development of region's transport infrastructure*. January 2014.
- Santoso M.I., Gumilar R., Irawan B. (2019). Development of the WebGIS application for transport infrastructure management in the city of Serang. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/673/1/012072>
- Spiekermann K., Wegener M. (2006). The role of transport infrastructure for regional development in South-East Europe. *Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, vol. 9, no. 1, pp. 51–61. <http://www.jstor.org/stable/43293143>
- Zhao Z., Zhang Y. (2020). Impact of smart city planning and construction on economic and social benefits based on big data analysis. *Complexity*. <https://doi.org/10.1155/2020/8879132>

## References

- Bakhtin M.N. (2019). Transport infrastructure of a region: Basic approaches to definition. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie / Region: Systems, Economics, Management*, no. 3(46), pp. 88–93. (in Russ.)
- Berezhnaya L.Yu. (2022). *Assessing the impact of transport infrastructure on the socio-economic development of border regions*. Cand. econ. sci. diss. Orenburg. (in Russ.)
- Vasilenok V.L., Martynenko O.V., Negreeva V.V., Zinicheva E.N. (2023). Principles of management and development of transportation infrastructure in the Russian Federation. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment / Scientific journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*, no. 3. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2023-16-3-100-115>. (in Russ.)
- Evgrafova K.O. (2014). Transport activity of the population. *Vestnik Rossiyskogo monitoringa ekonomicheskogo polozheniya i zdorovya naseleniya NIU VShE (RLMS HSE) / The Russia Longitudinal Monitoring Survey - Higher School of Economics (RLMS-HSE)*, issue 4, pp. 116–130. (in Russ.)
- Erygina L.V., Belyakova E.V., Akbulatov T.E. (2020). Transport activity of the population of the northern territories: Factors and patterns. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava / Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, no. 11(2), pp. 227–235. <https://doi.org/10.17513/vaael.1415>. (in Russ.)
- Klyushnikova E.V., Shitova E.M. (2016). Methodological approaches to calculation of integral index, ranking methods. *InnoTsentr, № 1(10)*. [http://innoj.tversu.ru/Vipusk1\(10\)2016/2%20-%20Klyushnikova.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk1(10)2016/2%20-%20Klyushnikova.pdf). (in Russ.)
- Ledney A.Yu. (2020). *Development of methodological approaches to assessing the economic efficiency of transport infrastructure development considering volumes and unevenness of transportation*. Cand. econ. sci. diss. Moscow. (in Russ.)
- Mottaeva A.B (2020). Planning and modelling regional transport infrastructure. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika / Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, no. 3. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-3-101-108>. (in Russ.)
- Pyankova S.G., Zakolyukina E.S. (2023). Improving the methodological foundations for assessing the transport complex of the region. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii / Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, vol. 240, no. 2, pp. 369–391. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-240-2-369-391>. (in Russ.)

- Pyankova S.G., Zakolyukina E.S. (2022). Digital transport infrastructure of the region: Conceptual framework and efficiency assessment. *Ekonomika i predprinimatelstvo / Journal of Economy and Entrepreneurship*, no. 6, pp. 644–651. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49598779>. (in Russ.)
- Khrustalev S.A. (2012). *Mechanism for managing innovative projects for the development of transport infrastructure*. Cand. econ. sci. diss. Moscow. (in Russ.)
- Adibfar A., Costin A. (2019). Next generation of transportation infrastructure management: Fusion of intelligent transportation systems (ITS) and bridge information modeling (BrIM). In: I. Mutis, T. Hartmann. (Eds.). *Advances in Informatics and Computing in Civil and Construction Engineering*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-00220-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-00220-6_6)
- Akinyemi E.O., Zuidgeest M.H.P. (2002). Managing transportation infrastructure for sustainable development. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, issue 3, vol. 17, pp. 148–161. <https://doi.org/10.1111/1467-8667.00263>
- Arsenio E., Romão M., Gomes J., Prata J. (2020). Assessing future use of autonomous, shared and electric vehicle technologies to meet decarbonisation goals: A case study in Lisbon. Conference: *8th Transport Research Arena TRA, Helsinki, Finland at Helsinki*, Finland.
- Auvinen H., Tuominen A. (2014). Future transport systems: Long-term visions and socio-technical transitions. *European Transport Research Review*, no. 6, pp. 343–354. <https://doi.org/10.1007/s12544-014-0135-3>
- Behrendt F., Trojahn S. (2012). European transport infrastructure – opportunities for an efficient transport network? *Conferencia Internacional de Ingeniería Mecánica*, Cuba, vol. 7.
- Bezrukova T., Tereshkina T., Nesterov S., Kuksova I., Pecherskaya O. (2020). Management of transport and logistic infrastructure of the territory: Methodological tools and their improvement. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/817/1/012004>
- Cottrell W.D., Bryan S., Chilukuri B.R., Kalyani V., Stevanovic A., Wu J. (2009). Transportation infrastructure maintenance management: Case study of a small urban city. *Journal of Infrastructure System*, vol. 15, no. 2, pp. 120–132. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1076-0342\(2009\)15:2\(120\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1076-0342(2009)15:2(120)
- Cruz C., Sarmento J. (2020). «Mobility as a service» platforms: Using digitalization to increase the sustainability of transportation systems. <https://doi.org/10.20944/preprints202007.0675.v1>
- Cuncev I. (2004). The management of intermodality in urban transportation. Conference: *CODATU XI: world congress: Towards more attractive urban transportation at Bucharest*.
- Davidsson P., Hajinasab B., Holmgren J., Jevinger A., Persson J.A. (2016). The fourth wave of digitalization and public transport: Opportunities and challenges. *Sustainability*, no. 8. <https://doi.org/10.3390/su8121248>
- Guo R., Zhou J. (2020). Research on digital management system of transport infrastructure in the era of big data. SAE Technical Paper. <https://doi.org/10.4271/2020-01-5139>
- Iordanopoulos P., Mitsakis E., Rijavec R., Hausmann A. (2014). Requirements for interoperable intelligent transport system deployment in South East Europe. Conference: *22nd International Symposium on Electronics in Transport – ISEP at Ljubljana*. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/61568/>
- Korchagina E., Desfontaines L., Ray S., Strekalova N. (2022). Digitalization of transport communications as a tool for improving the quality of life (pp. 22–34). In: *Innovations in Digital Economy*. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_2)
- Lisinge R.T., Pieter van Dijk M. (2022). Regional transport infrastructure programmes in Africa: What factors influence their performance? *Canadian Journal of African Studies / Revue canadienne des études africaines*, vol. 56, pp. 99–121. <https://doi.org/10.1080/00083968.2021.1896369>
- Ma Z., Ma S., Wang S. (2023). Perspective chapter: Transportation 5.0 – From cyber-physical transportation systems to cyber-physical-social transportation systems. *Industry 4.0 Transformation Towards Industry 5.0 Paradigm - Challenges, Opportunities and Practices*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1003674>
- Ngampravatdee C., Gharehbaghi K., Hosseiniyan-Far A., Tee K.F., McManus K. (2023). Strategic initiatives for large transport infrastructure planning: Reinforcing sustainability in urban transportation through better stakeholder engagement. *Sustainability*, no. 15. <https://doi.org/10.3390/su151813912>
- Nikolaev A., Elkanova E., Malov A., Dzyuban V. (2022). Sociological aspect of the city transport infrastructure management strategy. *Transportation Research Procedia*, no. 63, pp. 2289–2294. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.260>
- Petrov A., Geraskina I. (2017). Synergistic approach to the management of transport infrastructure projects. *Transportation Research Procedia*, vol. 20, pp. 499–504. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.01.081>
- Pradhan R.P., Bagchi T.P. (2013). Effect of transportation infrastructure on economic growth in India: The VECM approach. *Research in Transportation Economics*, vol. 38, issue 1, pp. 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2012.05.008>
- Przybylska E., Marzena K., Dohn K. (2023). The role of stakeholders in creating mobility in logistics systems of Polish cities. *Sustainability*, vol. 15, no. 3, 1790. <https://doi.org/10.3390/su15031790>
- Rudneva L.N., Kudryavtsev A.M. (2014). *Management development of region's transport infrastructure*. January 2014.
- Santoso M.I., Gumilar R., Irawan B. (2019). Development of the WebGIS application for transport infrastructure management in the city of Serang. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/673/1/012072>
- Spiekermann K., Wegener M. (2006). The role of transport infrastructure for regional development in South-East Europe. *Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, vol. 9, no. 1, pp. 51–61. <http://www.jstor.org/stable/43293143>
- Zhao Z., Zhang Y. (2020). Impact of smart city planning and construction on economic and social benefits based on big data analysis. *Complexity*. <https://doi.org/10.1155/2020/8879132>

**Информация об авторах****Information about the authors****Пьянкова Светлана Григорьевна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ.  
E-mail: silen\_06@list.ru

**Svetlana G. Pyankova**

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia. E-mail: silen\_06@list.ru

**Заколюкина Екатерина Сергеевна**

Аспирант кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: k\_zako@mail.ru

**Ekaterina S. Zakolyukina**

Postgraduate of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia. E-mail: k\_zako@mail.ru

## Регулирование розничных цен на моторное топливо: влияние характеристик социального порядка

С.И. Федоров

Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, г. Москва, РФ  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, г. Москва, РФ

**Аннотация.** Проблема регулирования розничных цен на топливо является актуальной в условиях шокового периода, который переживает мировая энергетика: цены становятся особенно волатильными. Однако изменчивость цен – это фактор координации планов потребителей и производителей топлива. Экономическая теория не объясняет, почему в одних странах в шоковый период правительства склоняются к регулированию розничных цен, а в других – развиваются рыночные механизмы ценообразования на топливном рынке. Статья посвящена определению влияния характеристик социального порядка (по Д. Норту) на склонность правительства устанавливать механизм ценового регулирования в розничном сегменте топливного рынка. Методологической основой исследования служит новая институциональная экономическая теория. Методы работы включают: разбор кейсов, сравнительный межстрановой анализ, статистический анализ. Информационной базой послужили нормативно-правовые акты, данные государственной статистики США и России по ценам на топливо за 2019–2023 гг., материалы проекта GlobalPetrolPrices. В результате выявлены различия в оценках проблемы неопределенности правительствами стран с разными социальными порядками: для регуляторов в социальных порядках открытого доступа отраслевые шоки – это задача по нахождению нового способа адаптации к рыночной конъюнктуре; для регуляторов в порядках ограниченного доступа – риск дестабилизации. Выводы исследования вносят вклад в объяснение институциональных причин реализации отраслевой политики.

**Ключевые слова:** ценовое регулирование; экономическая конкуренция; механизмы управления трансакциями; социальные порядки; розничные цены; топливо.

**Финансирование:** Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

**Информация о статье:** поступила 26 июня 2023 г.; доработана 1 августа 2023 г.; одобрена 14 сентября 2023 г.

**Ссылка для цитирования:** Федоров С.И. (2024). Регулирование розничных цен на моторное топливо: влияние характеристик социального порядка // Управленец. Т. 15, № 1. С. 83–96. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-6. EDN: WNOQEK.

## Motor fuel retail prices regulation: The influence of the social order characteristics

Sergey I. Fedorov

Center for Research in Competition and Economic Regulation (RANEPA), Moscow, Russia  
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Abstract.** Regulating retail fuel prices, which are getting particularly volatile, is an urgent issue amid the shock period that the global energy industry is facing today. Price volatility, however, is a factor in coordinating consumers' and fuel producers' plans. Economic theory fails to explain why in some countries, during a shock period, governments tend to regulate retail prices, while in others they develop market pricing mechanisms in the fuel market. The article reveals the influence of Douglass North's social orders on the tendency of governments to establish a price regulation mechanism in the retail fuel market. New institutional economics constitutes the theoretical framework of the study. Among the research methods are case analysis, comparative cross-country analysis, and statistical analysis. The empirical evidence comes from regulatory legal acts, US and Russian state statistics on fuel prices for 2019–2023, and materials from the GlobalPetrolPrices project. The research results revealed differences in uncertainty assessments by the governments of countries with different social orders: for regulators in open access social orders, industry shock is the reason of finding a new way to adapt to market conditions; for regulators in limited access social orders, it is the risk of destabilization of the social order. Our findings help to outline the institutional rationale behind the implementation of industry-specific policies.

**Keywords:** price regulation; economic competition; transaction management mechanisms; social orders; retail prices; fuel.

**Funding:** The article was prepared as part of the research work of the state assignment of RANEPA.

**Article info:** received June 26, 2023; received in revised form August 1, 2023; accepted September 14, 2023

**For citation:** Fedorov S.I. (2024). Motor fuel retail prices regulation: The influence of the social order characteristics. Управленец/The Manager, vol. 15, no. 1, pp. 83–96. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-6. EDN: WNOQEK.

## ВВЕДЕНИЕ

Особенностью рынков энергоносителей (в том числе нефти и нефтепродуктов) является низкая эластичность как спроса, так и предложения [Regnier, 2007; Григорьев, Курдин, 2013]. В связи с этим любое шоковое изменение со стороны спроса и предложения может приводить к резким колебаниям цен. Данное обстоятельство воспринимается правительствами стран по-разному. Например, в США, неоднократно переживавших топливные кризисы (например, широко известный кризис 1973 г.), сохраняется свободное рыночное ценообразование в розничном сегменте топливного рынка. В то же время во многих других странах, в том числе нефтедобывающих, установлено государственное регулирование цен на топливо. В России же действует гибридный механизм: в розничном сегменте существует рыночное ценообразование, однако темпы роста цен удерживаются на уровне ниже инфляции специальным демпферным механизмом.

Возникает закономерный вопрос: по какой причине правительства разных стран выбирают тот или иной механизм ценообразования? Целью работы является определение институциональных факторов, оказывающих влияние на этот выбор: на уровне институциональной среды формируются основополагающие правила игры, в рамках которых осуществляются экономические трансакции [Davis, North, 1971].

Для России сегодня вопрос о причинах выбора того или иного механизма ценообразования в розничном сегменте топливного рынка особенно актуален. В апреле 2023 г. вступили в силу очередные поправки в формулу расчета выплат по демпферному механизму, но уже летом 2023 г. поступили законодательные инициативы по ее доработке. Механизм на момент принятия поправок в апреле 2023 г. действовал всего четыре года, при этом претерпел немалое количество изменений: у представителей отрасли, законодателей и экспертов постоянно возникают вопросы то к эффективности самого механизма, то к объемам средств, которые в его рамках перераспределяются между государственным бюджетом и топливными компаниями. В связи с этим видится полезным определить причины,

по которым такие механизмы вводятся правительствами разных стран, и выявить последствия их установления.

## МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕН НА ТОПЛИВО В РОЗНИЧНОМ СЕГМЕНТЕ

### КАК ДИСКРЕТНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Механизмы формирования розничных цен на топливо в разных странах можно разделить на три вида:

- установление государством (регулятором и/или национальной топливной компанией-монополистом) фиксированной цены;
- рыночное саморегулирование;
- гибридные способы ценообразования (ценовой потолок, демпфирующие механизмы и т. п. при сохранении рынка)<sup>1</sup>.

Перечисленные три вида механизмов ценообразования в розничном сегменте топливного рынка хорошо согласуются с классификацией механизмов управления трансакциями<sup>2</sup> по О. Уильямсону [Williamson, 1985; 1996; 2010] (табл. 1). В первом случае перед нами иерархический механизм, в рамках которого решение о ценах и объемах поставок принимается из единого центра, а именно государственными чиновниками или менеджерами национальной топливной компании<sup>3</sup>. При свободном ценообразовании установлен рыночный механизм управления трансакциями. В случае же ценового потолка и/или демпфирующих механизмов<sup>4</sup>

<sup>1</sup> В гибридных механизмах остается свобода рыночного ценообразования, но она ограничена рамками, которые задаются регулятором (в нашем случае – государством).

<sup>2</sup> Идея о сравнительном анализе различных механизмов организации экономических отношений восходит к работе [Commons, 1950].

<sup>3</sup> Случай национальной топливной компании-монополиста в розничном сегменте (вне зависимости от того, является ли она вертикально интегрированной компанией или нет) мы рассматриваем как иерархию, а не рынок. Отношения внутри фирмы носят иерархический характер [Coase, 1937], а при установленной государством монополии альтернативные механизмы принятия решений, соответственно, не представлены.

<sup>4</sup> Ситуация российского топливного «демпфера» будет рассмотрена подробнее в следующих разделах.

Таблица 1 – Связь механизмов ценообразования в розничном сегменте топливного рынка с механизмами управления трансакциями

Table 1 – Relationship between pricing mechanisms in the retail fuel market and transaction management mechanisms

Механизмы ценообразования на розничных рынках топлива	Соответствие механизму управления трансакциями (по О. Уильямсону)	Механизм принятия решения об установлении цены
Фиксированная цена	Иерархия	Устанавливается государством в лице ответственных лиц или менеджерами национальной топливной компании-монополиста
Ценовой потолок, демпферные механизмы	Гибрид	Государство задает рамочные условия, внутри которых решение применяется на рыночной основе
Рыночное ценообразование	Рынок	Формируется игроками на рынке на конкурентных условиях

часть правомочий [Alchian, 1965; Demsetz, 1967] остается в руках частных игроков, и эти правомочия участвуют в рыночных трансакциях, однако другая часть правомочий (назначение цены выше обозначенного потолка или, например, продажа топлива на экспорт по мировым ценам) остается в руках единого центра принятия решений – государства. Последняя ситуация соответствует гибридному механизму управления трансакциями [Menard, 2004; 2022].

При этом следует обратить внимание на разницу механизмов управления трансакциями с точки зрения их пригодности для адаптации поведения индивидов к условиям неопределенности [Williamson, 1991].

*Адаптируемость типа А.* Это активная адаптация к неопределенности, предполагающая поиск новых ответов при меняющихся обстоятельствах: такая адаптация в условиях неопределенности наиболее характерна для рыночного механизма [Knight, 1921; Kirzner, 1978]. Рыночная цена реализует свою информационную функцию и сигнализирует об изменившихся условиях. На основе этого сигнала индивиды принимают решения, чтобы максимизировать свою полезность или прибыль в новых условиях. Примером такой адаптации может служить ситуация с пробегом автомобилей в США (рис. 1): свободные рыночные цены стимулируют потребителей моторного топлива сокращать потребление в периоды высоких цен и увеличивать потребление топлива в периоды низких цен<sup>1</sup>. В результате экономически редкий ресурс

<sup>1</sup> В краткосрочном периоде по технологическим причинам это практически единственный способ сокращения потребления моторного топлива. В период 2020–2021 гг. наблюдалось обратное влияние: сокращение поездок в периоды карантина сокращало цены на топливо (и наоборот).

не тратится расточительно в период, когда его предложение ограничено: рыночные цены сигнализируют о ситуации потребителям, и те корректируют свой потребительский выбор<sup>2</sup> [Winebrake et al., 2015].

*Адаптируемость типа С.* Этот способ адаптации предполагает перераспределение выгод и издержек от шоков между взаимозависимыми экономическими агентами ради сохранения существующих связей между ними [Williamson, 1991] и не характерен для свободного рынка<sup>3</sup>. Такую адаптируемость мы можем наблюдать на примере работы демпферного механизма<sup>4</sup> в России. Принцип его работы заключается в том, что поставщики топлива получают компенсацию из государственного бюджета за поставки топлива на внутрироссийский рынок в период высоких мировых цен на нефть (возвратный акциз) и выплачивают в бюджет дополнительные средства по акцизу в обратной ситуации<sup>5</sup>. Так как демпферный механизм призван сглаживать колебания цен, потребители не меняют спрос на топливо со своей стороны. В итоге проблема адаптации приобретает иной характер, нежели в ситуации свободного рынка: здесь адаптация заключается в перераспределении издержек между заинтересованными сторонами. Если потребление топлива не со-

<sup>2</sup> В связи с низкой эластичностью цен реакция довольно сдержанная (колебания около 4 % объемов потребления при изменении цен на 20–30 %), но она есть и благодаря той же эластичности серьезно влияет на равновесную цену.

<sup>3</sup> Имеются в виду отношения между игроками на рынке. Внутри фирмы такой тип адаптации возможен.

<sup>4</sup> Пункт 27 ст. 200 Налогового кодекса Российской Федерации (Ч. 2).

<sup>5</sup> К слову, правительства далеко не всех нефтедобывающих стран пытаются оградить внутренний рынок топлива от влияния мировой конъюнктуры [Krodar, Imam, 2020].

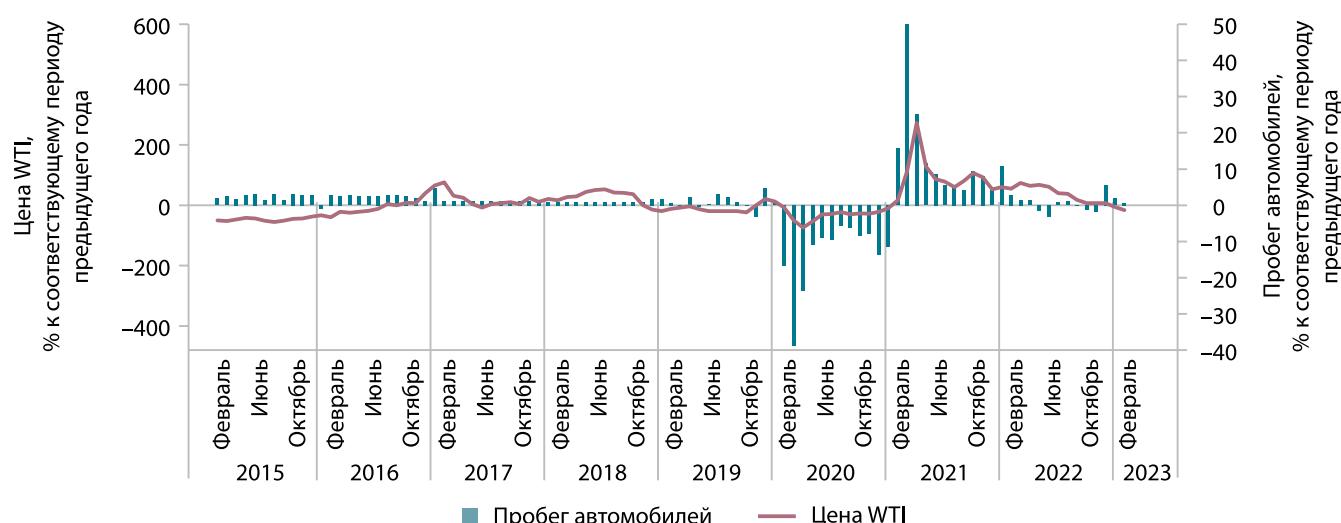


Рис. 1. Пробег автомобилей и цены на топливо в США, 2015–2023, %<sup>1</sup>

Fig. 1. US vehicle mileage and WTI crude oil price, 2015–2023, %

<sup>1</sup> Составлено по данным Управления энергетической информации США: Short-Term Energy Outlook Data Browser // U.S. Energy Information Administration. <https://www.eia.gov/outlooks/steo/data/browser/>.

кращается, а цена выросла, то в любом случае кто-то должен за это платить. В связи с этим происходит постоянная донастройка<sup>1</sup> демпферного механизма, призванная перераспределить издержки между заинтересованными сторонами: вертикально интегрированными топливными компаниями, независимыми за правочными станциями<sup>2</sup>, конечными потребителями и правительством. Интересно, что в данном случае перераспределение происходит только от части на конкурентной основе: решение о перераспределении издержек принимается регулятором централизованно и выражается в изменении формулы демпферного механизма, прописанной в Налоговом кодексе РФ.

Выходит, что если в ситуации рыночной адаптации никто из сторон не застрахован от необходимости менять свое поведение, реагируя на изменившиеся обстоятельства, то при адаптируемости типа С происходит централизованное перераспределение бремени рисков и неопределенности между разными заинтересованными сторонами. Как будет показано далее, это перераспределение может быть очень важным для некоторых государств в контексте сохранения общественно-политического статуса-кво.

### МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕН НА ТОПЛИВО В РОЗНИЧНОМ СЕГМЕНТЕ В СТРАНАХ С РАЗЛИЧНЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ ПОРЯДКАМИ

Анализ ситуации с регулированием розничных цен на топливо в разных странах, как мы покажем далее, приводит к выводу о том, что установление конкретного регуляторного механизма сильно зависит от характеристик социального порядка. Механизм этой зависимости ранее был подробно проанализирован в работе [Федоров, 2023]: его смысл заключается в том, что выбор общественно-политических целей, которые преследует правительство (в лице отдельных политиков), внедряя различные регуляторные механизмы, различен в странах с порядками открытого доступа и странах, где пороговые условия этого социального порядка не соблюдаются [North, Walli, Weingast, 2009; van Besouw, Ansink, van Bavel, 2016; van Bavel, Ansink, van Besouw, 2017]. Порядок открытого доступа, характеризующийся верховенством права, монополией на насилие и существованием постоянно действую-

щих неперсонифицированных организаций<sup>3</sup>, в меньшей степени позволяет политикам использовать власть эксклюзивно – в своих интересах, через защиту отдельных лиц. В порядках открытого доступа стимулы настроены так, чтобы использовать насилие ради установления механизмов, в которых заинтересовано общество в целом или подавляющая его часть<sup>4</sup>. Напротив, когда пороговые условия порядка открытого доступа не соблюдаются, стабильность политического режима сохраняется благодаря статусу-кво в распределении рент<sup>5</sup> между членами элитной группы [Acemoglu, Robinson, 2012, 2019]<sup>6</sup>. Экономическая конкуренция этот статус-кво разрушает<sup>7</sup>, и поэтому во избежание риска политики выбирают гибридные и иерархические механизмы, ведущая роль в которых отведена государству.

Итак, пользуясь классификацией стран на страны с порядками открытого и ограниченного доступа, разработанной в эмпирическом исследовании [Андреева, Ионкина, Санишвили, 2017]<sup>8</sup>, а также данными проекта GlobalPetrolPrices<sup>9</sup>, посмотрим, как распределились страны с различными социальными порядками в контексте выбора различных механизмов регулирования розничного сегмента топливных рынков (рис. 2). Помимо социальных порядков и механизмов регулирования как критериев классификации мы разделили государства на крупнейшие нефтедобывающие<sup>10</sup> и страны – импортеры нефти. Это разделение может влиять на выбор механизма регулирования на розничном рынке внутри страны: предполагаем,

<sup>3</sup> Когда существование организации не привязано к личности конкретного индивида.

<sup>4</sup> Речь идет о тенденции. В порядках открытого доступа также возможны подобные ситуации, но они объективно затруднены действием правоохранительной системы, существованием гражданского общества, свободой СМИ и т. д. Также не стоит забывать, что помимо умышленного отклонения от оптимальных регуляторных механизмов имеют место ситуации банальных ошибок и заблуждений.

<sup>5</sup> Рентоискательство по [Murphy, Shleifer, Vishny, 1993].

<sup>6</sup> В условиях одного «соседнего бандита» такая проблема отсутствует [McGuire, Olson, 1996].

<sup>7</sup> См. различия между адаптируемостью типов А и С в предыдущем разделе.

<sup>8</sup> В работе [Андреева, Ионкина, Санишвили, 2017] классифицированы не все страны. Мы дополнили эту классификацию странами, близкими по политическим и институциональным индексам к тем, которые задействованы в кластеризации в названном исследовании.

<sup>9</sup> GlobalPetrolPrices.Data. <https://www.globalpetrolprices.com/data/>. Автор проекта – профессор Невен Валев из университета Джорджии (г. Атенс, США). Его команда собирает информацию о ценах на топливо, объемах его потребления и регулировании по всему миру на регулярной основе из открытых источников, используются данные статистических ведомств, компаний. Информацией пользуются ведущие мировые СМИ, исследователи, а также компании из отрасли для изучения рынка.

<sup>10</sup> Входят в топ-25 производителей нефти в мире по информации BP Statistical Review of World energy 2022. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf>.

<sup>1</sup> «Газпром» считает необходимой донастройку демпфера в 2022 г. // ТАСС. 17 декабря 2021. <https://tass.ru/ekonomika/13225219>; Минфин РФ предлагает продолжить донастройку налогообложения нефтяной отрасли, в том числе очередную корректировку топливного демпфера // Neftegas. 5 мая 2023. <https://neftegaz.ru/news/gosreg/778905-minfin-rf-predlagает-prodolzhit-donastrojku-nalogoblozheniya-neftyanoy-otrasli-v-tch-ocherednyu-k/>.

<sup>2</sup> Независимый топливный союз предложил отменить демпфер для стабилизации топливного рынка // Neftegas. 10 июля 2020. <https://neftegaz.ru/news/petroleum-products/619954-nezavisimyy-toplivnyy-soyuz-predlozhil-otmenit-dempfer-dlya-stabilizatsii-toplivnogo-ryntka-/>.

что относительно низкая доступность топлива для населения будет склонять правительство страны к регулированию.

Итак, мы видим, что среди стран с порядками открытого доступа нет ни одной страны, где цены на топливо в розничном сегменте устанавливались бы государством. Только две страны из выборки<sup>1</sup> устанавливают ценовой потолок во избежание резких колебаний цен в случае шоков на нефтяном рынке. Абсолютно иным образом складывается картина в порядках ограниченного доступа, причем вне зависимости от статуса нефтедобывающей страны или страны – импортера нефти. Из стран – импортеров нефти здесь только 31 страна из 59 (53 %) установила рыночное ценообразование в розничном сегменте. Причем следует обратить внимание, что в перечень стран с порядками ограниченного доступа попадают и страны, по политическим и институциональным индексам близкие к порядкам открытого доступа, но не прошедшие по всем трем пороговым условиям. Именно эти страны (Восточная и Южная Европа) составляют значительную долю (около 30 %) от группы из 31 страны.



Рис. 2. Регулирование розничных цен на топливо в нефтедобывающих странах и странах – импортерах нефти с различными социальными порядками, %<sup>2</sup>

Fig. 2. Retail fuel price regulation in oil-producing countries and oil-importing countries with different social orders, %

Еще более интересная ситуация складывается в нефтедобывающих странах с порядками ограниченного доступа. Несмотря на относительно высокие способности этих стран удовлетворять спрос на внутреннем рынке, подавляющее большинство правительств этих стран устанавливают либо фиксированные цены, либо ценовой потолок. Правительства только

<sup>1</sup> В этой выборке (составленной GlobalGasolinePrices) еще не была представлена Словения – третья страна с порядком открытого доступа, в которой установлен ценовой потолок.

<sup>2</sup> Составлено по: [Андреева, Ионкина, Санишвили, 2017]; GlobalPetrolPrices / Energy Price Data. <https://www.globalpetrolprices.com/data/>.

трех стран данной категории так не делают – России, Индии и Бразилии. Однако, например, в РФ, где формально отсутствует регулирование розничных цен на топливо, фактически эти цены сдерживаются демпферным механизмом в оптовом сегменте.

Таким образом, мы видим тенденцию, согласно которой страны с порядками ограниченного доступа в большей степени склонны устанавливать иерархические и гибридные механизмы регулирования цен на моторное топливо в рознице. Причем эта тенденция в целом не зависит от статуса нефтедобывающей страны или страны – импортера нефти. Ситуации в ряде стран, выпадающих из данного тренда, будут обсуждаться в следующем разделе.

Вместе с тем остается вопрос: действительно ли регулирование розничных цен приводит к нивелированию рисков и неопределенности для заинтересованных сторон, например потребителей моторного топлива (рис. 3)?

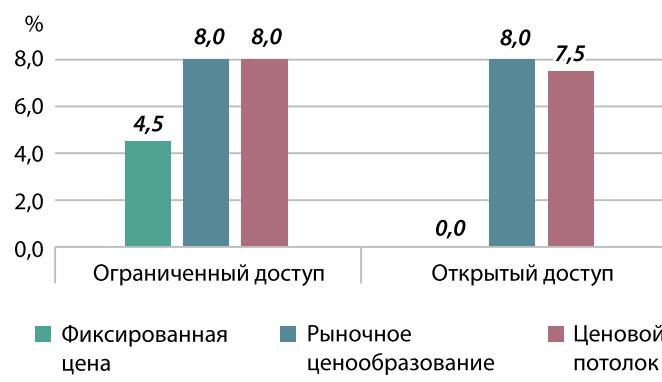


Рис. 3. Средний коэффициент вариации средненедельных розничных цен на топливо за последние 52 недели, по состоянию на 01.05.2023, %<sup>3</sup>

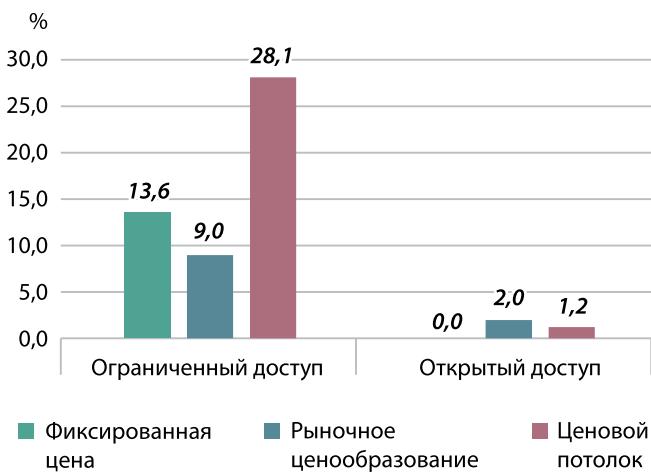
Fig. 3. Average coefficient of variation of average weekly retail fuel prices in the last 52 weeks as of May 1, 2023, %

Если говорить про порядки ограниченного доступа, то в странах с фиксированными ценами вариация цен действительно гораздо ниже, чем в других, хотя на деле могло быть иначе, поскольку фиксированные цены можно регулярно пересматривать. Вместе с тем розничные цены в странах с рыночной регуляцией и ценовым потолком практически не различаются. По всей видимости, ценовой потолок работает только в экстраординарных (шоковых) ситуациях и не оказывает существенного влияния на обычные средненедельные колебания рыночной конъюнктуры.

Аналогичная ситуация складывается и в порядках открытого доступа за небольшим исключением: в странах, применяющих ценовой потолок, цены изменяются немного меньше, но вряд ли это различие можно считать статистически значимым.

<sup>3</sup> Составлено по: [Андреева, Ионкина, Санишвили, 2017]; GlobalPetrolPrices / Energy Price Data. <https://www.globalpetrolprices.com/data/>.

Чуть ранее мы высказали точку зрения, согласно которой влияние социального порядка на выбор механизма установления цен в розничном сегменте рынка моторного топлива преломляется через призму доступности топлива для населения. Если топливо является относительно доступным (в силу высоких доходов населения и/или низкой цены топлива), склонность правительства к регулированию цен снижается. На рис. 4 приведены данные по доступности топлива для населения в разрезе стран с разными социальными порядками.



**Рис. 4. Средняя доля месячного располагаемого дохода домохозяйства, необходимого для заполнения одного 40-литрового бака наиболее популярным в стране бензином<sup>1</sup>, %**

**Fig. 4. Average share of monthly household disposable income needed to fill one 40-liter tank with the country's most popular gasoline, %**

Следует обратить внимание на то, что в порядках ограниченного доступа в целом доступность топлива для населения ниже, чем в порядках открытого доступа. Данная ситуация сложилась несмотря на то, что среди государств с порядками ограниченного доступа сравнительно больше нефтедобывающих стран. Более того, в порядках ограниченного доступа отказ от регулирования розничных цен связан с ростом доступности топлива для населения. Так, за последнее десятилетие начался процесс дерегулирования розничных цен на топливо в ОАЭ и Саудовской Аравии<sup>2</sup>: для заполнения 40-литрового топливного бака бензином в этих странах в настоящее время понадобится

<sup>1</sup> Составлено по: [Андреева, Ионкина, Санишвили, 2017]; GlobalPetrolPrices / Energy Price Data. <https://www.globalpetrolprices.com/data/>.

<sup>2</sup> Формально цены в этих странах еще устанавливаются государством, но уже с привязкой к общемировым бенчмаркам. Вместе с тем реализуются меры по дальнейшему переходу к либерализации топливной розницы (Growth Summit: AI will advance, but the future of education will always be human, Dubai Cares CEO says // Arab News. 3 May 2023. <https://www.arabnews.com/node/2297286/business-economy; https://uaecabinet.ae/en-details/news/fuel-prices-to-be-deregulated-with-effect-from-1-august-2015>).

менее 1,5 % среднемесячного дохода, что значительно снижает социальные риски колебаний цен на топливном рынке внутри страны. В порядках открытого доступа никакая видимая связь между доступностью топлива для населения и установлением того или иного механизма ценообразования на топливном рынке не наблюдается.

Далее предлагаем взглянуть на то, как страны с разными социальными порядками и механизмами регулирования цен преодолели период 2019 – начала 2023 г., на который пришлось множество разнонаправленных шоков на мировом нефтяном рынке (пандемия COVID-19, выход из пандемии, геополитика 2022 г., санкции, ценовой потолок на российскую нефть и т. д.). Действительно ли существует неопределенность относительно спонтанного изменения статуса-кво, о которой мы говорим, обсуждая установление регуляторных механизмов в порядках ограниченного доступа?

Когда сохранение статуса-кво в рамках существующих институтов перестает отвечать интересам отдельных групп, а изменения заблокированы из-за отсутствия обратной связи, накапливается «эффект усталости от статуса-кво», который при наличии определенной фокальной точки («спускового крючка») приводит к формированию спонтанного спроса на институциональные изменения, например в виде протеста [Шаститко, Маркова, 2020]. Важно отметить, что наличие фокальной точки без накопленного эффекта усталости невозможно, что позволяет нам проверить, действительно ли в порядках ограниченного доступа ценовые колебания несут в себе неопределенность с точки зрения сохранения статуса-кво в распределении рент. Мы полагаем, что фиксация факта протеста говорит о том, что цены на топливо приобрели социально-политическое значение, поскольку: а) изменение цен на топливо затрагивает статус-кво в распределении рент; б) изменение цен воспринимается не как свободный саморегулирующийся космический процесс, а как результат перераспределения рент в социальном порядке.

Таким образом, мы находим яркое подтверждение ранее обозначенным тезисам. В 2022 г. на фоне резкого роста цен на нефть в связи с постпандемийным восстановлением мировой экономики и геополитическими шоками по странам с порядками ограниченного доступа, которые не справились с ростом цен на топливо, прокатилась волна протестов. Если обратить внимание на динамику сообщений в СМИ о протестах и сопоставить ее с данными по волатильности цен, приведенными проектом GlobalPetrolPrices, то выяснится, что протесты в связи с ростом цен на автозаправочных станциях прошли практически во всех странах с порядками ограниченного доступа, где цены регулируются, но показали высокую волатильность.

На рис. 5, 6 представлены цены на бензин в странах с порядками ограниченного и открытого доступа. Так, при средней вариации цен на топливо в порядках ограниченного доступа с устанавливаемыми государством ценами в 0,06 в Индонезии<sup>1</sup> вариация составила 0,11, в Шри-Ланке<sup>2</sup> – 0,11, в Пакистане<sup>3</sup> – 0,13, в Коста-Рике<sup>4</sup> – 0,14, в ОАЭ – 0,16, в Гане<sup>5</sup> – 0,18. Во всех перечисленных странах кроме ОАЭ<sup>6</sup> в 2022 г. прошли масовые антиправительственные протесты, триггером к которым послужил рост цен на топливо. Та же картина наблюдалась и в странах с порядками ограниченного доступа, где установлен ценовой потолок на различные цены на топливо. При средней вариации цен в таких странах в 0,08 в Гондурасе<sup>7</sup> этот показатель составил 0,11, во Вьетнаме – 0,13, в Панаме<sup>8</sup> – 0,15. Из перечисленных стран протесты не прошли лишь во Вьетнаме, но в этой стране правительство оперативно отреагировало<sup>9</sup> на сложившуюся ситуацию и анонсировало сокращение налогов на топливо. В Гондурасе интенсивность протестов была также снижена благодаря оперативной реакции правительства, однако в предыдущие годы аналогичные ситуации заканчивались протестными акциями.

<sup>1</sup> Thousands Protest Indonesia's Fuel Price Hike in Test For Jokowi // Bloomberg. 6 September 2022. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-06/thousands-protest-indonesia-s-fuel-price-hike-in-test-for-jokowi>.

<sup>2</sup> Sri Lanka fuel shortage set to ease; police clash with protesters // Reuters. 19 May 2022. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/sri-lankas-fuel-gas-shortages-set-ease-central-bank-governor-says-2022-05-19/>.

<sup>3</sup> Pakistani angry over fuel price hike, vandalize petrol pump // The Economic Times. 6 June 2022. <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/world-news/pakistani-angry-over-fuel-price-hike-vandalize-petrol-pump/articleshow/91978160.cms?from=mdr>.

<sup>4</sup> Rodrigo Chaves announces 4 actions to reduce gas prices in Costa Rica // The Tico Times. 23 May 2022. <https://ticotimes.net/2022/05/23/rodrigo-chaves-announces-4-actions-to-reduce-gas-prices-in-costa-rica>.

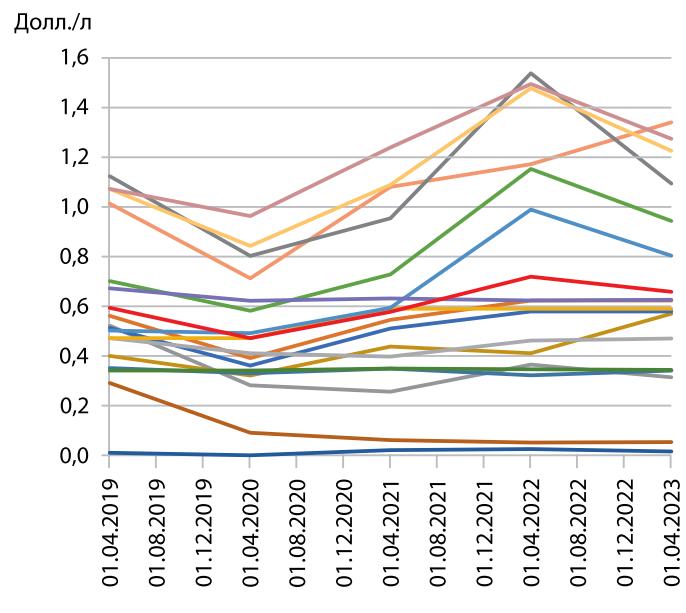
<sup>5</sup> Police disperse protest over economic hardship in Ghana // Reuters. 29 June 2022. <https://www.reuters.com/world/europe/police-disperse-protest-over-economic-hardship-ghana-2022-06-28/>.

<sup>6</sup> Страна с максимальной доступностью топлива для населения по соотношению «цена – среднедушевые доходы» из списка. Эффект снижения социально-политического значения ценовых колебаний в таких случаях обсуждался выше.

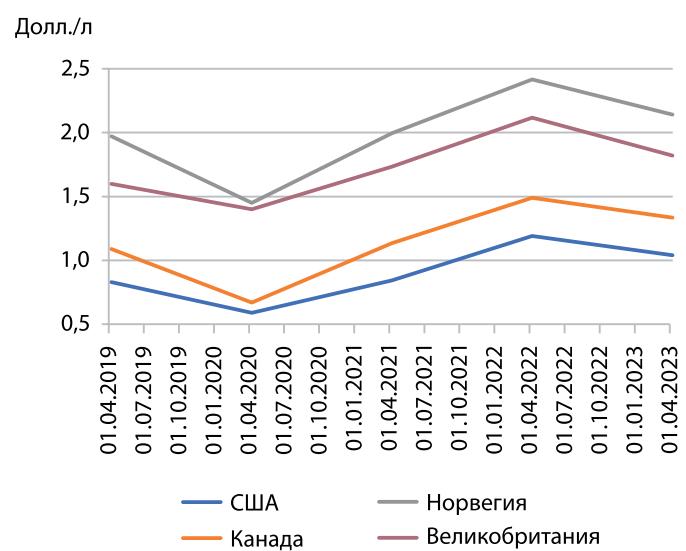
<sup>7</sup> Honduras enacts month-long gasoline price freeze in inflation fight // Reuters. 25 June 2022. <https://www.reuters.com/world/americas/honduras-enacts-month-long-gasoline-price-freeze-inflation-fight-2022-06-24/>; Honduras: Tear gas deployed as protests over rising fuel prices paralyse Tegucigalpa // Reuters. 20 July 2020. <https://www.ruptly.tv/en/videos/20180720-001-Honduras-Tear-gas-deployed-as-protests-over-rising-fuel-prices-paralyse-Tegucigalpa>.

<sup>8</sup> Protests in Panama push government to lower fuel prices // The Tico Times. 12 July 2022. <https://ticotimes.net/2022/07/12/protests-in-panama-push-government-to-lower-fuel-prices>.

<sup>9</sup> Vietnam considering fuel tax cuts amid inflation pressure – FinMin // Reuters. 8 June 2022. <https://www.reuters.com/markets/commodities/vietnam-considering-fuel-tax-cuts-amid-inflation-pressure-finmin-2022-06-08/>.



а)

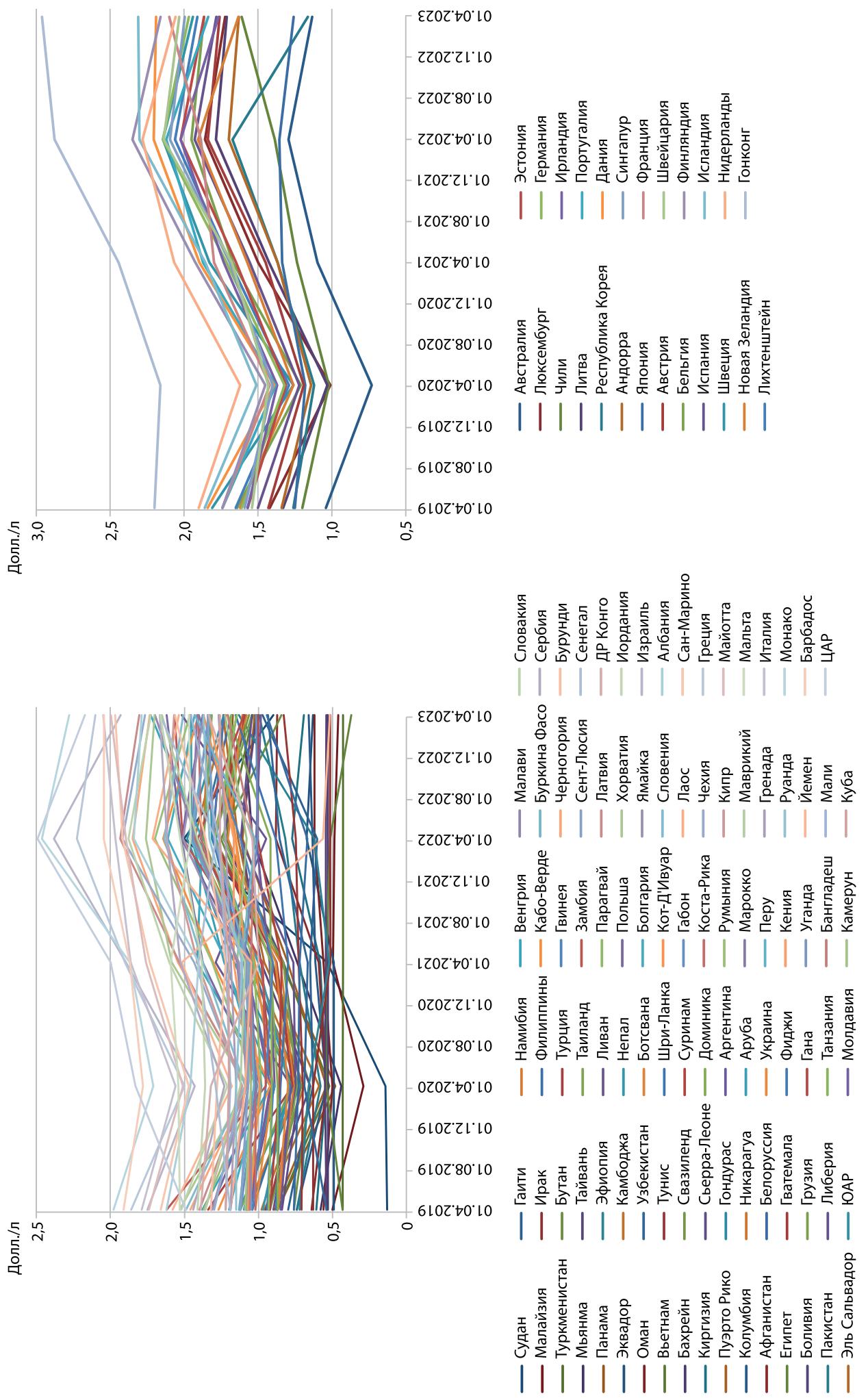


б)

Рис. 5. Цены на бензин в нефтедобывающих странах с порядками ограниченного (а) и открытого (б) доступа, долл./л<sup>10</sup>

Fig. 5. Gasoline prices in oil-producing countries with limited (a) and open (b) access orders, US dollars/litre

<sup>10</sup> Составлено по: [Андреева, Ионкина, Санишвили, 2017]; GlobalPetrolPrices / Energy Price Data. <https://www.globalpetrolprices.com/data/>.



**Рис. 6. Цены на бензин в странах – импортерах нефти с портами ограниченно (а) и открытого (б) доступа, долл./л<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Составлено по: [Андреева, Ионкина, Санишивили, 2017]; GlobalPetroPrices / Energy Price Data. <https://www.globalpetroprices.com/data/>.

В то же время из стран с порядками открытого доступа при сравнимых или даже больших ценовых колебаниях сопоставимые по масштабу протесты по поводу роста цен именно на моторное топливо, нашедшие отражение в СМИ, прошли только во Франции<sup>1</sup>. Более того, требования протестующих во Франции касались не только и не столько цен на топливо, сколько роста заработных плат (протесты организованы профсоюзным движением).

При описании динамики розничных цен на топливо в странах из выборки (рис. 5, 6) хотелось бы обратить внимание на то, что в целом в порядках открытого доступа мы видим сонаправленную динамику цен, поскольку все эти цены выполняют информационную функцию и являются транспарентными бенчмарками мировых цен. При этом в порядках ограниченного доступа в целом уровень цен и их колебаний явно ниже, траектория же изменения цен более разноравнена – воздействие оказывают сдерживающие регуляторные механизмы. Причем наблюдаемые в порядках ограниченного доступа тренды сохраняются вне зависимости от статуса нефтедобывающей страны (рис. 7).

Долл./л

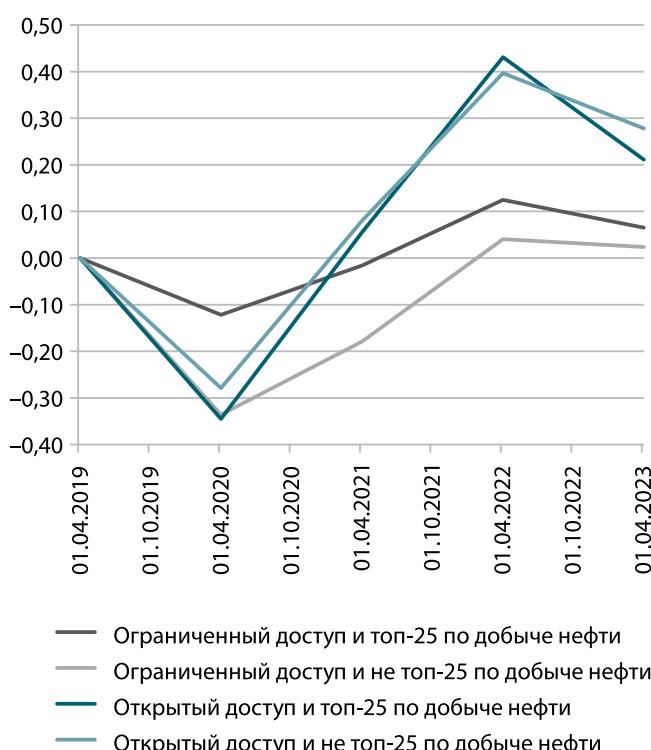


Рис. 7. Средние цены на бензин, долл./л<sup>2</sup>

Fig. 7. Average gasoline prices, US dollars/litre

<sup>1</sup> Thousands take to the streets of Paris to protest soaring prices // Reuters. 17 October 2022. <https://www.reuters.com/world/europe/thousands-take-streets-paris-protest-soaring-prices-2022-10-16/>.

<sup>2</sup> Составлено по: [Андреева, Ионкина, Санишвили, 2017]; GlobalPetrolPrices / Energy Price Data. <https://www.globalpetrolprices.com/data/>.

Обратим внимание, что в целом волатильность цен в порядках ограниченного доступа в течение всего рассматриваемого периода оказалась действительно ниже. Впрочем, в нефтедобывающих странах с порядками ограниченного доступа во время пандемии COVID-19 снижение цен было ниже, чем в других странах. Однако не все страны оставались в рамках обозначенных нами трендов, поэтому далее рассмотрим ситуацию на отдельных кейсах.

### МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕН НА ТОПЛИВО В РОЗНИЧНОМ СЕГМЕНТЕ В ОТДЕЛЬНЫХ СТРАНАХ

Постараемся подкрепить наши предположения конкретными примерами и выявить мотивацию регуляторов в разных странах вводить ценовое регулирование, зафиксированную ими в нормативных правовых актах или декларируемую официальными лицами в СМИ (табл. 2).

В рамках небольшого обзора возьмем ряд стран с порядками ограниченного доступа, в том числе с deregulated розничным сегментом топливного рынка (Индия), а также все страны с порядками открытого доступа, в которых по какой-либо причине регулируется цена на моторное топливо. Наиболее интересные случаи рассмотрим подробнее.

**Нигерия.** Нигерия занимает 14-е место в мире по объемам добычи нефти<sup>3</sup>. Цена на топливо для правительства Нигерии явно приняла социально-политический, а не экономический характер. Дело в том, что на территории страны, которая десятилетия провела в гражданской войне, действует множество вооруженных группировок. Это исламская террористическая организация «Боко Харам», которая недавно разделилась на четыре отдельные группировки, «Движение за освобождение дельты реки Нигер» и пираты, действующие в прибрежных водах. Большинство из этих группировок нападают на инфраструктуру нефтяной отрасли и рекрутируют своих сторонников из местного населения, живущего в нищете (133 млн чел., или 63 % населения, живут за чертой бедности<sup>4</sup>). В связи с этим удержание низких и стабильных цен на топливо становится для правительства задачей, от решения которой во многом зависит политическая стабильность в стране.

**Венесуэла.** Страна занимает первое место в мире по разведанным запасам нефти и 25-е по объемам ее добычи. О значении стабильно низких цен на топливо для социалистического правительства страны красноречиво высказался министр энергетики Рафаэль Рамирес в 2006 г.: «PDVSA (национальная нефтяная компания) – это красный цвет [цвет, отождествляемый с политической партией Чавеса], красный сверху донизу»<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Здесь и далее данные о добыче нефти приводятся по: BP Statistical Review of World Energy. 71st ed. 2022.

<sup>4</sup> Национальное бюро статистики Нигерии. <https://www.nigerianstat.gov.ng/>.

<sup>5</sup> Storm over Venezuela oil speech // BBC News. 4 November 2006. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/6114682.stm>.

*Таблица 2 – Мотивация ценового регулирования в розничном сегменте топливного рынка, декларируемая в разных странах*  
*Table 2 – Rationale for price regulation in the retail fuel market in different countries*

Страны	Основная роль на мировом рынке нефти	Социальный порядок по Д. Норту	Мотивация регулирования топливной розницы
Нигерия	Экспортер	Ограниченнего доступа	«Установление прочных связей с ключевыми сегментами нигерийского общества и обеспечение максимально широкого понимания и поддержки решений»
Венесуэла			Социалистическая политика правительства
Индонезия			«Обеспечение общественного благосостояния»
Казахстан			«Обеспечение ... безопасности и удовлетворение спроса населения»
Азербайджан			Борьба с инфляцией (при одних из самых низких ценах на топливо в мире)
Саудовская Аравия, ОАЭ			На фоне выросших доходов населения начался процесс либерализации рынка
Белоруссия			Входит в список «отдельных товаров, перечень которых устанавливается президентом или по его поручению» (без объяснения причин)
Индия	Импортер	Открытого доступа	Не выявлена
Бельгия, Словения, Люксембург			Антикризисная мера (потолок цен на случай шоков)

Составлено по: Petroleum Products Pricing Regulatory Agency (Establishment) Bill, 2003. <https://www.orandconsultants.com/downloads/Petroleum%20Products%20Pricing%20Regulatory%20Agency%20Act.pdf>; Act of the Republic of Indonesia No. 22 Of 2001, November 23, 2001 on oil and natural gas. <https://policy.asiapacificenergy.org/sites/default/files/Act%20on%20Oil%20and%20Natural%20Gas.pdf>; О государственном регулировании производства и оборота отдельных видов нефтепродуктов: закон Республики Казахстан от 20.07.2011 № 463-IV; Об утверждении Перечня товаров (работ, услуг), цены (тарифы) на которые регулируются государством: постановление Кабинета министров Азербайджанской Республики от 28.09.2005; KAPSARC. Gasoline Price Reform in Saudi Arabia. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjph9Ofhtr-AhVGilsKHZV3DYMQFnoECDsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.kapsarc.org%2Ffile-download.php%3Fi%3D31825&usg=AOvVaw2zEoCjbhQnZONPWBfqkYoC>; Growth Summit: AI will advance, but the future of education will always be human, Dubai Cares CEO says // Arab News. 3 May 2023. <https://www.arabnews.com/node/2297286/business-economy>; Fuel Prices to be deregulated with effect from 1 August, 2015. <https://uaecabinet.ae/en/details/news/fuel-prices-to-be-deregulated-with-effect-from-1-august-2015>; О ценообразовании: закон Республики Беларусь от 10.05.1999 № 255-З; [Андреева, Ионкина, Санишвили, 2017].

**Индонезия.** Страна занимает 22-е место в мире по добыче нефти. Летом 2022 г., когда правительство приняло решение повысить регулируемые цены примерно на 30 %, прошли массовые акции протеста в крупнейших 20 городах страны<sup>1</sup>.

**Казахстан.** Казахстан является одной из крупнейших нефтедобывающих стран в мире и занимает 13-е место по этому показателю. В январе 2022 г., когда правительство предпринимало попытки дерегулировать цены на сжиженные углеводороды, это привело к массовым акциям протеста, которые стали носить политический характер и вызвали необходимость ввести в страну контингент войск ОДКБ.

**Индия.** Данная страна, будучи порядком ограниченного доступа, развивает розничный рынок моторного топлива. Причем это не единственный дерегулированный энергетический рынок в ней: например, в Индии действует электроэнергетическая биржа, которая также очень редко присутствует в странах с порядками ограниченного доступа [Коломиец, Федоров, 2023].

Более того, в Индии довольно низкие доходы населения, что повышает вероятность введения регуляторных механизмов. Однако, как мы уже заметили, в ряде стран, где установлено регулирование розничных цен на топливо, происходят перебои с поставками этого товара. Для страны с населением 1,4 млрд чел. и низким уровнем урбанизации, а также слабо развитой инфраструктурой транспорта и связи обеспечить контроль за соблюдением фиксированных цен и централизованно обеспечить логистику поставок весьма трудно (если возможно). Таким образом, экономия трансакционных издержек [Coase, 1937] приводит к дерегуляции сегмента топливного рынка в стране, где все условия способствуют установлению регуляторных механизмов.

**Бельгия, Словения, Люксембург.** Эти три европейские страны уникальны в том смысле, что они являются единственными странами с порядками открытого доступа, в которых есть регуляторные ограничения на ценообразование в розничном сегменте топливного рынка. Однако во всех трех случаях регуляторные ограничения минимальны и представляют ценовой потолок, который устанавливается для пресечения

<sup>1</sup> СМИ: в Индонезии тысячи людей вышли на протест против роста цен на топливо // РИА Новости. 6 сентября 2022. <https://ria.ru/20220906/protest-1814882270.html>.

рисков резких ценовых колебаний. В Бельгии<sup>1</sup>, впрочем, как и в остальных странах, такая политика сформировалась в 1970-х гг. как мера по борьбе с последствиями нефтяного кризиса 1973 г. Таким образом, в этих государствах мера никак не затрагивает напрямую интересы конкретных политических групп (кроме потенциальной поддержки или не поддержки на выборах тех сил, которые пожелали бы отменить такую политику) и носит скорее экономический характер.

Таким образом, можно сделать вывод, что ключевой мотивацией регулирования цен в большинстве стран с порядками ограниченного доступа является поддержание стабильной социальной ситуации в стране (в том числе в нефтедобывающих государствах с относительно низкими ценами на топливо). Единственные страны с порядками открытого доступа, регулирующие цены на топливо, рассматривают это лишь как инструмент реагирования на шоковые ситуации.

### МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕН НА ТОПЛИВО В РОЗНИЧНОМ СЕГМЕНТЕ: СИТУАЦИЯ В РОССИИ

В Российской Федерации формально действует рыночное саморегулирование розничных цен на топливо. Однако на самом деле это не совсем так: с 2019 г. запущен демпферный механизм, который нацелен на снижение колебаний рыночной конъюнктуры<sup>2</sup>. По этой причине механизм управления трансакциями в сегменте можно назвать гибридным [Menard, 1996]: часть правомочий по установлению цен сосредоточена в руках регулятора. Сущность механизма заключается в том, что поставщики топлива получают выплаты из бюджета («обратный акциз») за поставку топлива на внутренний рынок при высоких мировых ценах на топливо, и, наоборот, выплачиваются в бюджет дополнительные средства, когда мировые цены на топливо становятся низкими и реализация топлива на внутреннем рынке сравнительно более выгодна. Как результат, Россия занимает лидирующее место по стабильности розничных цен на топливо (крайне редко их темп роста превышает инфляцию<sup>3</sup>) среди всех стран с рыночным ценообразованием в розничном сегменте топливного рынка.

Однако насколько такой механизм эффективен? Напомним, что цена есть носитель сигнальной функции и то, что позволяет потребителям и производителям адаптироваться под новые условия. Эту адаптацию мы ранее продемонстрировали на примере зависимости пробега автомобилей от цен на розничное топливо в США. Теперь посмотрим на российские реалии (рис. 8, 9).

<sup>1</sup> Maximum prices for petroleum products // Economie. <https://economie.fgov.be/en/themes/energy/energy-prices/maximum-prices-petroleum>.

<sup>2</sup> Пункт 27 ст. 200 Налогового кодекса Российской Федерации (Ч. 2).

<sup>3</sup> Рост цен на бензин в 2021 году превысил уровень инфляции // Интерфакс. 12 января 2022. <https://www.interfax.ru/business/815068>.

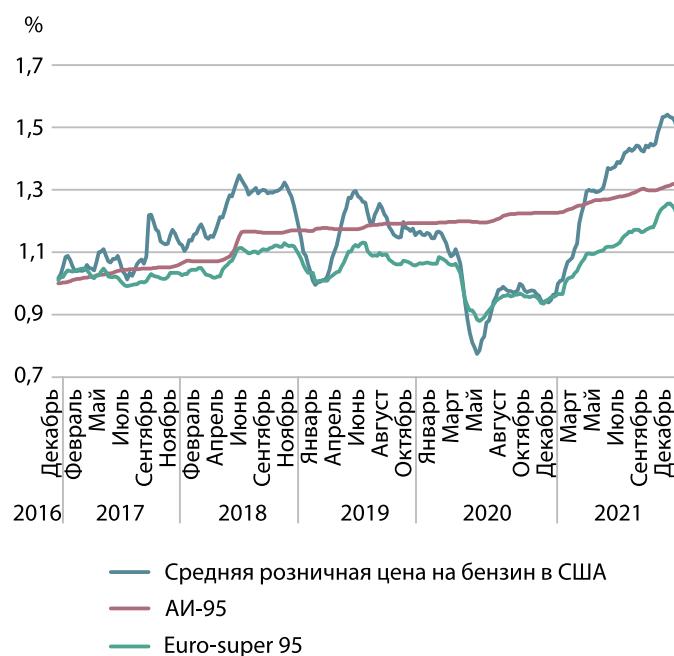


Рис. 8. Базисные индексы розничных цен (в национальной валюте) на бензин в России, США и ЕС (к 05.12.2016), %<sup>4</sup>

Fig. 8. Fixed-base retail price indices (in national currency) for gasoline in Russia, the USA and the EU (by December 5, 2016), %

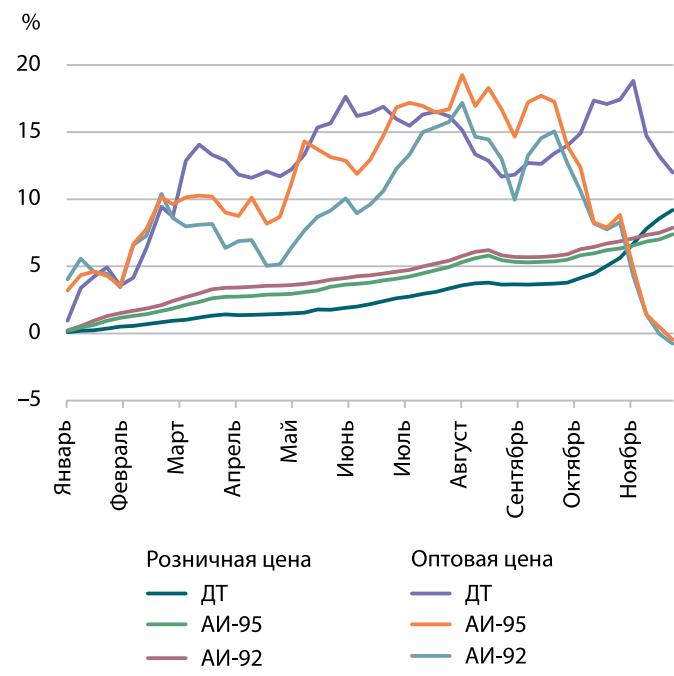


Рис. 9. Базисные национальные индексы розничных и оптовых цен на нефтепродукты в России (к 11.01.2021), %<sup>5</sup>

Fig. 9. Fixed-base national indices of retail and wholesale prices for petroleum products in Russia (by January 11, 2021), %

<sup>4</sup> Составлено по: [Голяшев и др., 2021].

<sup>5</sup> Там же.

С сентября 2019 г. по январь 2021 г. демпферный механизм фактически работал на удержание цен выше рыночных. При этом в 2019 г. нефтяным компаниям из бюджета было выплачено по демпферному механизму 282,2 млрд р. В 2020 г. по демпферному механизму нефтяные компании выплатили в бюджет 356,6 млрд р., в 2021 г. – получили из него 674,5 млрд р., в 2022 г. – получили 2,16 трлн р.<sup>1</sup>

Более того, механизм многократно менялся за четыре года своего существования<sup>2</sup>. Чаще всего пересматривалась формула расчета разницы с бенчмарком мирового рынка.

Обратим внимание на то, что первая корректировка демпферного механизма произошла в 2021 г., когда выросла необходимость затрачивать бюджетные средства на снижение цен на внутреннем рынке.

Корректировки продолжились в 2022 г., когда было предложено учитывать дисконт на нефть Urals в расчетной формуле, а фактические расходы бюджета на содержание «демпфера» выросли кратно. Таким образом, пока цены для населения удерживались на высоком уровне, а выплаты по демпферному механизму между государством и нефтяными компаниями были относительно невелики, такой статус-кво [Fernandez, Rodrik, 1991] оставался стабилен. Как только демпферный механизм стал работать на реальное сдерживание цен для населения, а бюджетные расходы на его работу значительно выросли, механизм начал пересматриваться.

Интересно также, что постоянный пересмотр «демпфера» и призывы к его отмене в пользу жесткого регулирования<sup>3</sup> в периоды неопределенности 2022 г. звучат в духе концепции О. Уильямсона: при росте неопределенности гибридные механизмы в силу их слабой адаптивности вытесняются рынками или иерархиями. Однако в России это вытеснение предлагается пока только с сильным «регуляторным креном».

Таким образом, в первые два года «демпфер» действовал как механизм, сдерживающий снижение цен для населения, но на фоне предыдущих темпов роста в СМИ это оценивалось как показатель эффективной работы регуляторного механизма<sup>4</sup>. Как только демпферный механизм потребовал больших за-

<sup>1</sup> Выплаты нефтяникам из бюджета по топливному демпферу в 2022 г. выросли в три раза // Интерфакс. 11 января 2023. <https://www.interfax.ru/business/880359>.

<sup>2</sup> Минфин РФ не пересматривал параметры бюджета в связи с введением потолка цен на российскую нефть// Neftegaz. 27 декабря 2022. <https://neftegaz.ru/news/gosreg/764479-a-siluanov-minfin-rf-ne-peresmatrival-parametry-byudzheta-v-svyazi-s-vvedeniem-potolka-tsen-na-rossii/>; В России заработала новая формула расчета цены бензина // РБК. 1 мая 2021. <https://www.rbc.ru/business/01/05/2021/608b611d9a7947935169e8f3>.

<sup>3</sup> Предел рынка: в России хотят ввести госрегулирование цен на бензин // Известия. 16 марта 2022. <https://iz.ru/1305477/>.

<sup>4</sup> Минфин и Минэнерго согласовали изменение демпфера по топливу // Интерфакс. 20 апреля 2021. <https://www.interfax.ru/business/762295>.

трат средств со стороны государства, он подвергся коррекции, однако не был отменен ввиду своей социально значимой функции.

Примечательно также, что в процессе корректировки демпферного механизма перераспределение рент происходило не в пользу тех сторон, которые не обладали значительным весом в существующем социальном порядке. Например, такими игроками оказались операторы независимых автозаправочных станций (АЗС). Они в отличие от вертикально интегрированных компаний не получают выплат по «демпферу», но при этом вынуждены сдерживать цены вслед за своими конкурентами. В итоге происходит процесс активного сокращения сегмента независимых АЗС в связи с действием регуляторных механизмов<sup>5</sup>.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проведенному анализу, еще раз отметим несколько выявленных тенденций. Страны с порядками ограниченного доступа демонстрируют сравнительно большую склонность к регулированию розничных цен на топливных рынках в сравнении со странами с порядками открытого доступа (вне зависимости от статуса крупного игрока на мировом нефтяном рынке). Верна и обратная тенденция: страны с порядками открытого доступа демонстрируют склонность к рыночному ценообразованию, опять же вне зависимости от наличия или отсутствия статуса нефтедобывающей страны.

Шансы на то, что в порядке ограниченного доступа будет введено регулирование розничных цен, снижаются только тогда, когда доступность топлива для населения (ввиду низких цен на топливо и сравнительно высоких доходов населения) сокращает общественно-политическую значимость ценовой динамики на этот товар. То, что в порядках ограниченного доступа ценовая динамика рассматривается как фактор сохранения статуса-кво в социальном порядке, подтверждается фиксацией протестов практически во всех таких странах, где правительство не смогло сдержать рост цен в 2022 г. Более того, в порядках открытого доступа аналогичные протесты даже при сравнительно больших колебаниях цен фиксировались только во Франции, при этом они были вызваны динамикой розничных цен на моторное топливо лишь отчасти.

Выявленные тенденции объясняются тем, что в порядках ограниченного доступа неконтролируемое перераспределение источников рент в ходе экономической конкуренции становится риском для сохранения статуса-кво. Этот риск опасен для порядков ограниченного доступа и может привести к дестабилизации социального порядка. ■

<sup>5</sup> «Восемь месяцев в году убыточная экономика» // Gazeta.ru. 10 сентября 2021. <https://www.gazeta.ru/business/2021/09/10/13972136.shtml>.

## Источники

- Андреева А.А., Ионкина К.А., Санишвили Т.Т. (2017). Эмпирический подход к сравнению социальных порядков // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. № 2. С. 51–71.
- Голяшев А., Курдин А., Коломиец А., Скрябина В., Федоренко Д., Федоров С. (2021). Цены на топливо: между рынком и регулированием. Энергетический бюллетень. № 103. Аналитический центр при Правительстве РФ. [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo/2022/energo\\_103.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo/2022/energo_103.pdf).
- Григорьев Л.М., Курдин А.А. (2013). Экономический рост и спрос на энергию // Экономический журнал ВШЭ. № 3. С. 390–406.
- Коломиец А.Р., Федоров С.И. (2023). От иерархий до рынков: путь электроэнергетики к благосостоянию потребителя // Экономическая политика. № 3. С. 46–81. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-3-46-81>
- Федоров С.И. (2023). Влияние политической власти на модели отраслевой организации: институциональный подход // Общественные науки и современность. № 1. С. 101–120. <https://doi.org/10.31857/S0869049923010070>
- Шаститко А.Е., Маркова О.А. (2020). Стихийный спрос на институциональные изменения: к поведенческой теории общественного выбора // Общественные науки и современность. № 2. С. 132–144. <https://doi.org/10.31857/S08690499009198-9>
- Acemoglu D., Robinson J.A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. 1st ed. New York: Crown.
- Acemoglu D., Robinson J.A. (2019). *The narrow corridor. States, societies, and the fate of liberty*. New York: Penguin Publishers.
- Alchian A. (1965). Some economics of property rights. *Politico*, no. 4, pp. 816–829.
- Bavel B. van, Ansink E., Besouw B. van. (2017). Understanding the economics of limited access orders: Incentives, organizations and the chronology of developments. *Journal of Institutional Economics*, vol. 13, no. 1, pp. 109–131. <https://doi.org/10.1017/S1744137416000254>
- Besouw B. van, Ansink E., Bavel B. van. (2016). The economics of violence in natural states. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, no. 132, pp. 139–156. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.10.009>
- Coase R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, no. 4, pp. 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Commons J.R. (1950). *The economics of collective action*. New York: Macmillan.
- Davis L., North D. (1971). *Institutional change and American economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Demsetz H. (1967). Toward a theory of property rights. *The American Economic Review*, no. 2, pp. 347–359.
- Fernandez R., Rodrik D. (1991). Resistance to reform: Status quo bias in the presence of individual-specific uncertainty. *The American Economic Review*, no. 5, pp. 1146–1155. <https://doi.org/10.1257/0002828041464425>
- Kirzner I.M. (1978). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton, Mifflin.
- Kpodar K.R., Imam P.A. (2020). To pass (or not to pass) through international fuel price changes to domestic fuel prices in developing countries: What are the drivers? *Energy Policy*, 111999.
- McGuire M.C., Olson M. (1996). The economics of autocracy and majority rule: The invisible hand and the use of force. *Journal of Economic Literature*, vol. 34, no. 1, pp. 72–96. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-26284-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-349-26284-7_3)
- Menard C. (1996). On clusters, hybrids, and other strange forms: The case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, no. 1, pp. 154–183.
- Menard C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, no. 3, pp. 345–376.
- Menard C. (2022). Hybrids: Where we are? *Journal of Institutional Economics*, vol. 18, no. 2, pp. 297–312. <https://doi.org/10.1017/S1744137421000230>
- Murphy K.M., Shleifer A., Vishny R.W. (1993). Why is rent-seeking so costly to growth? *The American Economic Review*, no. 2, pp. 409–414.
- North D.C., Wallis J.J., Weingast B.R. (2009). *Violence and social orders: A conceptual framework of interpreting recorded human history*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Regnier E. (2007). Oil and energy price volatility. *Energy Economics*, vol. 29, no. 3, pp. 405–427.
- Williamson O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, no. 2, pp. 269–296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson O. (1996). The mechanisms of governance. New York: Oxford University Press Inc.
- Williamson O. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *American Economic Review*, vol. 100, no. 3, pp. 673–690. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.673>
- Winebrake J.J., Green E.H., Comer B., Li C., Froman S., Shelby M. (2015). Fuel price elasticities in the U.S. combination trucking sector. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, no. 38. pp. 166–177.

## References

- Andreeva A., Ionkina K., Sanishvili T. (2017). Empirical approach to the comparative analysis of social orders. *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakulteta. Elektronnyj zhurnal / Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal*, no. 2, pp. 51–71. <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2017-9-2-51-71>. (in Russ.)
- Golyashev A., Kurdin A., Kolomiets A., Skryabina V., Fedorenko D., Fedorov S. (2021). *Fuel prices: Between the market and regulation*. Energy bulletin. No. 103. Analytical Center under the Government of the RF. [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo/2022/energo\\_103.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo/2022/energo_103.pdf). (in Russ.)

- Grigoryev L.M., Kурдин А.А. (2013). Economic growth and energy demand. *Ekonicheskiy zhurnal VShE / The HSE Economic Journal*, no. 3, pp. 390–406. (in Russ.)
- Kolomiyets A.R., Fedorov S.I. (2023). From hierarchies to markets: The electric power industry's path to consumer welfare. *Ekonicheskaya Politika / Economic Policy*, no. 3, pp. 46–81. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-3-46-81>. (in Russ.)
- Fedorov S.I. (2023). The influence of political power on models of industrial organization: An institutional approach. *Obshchestvennye nauki i sovremennost / Social Sciences and Modernity*, no. 1, pp. 101–120. <https://doi.org/10.31857/S0869049923010070>. (in Russ.)
- Шастико А.Е., Маркова О.А. (2020). Spontaneous demand for institutional change: Towards a behavioural theory of public choice. *Obshchestvennye nauki i sovremennost / Social Sciences and Modernity*, no. 2, pp. 132–144. <https://doi.org/10.31857/S086904990009198-9>. (in Russ.)
- Acemoglu D., Robinson J.A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. 1st ed. New York: Crown.
- Acemoglu D., Robinson J.A. (2019). *The narrow corridor. States, societies, and the fate of liberty*. New York: Penguin Publishers.
- Alchian A. (1965). Some economics of property rights. *Politico*, no. 4, pp. 816–829.
- Bavel B. van, Ansink E., Besouw B. van. (2017). Understanding the economics of limited access orders: Incentives, organizations and the chronology of developments. *Journal of Institutional Economics*, vol. 13, no. 1, pp. 109–131. <https://doi.org/10.1017/S1744137416000254>
- Besouw B. van, Ansink E., Bavel B. van. (2016). The economics of violence in natural states. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, no. 132, pp. 139–156. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.10.009>
- Coase R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, no. 4, pp. 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Commons J.R. (1950). *The economics of collective action*. New York: Macmillan.
- Davis L., North D. (1971). *Institutional change and American economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Demsetz H. (1967). Toward a theory of property rights. *The American Economic Review*, no. 2, pp. 347–359.
- Fernandez R., Rodrik D. (1991). Resistance to reform: Status quo bias in the presence of individual-specific uncertainty. *The American Economic Review*, no. 5, pp. 1146–1155. <https://doi.org/10.1257/0002828041464425>
- Kirzner I.M. (1978). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton, Mifflin.
- Kpodar K.R., Imam P.A. (2020). To pass (or not to pass) through international fuel price changes to domestic fuel prices in developing countries: What are the drivers? *Energy Policy*, 111999.
- McGuire M.C., Olson M. (1996). The economics of autocracy and majority rule: The invisible hand and the use of force. *Journal of Economic Literature*, vol. 34, no. 1, pp. 72–96. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-26284-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-349-26284-7_3)
- Menard C. (1996). On clusters, hybrids, and other strange forms: The case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, no. 1, pp. 154–183.
- Menard C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, no. 3, pp. 345–376.
- Menard C. (2022). Hybrids: Where we are? *Journal of Institutional Economics*, vol. 18, no. 2, pp. 297–312. <https://doi.org/10.1017/S1744137421000230>
- Murphy K.M., Shleifer A., Vishny R.W. (1993). Why is rent-seeking so costly to growth? *The American Economic Review*, no. 2, pp. 409–414.
- North D.C., Wallis J.J., Weingast B.R. (2009). *Violence and social orders: A conceptual framework of interpreting recorded human history*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Regnier E. (2007). Oil and energy price volatility. *Energy Economics*, vol. 29, no. 3, pp. 405–427.
- Williamson O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, no. 2, pp. 269–296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson O. (1996). The mechanisms of governance. New York: Oxford University Press Inc.
- Williamson O. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *American Economic Review*, vol. 100, no. 3, pp. 673–690. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.673>
- Winebrake J.J., Green E.H., Comer B., Li C., Froman S., Shelby M. (2015). Fuel price elasticities in the U.S. combination trucking sector. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, no. 38, pp. 166–177.

## Информация об авторе

## Information about the author

**Федоров Сергей Игоревич****Sergey I. Fedorov**

Младший научный сотрудник. Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, г. Москва, РФ; аспирант, ассистент экономического факультета. Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, г. Москва, РФ. E-mail: fedoroffsi@yandex.ru

Junior Research Fellow. Center for Research in Competition and Economic Regulation (RANEPA), Moscow, Russia; Postgraduate, Junior Lecturer of Faculty of Economics. Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia. E-mail: fedoroffsi@yandex.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-7

JEL Classification: M21, M31, R11

EDN: XBHRWV

## Виноделие на Юге России: барьеры развития и стратегии позиционирования

Л.В. Клименко<sup>1</sup>, Д.Д. Кривошеева-Медянцева<sup>2</sup><sup>1</sup> Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, РФ<sup>2</sup> Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, РФ

**Аннотация.** В настоящее время винодельческие предприятия России адаптируются к динамичным изменениям экономико-правовых условий работы. При этом они сталкиваются с такими проблемами рынка, как инерционность потребительского сознания и снижение эффективности привычных стратегий продвижения. Статья посвящена анализу экономических, институциональных, потребительских и коммуникативных барьеров развития винодельческих брендов Юга России. Методологической базой исследования послужили теоретические положения институциональной и нарративной экономики, классического маркетинга, социологии потребления и визуальной социологии. Методы исследования – контент-анализ и анализ маркетинговой информации. Информационная база – экономическая статистика винодельческой отрасли за 2018–2022 гг. и анализ 290 линеек вина, производимых 63 предприятиями Южного федерального округа. Выявлено, что сложившаяся в винной индустрии ситуация во многом обусловлена интенсивной по скорости и амбивалентной по влиянию динамикой институциональных изменений. На эмпирическом материале идентифицируются коммуникативные стратегии позиционирования винных брендов (глобальная, зарубежная, местная). Согласно полученным результатам общим трендом в позиционировании винных брендов Краснодарского края, Республики Крым и г. Севастополя является опора на глобальную и зарубежную стратегии, тогда как среди производителей Ростовской области доминирует местная стратегия позиционирования. Результаты исследования вносят вклад в понимание институциональных и потребительских детерминант развития современного российского винного рынка, связанных с ориентацией большинства производителей на глобальную и зарубежную стратегии позиционирования.

**Ключевые слова:** стратегии позиционирования; визуальная коммуникация; рынок виноделия; винные бренды; институциональные барьеры; Юг России.

**Информация о статье:** поступила 30 июня 2023 г.; доработана 18 сентября 2023 г.; одобрена 14 октября 2023 г.

**Ссылка для цитирования:** Клименко Л.В., Кривошеева-Медянцева Д.Д. (2024). Виноделие на Юге России: барьеры развития и стратегии позиционирования // Управленец. Т. 15, № 1. С. 97–111. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-7. EDN: XBHRWV.

## Winemaking in Southern Russia: Barriers to development and positioning strategies

Lyudmila V. Klimenko<sup>1</sup>, Darya D. Krivosheeva-Medyantseva<sup>2</sup><sup>1</sup> South Federal University, Rostov-on-Don, Russia<sup>2</sup> Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia

**Abstract.** Russian wineries are currently facing the need to adapt to dynamic changes in the economic and legal environment. At the same time, they are confronted with market issues such as consumer behavior inertia and decreasing effectiveness of conventional promotion strategies. In the article, we analyze economic, institutional, consumer, and communication barriers to the development of wine brands in Southern Russia. The theoretical framework of the study covers the principles of institutional and narrative economics, marketing, sociology of consumption, and visual sociology. The research methods include content analysis and analysis of marketing information. The empirical data consist of economic statistics of the wine industry from 2018 to 2022 and the results of the analysis of 290 wine product lines manufactured by 63 enterprises in the Southern Federal District. High speed and ambivalent dynamics of institutional change can be observed in the Russian wine industry. Using the empirical data, we have identified three communication strategies (global, foreign, and local) for wine brand positioning. The results of the research show that reliance on global and foreign strategies is a common trend in Krasnodar krai, the Republic of Crimea, and the city of Sevastopol, while producers in Rostov oblast pursue the local positioning strategy. The research results contribute to the understanding of the institutional and consumer determinants of the wine market development in Russia, associated with producers' orientation towards global and foreign positioning strategies.

**Keywords:** positioning strategy; visual communication; wine industry; wine brands; institutional barriers; Southern Russia.

**Article info:** received June 30, 2023; received in revised form September 18, 2023; accepted October 14, 2023

**For citation:** Klimenko L.V., Krivosheeva-Medyantseva D.D. (2024). Winemaking in Southern Russia: Barriers to development and positioning strategies. *Upravlenets/The Manager*, vol. 15, no. 1, pp. 97–111. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-7. EDN: XBHRWV.

## ВВЕДЕНИЕ

Южные регионы России расположены вдоль 45-й параллели, которую еще называют «винной» или «золотой». Такое географическое положение является благоприятным для развития виноградарства. В настоящее время в Южном федеральном округе работают более сотни винодельческих предприятий, большинство которых расположено в Краснодарском крае, Республике Крым, г. Севастополе и Ростовской области. В ЮФО производится больше половины всего объема винодельческой продукции России<sup>1</sup>. Сегодня объемы производства вина в РФ не могут покрыть потребности внутреннего рынка, что связано с дефицитом виноградопригодных земель, высокими издержками входа в отрасль, зависимостью от предшествующего развития (эффектом колеи), кадровым дефицитом, институциональными барьерами, ограничивающими использование иностранного виноматериала, зависимостью от импортного оборудования и комплектующих в отрасли, а также существующими потребительскими барьерами.

С одной стороны, в условиях санкционного давления существенно выросла стоимость зарубежных вин и ограничены возможности поставок ряда иностранных брендов. Также в 2020 г. в России было законодательно ограничено использование импортного виноматериала в отечественном виноделии<sup>2</sup>, что должно было стимулировать развитие российского виноградарства. С другой стороны, на фоне амбивалентного восприятия российскими потребителями отечественных брендов в целом среди основной массы населения устойчивым остается стереотип о невысоком качестве российских вин. Нельзя пока говорить и о значительном масштабировании в стране культуры потребления вина (знания брендов, ориентации на терруар, включении вина в традиционные гастрономические паттерны и пр.).

Кроме того, предшествующая практика активного применения в производстве ввозного виноматериала, а также использование производителями в наименованиях российских брендов вина франкоязычных, англоязычных или других иностранных названий не способствует формированию потребительской лояльности к отечественному вину. В то же время развитие винной индустрии на Юге России не только будет способствовать удовлетворению внутреннего спроса на продукты винодельческой отрасли, но и в целом положительно скажется на показателях экономического роста регионов, повысив их туристическую привлекательность [Dorofeeva, 2018; Dorofeeva, Kazak, Nyurenberger, 2019].

<sup>1</sup> Основные показатели, характеризующие рынок алкогольной продукции в 2020–2022 годах: стат. сб. ФСРАР. [https://fsrar.gov.ru/files/28479\\_статсборник%202020-2022.pdf](https://fsrar.gov.ru/files/28479_статсборник%202020-2022.pdf).

<sup>2</sup> О виноградарстве и виноделии в Российской Федерации: федер. закон от 27.12.2019 № 468-ФЗ.

В связи с этим целью настоящей статьи является анализ экономических, институциональных, потребительских и коммуникативных барьеров развития винодельческих брендов Юга России (Южного федерального округа). Данная цель раскрывается через следующие задачи: 1) проанализировать институциональные условия развития винодельческой отрасли в России; 2) на материалах российских исследований рассмотреть сложившиеся потребительские паттерны выбора и потребления вина; 3) провести эмпирическую идентификацию коммуникативных стратегий позиционирования винных брендов Юга России.

В исследовании применяется междисциплинарный подход, опирающийся на теоретические положения институциональной и нарративной экономики [Shiller, 2017; North, 2018], «интерпретативного» направления визуальной социологии [Штомпка, 2007; Hall, 1997; Мещеркина-Рождественская, 2007; Рождественская 2008], концепты социологии потребления [Radaev 2015; 2016; Khamis et al., 2022], а также используется типология позиционирования винодельческой продукции [Chakravorti, 2021; Fetscherin, 2010; Bruno et al., 2012].

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ

По данным Федеральной службы государственной статистики РФ в течение 1990–2006 гг. площади посадок зрелых виноградников в России сократились более чем в два раза – со 146,7 тыс. га до 61,6 тыс. га. Это было обусловлено дефицитом ресурсов, изменением режима землепользования и другими экономическими и институциональными факторами. За период с 2003 г. был реконструирован и модернизирован ряд крупных российских винодельческих предприятий, таких как «Абрау-Дюрсо», «Вина Лефкадии» и др. На рынке появились новые бренды отечественных вин. В 2014 г. благодаря виноградникам, расположенным на территории Крыма, площадь многолетних виноградных насаждений выросла сразу на 23,4 тыс. га, что послужило драйвером развития винодельческой отрасли. В 2021 г. зрелые виноградники занимали уже 97 тыс. га земли (рис. 1).

С 2014 г. в винодельческой отрасли России начался период активных трансформаций. Была введена новая квалификация вин. Термины «защищенное географическое указание» и «защищенное наименование места происхождения» – приблизительные аналоги итальянских DOC и DOCG – стали использоваться на контэтикетках российских вин<sup>3</sup>. 2016 г. стал началом новой

<sup>3</sup> В 2014 г. Правительство РФ приняло поправки к Федеральному закону от 22.11.1995 № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции».

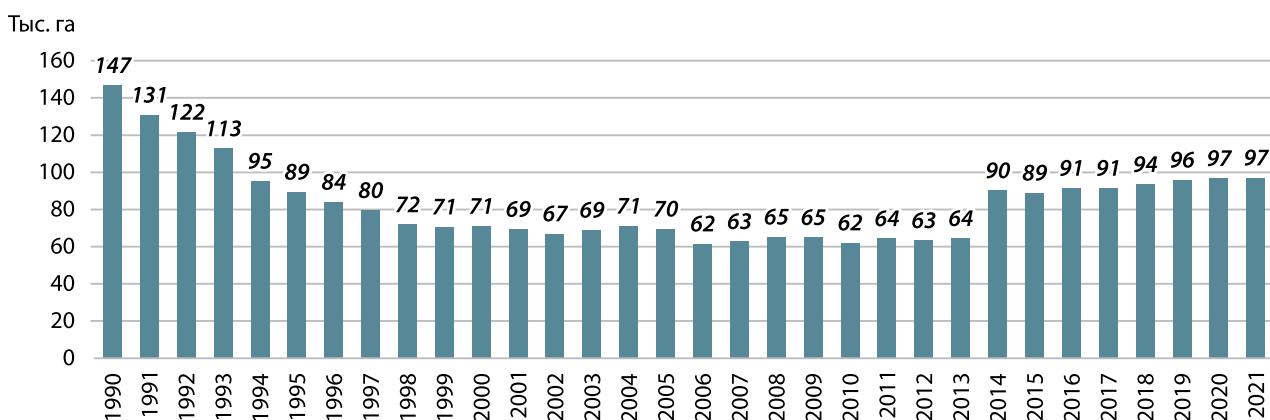
Рис. 1. Площади зрелых виноградников в России, тыс. га<sup>1</sup>

Fig. 1. Mature vineyard surface area in Russia, thousand ha

эры на алкогольном рынке России: все процессы, связанные с легальными поставками и продажей алкоголя, начали реализовываться через ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система). Внедрение ЕГАИС повысило прозрачность российского алкогольного рынка, хотя значительно увеличило трансакционные издержки производителей и продавцов вина [Красюк, Кириллова, 2019, с. 42].

Как отмечалось, производственные мощности винодельческой отрасли России не соответствуют потребностям россиян в вине (табл. 1). По данным ФСРАР в 2021 г. в России было произведено 42,9 млн дал винодельческой продукции в категориях «вино», «вины игристые (шампанские)», «вино ликерное». Эта цифра незначительно отличается от данных Международной организации виноградарства и виноделия (OIV), согласно которым за 2021 г. в России произвели 45,2 млн

дал (или 4 522 тыс. гл) и потребили 104,7 млн дал (или 10 472 тыс. гл). Таким образом, россияне потребляют значительное количество импортного вина, в основном из Италии, Испании, Франции и Грузии<sup>2</sup>.

Дефицит земель сельскохозяйственного назначения, которые потенциально могут стать виноградниками, является основным препятствием для интенсивного развития винодельческой отрасли. Более того, с инвестиционной точки зрения виноградарство – одна из самых сложных отраслей в сельском хозяйстве. Урожай, из которого может получиться качественное вино, лоза дает только спустя 5 лет после посадки, соответственно, денежные средства начнут возвращаться инвестору минимум через 6–8 лет. В случае с производством вина быстрая прибыль не может быть основной мотивацией [Scott Morton, Podolny, 2002],

<sup>2</sup> По данным Федеральной таможенной службы за 2018–2021 гг. <https://customs.gov.ru/statistic>.

Таблица 1 – Топ-12 стран по потреблению, производству и импорту вина в 2021 г.  
Table 1 – Top-12 countries by consumption, production and import of wine in 2021

№	Страна	Потребление вина 1 000 гл (10 000 дал)	Страна	Производство вина 1 000 гл (10 000 дал)	Страна	Импорт вина 1 000 гл (10 000 дал)
1	США	33 077	Италия	50 232	Германия	14 481
2	Франция	25 202	Франция	37 648	США	13 918
3	Италия	24 200	Испания	35 000	Великобритания	13 606
4	Германия	19 800	США	24 070	Франция	5 888
5	Великобритания	13 403	Австралия	14 820	Нидерланды	5 002
6	Испания	10 500	Чили	13 436	Китай	4 243
7	Китай	10 492	Аргентина	12 482	Канада	4 189
8	Россия	10 472	Южная Африка	10 826	Бельгия	3 871
9	Аргентина	8 381	Германия	8 744	Россия	3 747
10	Австралия	5 716	Португалия	7 359	Италия	2 988
11	Португалия	4 600	Китай	5 908	Португалия	2 825
12	Канада	4 220	Россия	4 522	Япония	2 438

Составлено по: данные Международной организации виноградарства и виноделия (OIV) (<https://www.oiv.int/ru>). Вино фруктовое (плодовое), а также винные напитки не учитываются при расчетах, что обуславливает расхождение данных по объемам производства винодельческой продукции ФСРАР и OIV.

так как отрасль характеризуется долгим сроком окупаемости инвестиций. По этой причине российским аграриям часто экономически выгоднее выращивать зерновые, масленичные культуры, картофель, овощи и фрукты<sup>1</sup>.

До лета 2020 г. российские виноделы могли восполнить нехватку местного виноматериала за счет закупки импортного вина наливом из других стран. По данным Федеральной таможенной службы за 2018–2020 гг. наиболее активно ввозился в РФ испанский, юарский, чилийский и молдавский балк, из него производилось множество самых разных линеек тихих и игристых вин базового потребительского сегмента. Реализация закона о виноградарстве и виноделии<sup>2</sup> привела к разрыву существующих производственных и бизнес-процессов в отрасли, поскольку с лета 2020 г. российские виноделы могли использовать только отечественный виноматериал, в противном случае бутылка вина должна быть маркирована надписью «не является вином».

Поскольку темпы изменений в российской винодельческой отрасли очень высоки, производителям вина довольно сложно адаптироваться к новым институциональным условиям. После вступления в силу Федерального закона № 468-ФЗ ряд винодельческих предприятий из невинодельческих регионов (Ленинградская область, Московская область), которые традиционно работали только на привозном виноматериале, были вынуждены покинуть рынок. Это подтверждается данными отчета Федеральной службы по регулированию алкогольного рынка, согласно которому за период 2020–2021 гг. количество организаций, имеющих лицензии на производство, хранение и поставки алкогольной продукции в ЦФО и СЗФО,

<sup>1</sup> По данным статистического сборника «Сельское хозяйство в России. 2021» виноград составляет 0,4 % от всего объема продукции растениеводства в России. [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/S-X\\_2021.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/S-X_2021.pdf).

<sup>2</sup> О виноградарстве и виноделии в Российской Федерации: федер. закон от 27.12.2019 № 468-ФЗ.

уменьшилось на 10 %, также производство винодельческой продукции в указанных округах за 2020–2021 гг. сократилось на 37 % (табл. 2).

В региональном разрезе в ЮФО в 2022 г. производилось 56 % всей винодельческой продукции страны (табл. 2), 71 % всего отечественного вина и 57 % всех игристых (шампанских) вин<sup>3</sup>.

Государственное регулирование винодельческой отрасли помимо ограничений, связанных с использованием импортного виноматериала, также предполагает разные формы государственной поддержки виноградарства в России. Реализуются программы субсидирования посадок молодых виноградников, предлагаются льготные условия лицензирования для крестьянско-фермерских хозяйств (КФХ), оказывается поддержка внутреннего туризма, а также развивается эногастрономическое направление туризма.

Вместе с тем даже те производители, которые расположены на Юге России и имеют собственные виноградники, продолжают испытывать дефицит виноматериала.

## ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ЮГА РОССИИ

В современных экономических и социологических исследованиях алкогольные напитки часто определяются как «недостойное» благо, потребление которого не стоит поощрять и стимулировать. Алкоголь, в том числе вино, считается аддиктивным товаром, вызывающим привыкание [Скоков, 2017]. Вместе с тем во многих странах, и Россия не исключение, потребление спиртных напитков часто является атрибутом коллективного потребления, сопровождающего социализацию и общение [Cawley, Ruhm, 2011; De Goeij et al., 2015; Роцина, Богданов, 2018]. Несмотря на то,

<sup>3</sup> Основные показатели, характеризующие рынок алкогольной продукции в 2020–2022 годах: стат. сб. ФСРАР. [https://fsrar.gov.ru/files/28479\\_статсборник%202020-2022.pdf](https://fsrar.gov.ru/files/28479_статсборник%202020-2022.pdf).

Таблица 2 – Производство винодельческой продукции в России по федеральным округам, 2018–2022, млн дал  
Table 2 – Wine production in Russia by federal districts, 2018–2022, million decaliters

Федеральный округ	2018		2019		2020		2021		2022	
	Млн дал	%								
РФ, всего	82,9	100	87,3	100	70,3	100	60,3	100	65,2	100
ЦФО	7,4	9	9,7	11	6,7	10	2,3	4	0,7	1
СЗФО	12,7	15	11,5	13	10,1	14	8,3	14	9,0	14
ЮФО	31,8	38	35,0	40	32,4	46	31,5	52	36,4	56
СКФО	15,0	18	20,1	23	13,4	19	12,0	20	13,3	20
ПФО	11,8	14	6,5	7	5,2	7	4,8	8	3,9	6
УФО	3,2	4	3,2	4	1,3	2	0,3	1	0,4	1
СФО	1,0	1	1,3	1	1,3	2	1,1	2	1,4	2

Составлено по: Основные показатели, характеризующие рынок алкогольной продукции в 2020–2022 годах: стат. сб. ФСРАР. [https://fsrar.gov.ru/files/28479\\_статсборник%202020-2022.pdf](https://fsrar.gov.ru/files/28479_статсборник%202020-2022.pdf).

что вино не может быть признано мериторным благом в классическом понимании этого термина, массовые тенденции трансформации гастрономической культуры связаны с более осмысленным выбором алкогольных напитков, интеллектуализацией потребления алкоголя.

В структуре российского алкогольного рынка вино не занимает лидирующих позиций. По данным ФСРАР за 2022 г. вина, игристые (шампанские) вина и ликерные вина составляют только 25 % от всего объема алкогольной продукции (не учитывая слабоалкогольные напитки – пиво, сидр, пуаре, медовуху), произведенной в России, и несмотря на то, что этот показатель вырос за 2021–2022 гг. на 1,5 %, доминируют на алкогольном рынке по-прежнему крепкие напитки и пиво, объем производства которого превышает производство вина и шампанского в 14 раз<sup>1</sup>.

Потребление вина составляет 6,2 л/чел. в год, что более чем в восемь раз меньше, чем пива<sup>2</sup>. При этом исследования показывают, что винодельческая продукция становится значимой составляющей изменившейся модели потребления, особенно среди молодежи и городского населения мегаполисов России [Radaev, Roshchina, 2021]. Производство вина в последние годы растет, но скорее не на фоне повышения спроса (он сдерживается ростом цен и понижением покупательской способности основной массы населения), а за счет импортозамещения [Efremova et al., 2021; Толмачева, Мартынова, Глазырина, 2021; Галицкая, Лысогорова, 2022]. В то же время распространение винной культуры и продвижение отечественных виноделен обладает социетальными эффектами. Как отмечают эксперты, осознанное потребление качественного вина вместо водки и пива может в несколько раз снизить показатели алкоголизации населения [Popova et al., 2007; Радаев, 2016; Радаев, Котельникова, 2016; Радаев, 2018; Beard et al., 2019].

Вместе с тем среди основной массы населения устойчивым остается стереотип о невысоком качестве российских вин, а уровень знаний о региональных производителях вина достаточно низок [Мазуренко, Дорофеева, 2018]. В международных исследованиях отмечается недостаточная конкурентоспособность локальных виноделен по сравнению с глобальными брендами [Fetscherin, 2010; Bruno et al., 2012]. Кроме того, «низкая осведомленность может быть отражением того, насколько потребители находят рекламные стили и сообщения винных брендов очень похожими, сложными и, следовательно, бесполезными при принятии решений. Это снижает общую привлекательность вина как продукта по сравнению с другими ал-

когольными напитками» [Chakravorti, 2021]. А использование иностранных названий для марок российских вин и ранее широко распространенная практика применения импортного сырья в производстве также не способствуют формированию потребительской лояльности к отечественному вину.

Исследования особенностей потребительских паттернов в восприятии отечественных брендов вина в регионах России немногочисленны: например, проведенный в Крыму в 2019 г. опрос с целью изучения факторов, мотивирующих покупку вина [Хамидова, Улановская, 2020]. На основе социологических замеров авторы анализируют мотивацию потребления вина (доминирует коммуникативная) и критерии его выбора (преобладают такие параметры, как цвет и сладость вина, оформление бутылки, субъективное представление о качестве, цена, марка)<sup>3</sup>. В статье отмечается, что «несмотря на популярность у местного населения и приезжих, проблемой крымских винных брендов остается отсутствие четкой позиции, что делает продукцию похожей друг на друга» [Хамидова, Улановская, 2020, с. 165].

Также отметим исследование, которое проводилось для выработки стратегии позиционирования издания «Винная карта» и в рамках которого в 2019 г. проходил опрос специалистов винной отрасли. На основе экспертных опросов и изучения статистических показателей развития российского рынка вина в статье указывается, что «как ни парадоксально, для потребителей из России отечественные вина пока являются экзотикой... Рынок российских вин еще не способен конкурировать с европейским, ... потребители не совсем доверяют отечественному производителю и делают выбор в сторону зарубежных марок» [Минковская, 2019]. Еще одно недавнее исследование (2021 г.) показывает, что российские потребители уже начали менять свои предпочтения и чаще выбирать вина отечественных производителей (31 %), за ними следуют итальянские (29 %), французские (24 %) и молдавские (22 %) бренды<sup>4</sup>. Однако авторы делают вывод, что «меньшая популярность европейских и других зарубежных вин обусловлена не их плохим качеством, а более высокой стоимостью и тем, что вина этих стран меньше представлены на рынке, их труднее найти. Надо отметить достаточно высокий процент тех, у кого нет предпочтений в отношении страны производства вина» [Хачатрян, 2021, с. 330].

Согласно эмпирическому исследованию А. Хачатрян [2021], потребление иностранных вин в России

<sup>1</sup> Основные показатели, характеризующие рынок алкогольной продукции в 2020–2022 годах: стат. сб. ФСРАР. [https://fsrar.gov.ru/files/28479\\_статсборник%202020-2022.pdf](https://fsrar.gov.ru/files/28479_статсборник%202020-2022.pdf).

<sup>2</sup> По данным агентства Finexpertiza. <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2023/prodazh-krepk-alko-2022/>.

<sup>3</sup> Объем выборки составил 500 чел. Необходимо отметить, что 79 % опрошенных в данном исследовании составили респонденты от 18 до 25 лет, и опрос не может претендовать на репрезентативную выборку по отношению ко всему населению Крыма.

<sup>4</sup> Исследование основывается на данных онлайн-анкетирования 372 потребителей вина из 12 регионов России и глубинных интервью с представителями винодельческих компаний.

в последнее время снижается, что объясняется ростом их стоимости, а также уменьшением объема зарубежного алкоголя на российском рынке в целом. Приоритетными факторами покупки той или иной марки вина чаще всего являются качество, узнаваемость и клиентоориентированность. Опросы экспертов (глубинные интервью с 47 менеджерами винодельческих компаний) показывают, что идентичность и уникальность бренда редко используются российскими компаниями в качестве инструмента повышения лояльности. В то же время в иностранных винных компаниях идентичность и уникальность бренда являются ключевыми факторами в формировании лояльности к бренду. Автор исследования предполагает, что это может быть связано с тем, что большинство российских виноделов не привлекают персонал к созданию потребительской ценности [Хачатрян, 2021, с. 331].

Таким образом, винодельческая отрасль Юга России сталкивается со сложностями вследствие низкого объема производства, потребительских паттернов о невысоком качестве отечественного вина и диверсифицированных стратегий позиционирования на рынке. Изменение предпочтений российских потребителей в сторону российских вин связано преимущественно с ценовой конкуренцией и ограничением импорта.

## СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ВИННЫХ БРЕНДОВ ЮГА РОССИИ

Сложившиеся к настоящему времени социально-экономические условия развития российского виноделия определяют фокус нашего эмпирического исследования. Описанные выше институциональные и потребительские барьеры развития отечественного виноделия являются факторами, влияющими на стратегии продвижения российских винных брендов. Когда покупатель смотрит на магазинные полки с вином, то чаще всего видит бутылки с иностранными названиями, хотя ассортимент известных и привычных российскому потребителю зарубежных вин в последнее время сократился, а использование импортного виноматериала российскими производителями ограничивается. Поэтому эмпирическая часть нашего исследования была сосредоточена на поиске и апробации метрических индикаторов, идентифицирующих коммуникативные стратегии винодельческих брендов Юга России.

В качестве объекта анализа были выбраны официальные сайты винодельческих производств и фронтальные этикетки линеек южнороссийских вин, через которые преимущественно и осуществляется коммуникация производителей и потребителей. В ходе исследования проверялось предположение о дифференциации стратегий позиционирования отечественных производителей и брендов вина на Юге России на глобальную, зарубежную или местную ориентацию.

В международной маркетинговой практике стратегии позиционирования винных брендов связаны с разными типами потребительских культур [Alden et al., 1999, 2006; Chakravorti, 2021]. Глобальная потребительская культура (GCCP) связывает бренд с общими представлениями о качестве и свойствах продукта, технологиях его производства и продвижения. Такие стратегии не включают привязку к конкретной стране и национальной истории. «Стратегии позиционирования в культуре иностранного потребителя (FCCP) и позиционирования в культуре местного потребления (LCCP) привязывают бренд либо к иностранным, либо к местным культурным традициям, нормам, значениям, людям и географии, маркирующим зарубежность и локальность бренда соответственно» [Chakravorti, 2021].

Методология исследования опирается на «интерпретативный» подход визуальной социологии, сформулированный в работах П. Штомпки [2007], С. Холла [Hall, 1997], Е.Ю. Рождественской [2008; Мещеркина-Рождественская, 2007]. Данный подход предполагает, что визуальный образ является частью коммуникации, задействуя систему социокультурной индикации, в том числе, чтобы повлиять на «зрителя». В данном контексте фронтальные этикетки бутылок вина содержат систему символов и значений, которые «собщают» потребителю не просто информацию, но определенные смыслы и коннотации с целью влияния на потребительское восприятие.

В соответствии с методологией и гипотезой эмпирического исследования был разработан аналитический конструкт, в котором индикаторами стратегий позиционирования винодельческих предприятий выступают язык визуальной коммуникации (название бренда, сорт винограда / стиль вина, терруар, логотип в целом), описание традиций и технологий производства вина, указание имени винодела (табл. 3).

Сбор и изучение данных проводились на основе контент-анализа и дискурс-анализа информации на официальных сайтах винодельческих предприятий и фронтальных этикетках винных бутылок. Выборка винных коллекций (линеек) формировалась по следующим основаниям: 1) географическая принадлежность производителя к ЮФО; 2) представленность линеек вина в розничной продаже; 3) представленность винодельни в авторском гиде А. Саркисяна «Российские вина» 2021–2022<sup>1</sup>; 4) наличие у винодельческо-

<sup>1</sup> В авторский гид А. Саркисяна «Российские вина» 2021–2022 гг. попали российские винодельческие предприятия и частные хозяйства, вина которых заслужили у экспертного сообщества оценку не менее 85 баллов по международной 100-балльной шкале. Настоящий сборник был выбран в качестве основы для составления выборки нашего исследования, поскольку отобранные в нем винодельческие предприятия, согласно мнению экспертов российской винной отрасли, могут произвести конкурентоспособный продукт достаточно высокого качества.

Таблица 3 – Конструкт эмпирического анализа стратегий позиционирования винодельческих брендов  
 Table 3 – Empirical analysis construct of wine brand positioning strategies

Характеристика стратегии	Тип стратегии			
	Глобальная	Зарубежная	Местная	
Язык коммуникации	Английский/переведенное название с оригинальным произношением	Язык определенной зарубежной страны (например, французский, испанский, грузинский), «калька» на русском иностранных слов	Привязка к имени винодела	Привязка к местности произрастания винограда
Традиции/технологии производства вина	Мировые традиции	Страновые традиции	Традиции конкретного региона	Российские/советские традиции
Сорта винограда	Международные сорта	Сорта определенной страны, например Италии, Грузии, Испании	Автохтонные (аборигенные) сорта винограда	Сорта советской селекции, выведенные в советских НИИ
Привязка к имени винодела	Отсутствует	Виноделы из конкретной зарубежной страны	Российские виноделы	
Ценности	Глобализм	Этноцентризм – европейские производители	Этноцентризм – локальные российские производители	

го предприятия собственного сайта в сети Интернет; 5) визуальная схожесть фейсингов бутылки в рамках одной линейки или факт отнесения вина к определенной линейке самим винодельческим предприятием.

За период с февраля по апрель 2023 г. было проанализировано 150 линеек вина, производимых 23 винодельческими предприятиями Краснодарского края (что составляет 60 % от общего числа виноделен края, продукция которых представлена в розничной продаже), 19 линеек 5 виноделен Ростовской области (62,5 % производителей области), 121 линейка 21 винодельни Республики Крым и г. Севастополя (60 % соответственно)<sup>1</sup>. Список виноделен, вошедших в выборку исследования, представлен в приложении<sup>2</sup>.

Опишем количественные результаты исследования. Одним из маркеров стратегии позиционирования винных брендов является характер визуальной

коммуникации, представленной на фронтальных этикетках вина. Нами были проанализированы следующие параметры: 1) язык написания бренда; 2) язык написания сорта вина и/или стиля вина; 3) язык написания терруара на фронтальной этикетке; 4) логотип / изображение на фронтальной этикетке в целом. Общее количество наблюдений (далее – N) на базе фронтальных этикеток представлено в табл. 4. Не все винные этикетки содержат, например, указание на терруар или сорт винограда, поэтому число наблюдений по каждому индикатору в разных регионах может различаться.

Материалы исследования показали, что с позиции языка написания бренда в Краснодарском крае преобладают иностранные названия (46 % на иностранных языках против 37 % на русском). В Республике Крым и г. Севастополе иностранные названия используются наряду с русскими (45 % против 48 % соответственно). В Ростовской области в написании бренда доминирует русский язык (5 % против 84 %). При указании сорта винограда производители Юга России чаще используют русский язык (58 % в Краснодарском крае, 68 % – в Крыму и 95 % – в Ростовской области). Хотя необходимо отметить, что примерно треть этикеток на красно-

<sup>1</sup> Винодельни Волгоградской области не попали в выборку исследования ввиду их малочисленности. В этом регионе виноделие скорее экспериментальное, работает несколько молодых хозяйств, только два из которых попали в гид А. Саркисяна 2021–2022 гг.

<sup>2</sup> В сборе и обработке эмпирического материала принимали участие студенты факультета медиакоммуникаций и мультимедийных технологий ДГТУ и Института туризма, сервиса и креативных индустрий ЮФУ.

Таблица 4 – Число наблюдений по индикаторам коммуникативных стратегий, отраженных на винных этикетках  
 Table 4 – Number of observations on communication strategies indicators from wine labels under analysis

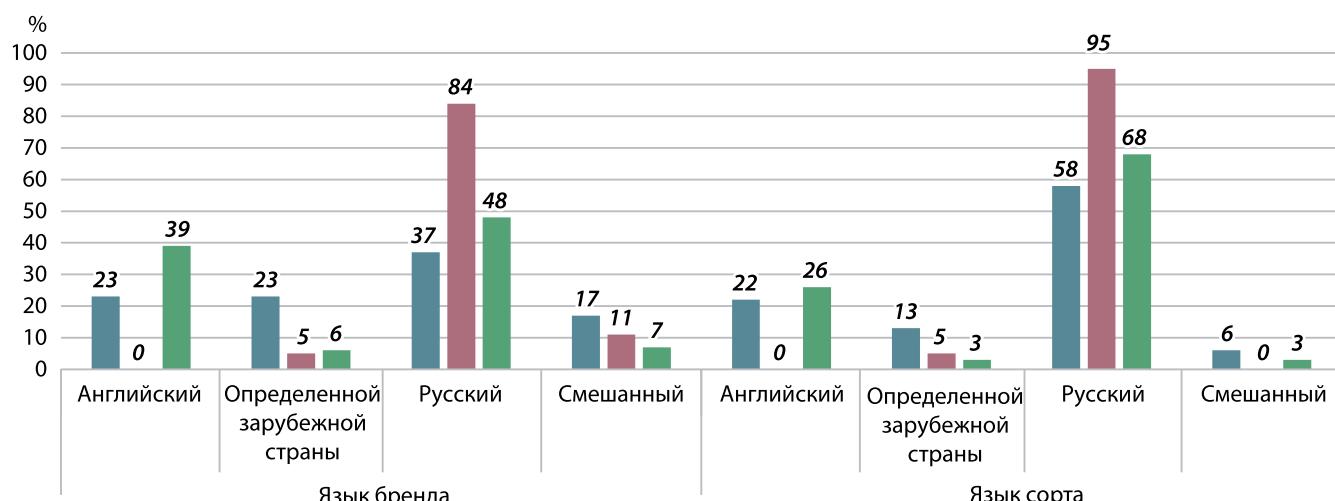
Эмпирический индикатор	Количество наблюдений (N)		
	Краснодарский край	Ростовская область	Республика Крым и г. Севастополь
Язык написания бренда	145	19	121
Язык написания сорта вина и/или стиля вина	143	19	117
Язык написания терруара на фронтальной этикетке	95	19	97
Логотип / изображение на фронтальной этикетке в целом	149	17	121

дарских и крымских винах содержат иностранные названия сорта винограда (рис. 2а).

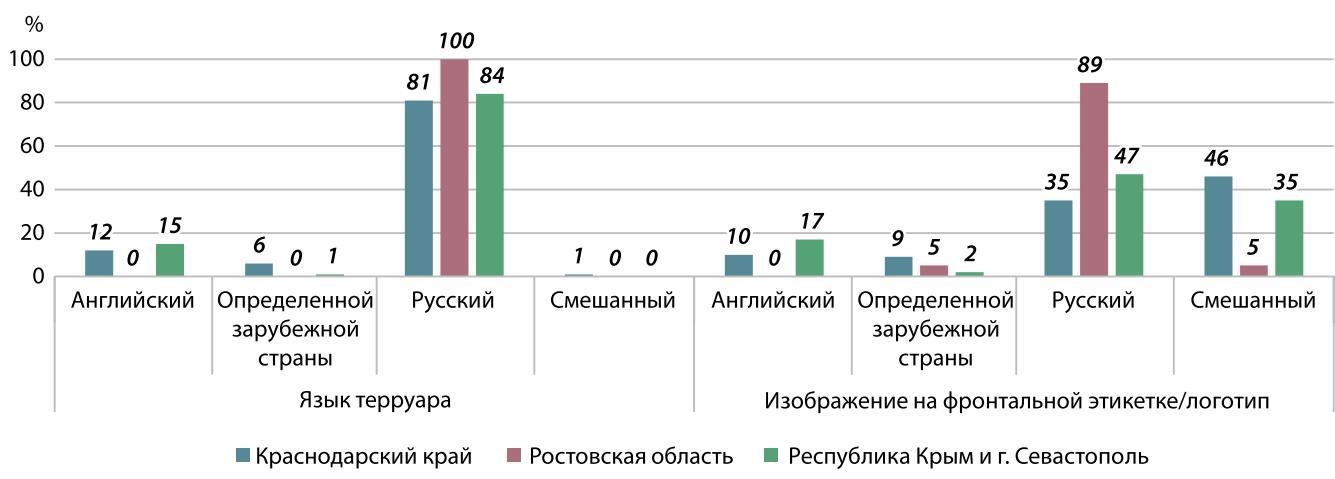
Указание терруара отображается на фронтальных этикетках с разной частотой (на винах из Краснодарского края в 63 % наблюдений, на винах из Ростовской области – в 100 %, на крымских винах – в 80 %). На этом фоне винодельни Юга России чаще отдают предпочтение написанию терруара на русском языке (81 %, 100 %, 84 % соответственно). Анализ изображения / логотипа на фронтальной этикетке в целом показывает, что в Краснодарском крае чаще одновременно используются разные языки (46 %), в третьей доле случаев – только русский и в пятой доле – только иностранный язык. Среди виноделен Ростовской области на фронтальном изображении доминирует русский язык (89 %). Среди крымских брендов также чаще используется русский язык (47 %), но распространено и смешение языков (35 %), и только 19 % приходится на иностранные языки (рис. 2б).

В целом с точки зрения оценки бренд-коммуникации на фронтальных этикетках вин Юга России можно увидеть смешение стратегий разного типа среди производителей Краснодарского края и Республики Крым (с выраженной ориентацией на использование иностранных названий). Причем один и тот же производитель может в разных ценовых сегментах использовать элементы различных стратегий. Немногочисленные винодельни Ростовской области преимущественно ориентированы на использование русского языка как часть местной стратегии позиционирования.

Следующий компонент исследования предполагал сбор и анализ информации, размещаемой на официальных сайтах региональных производителей. Для этого изучались следующие элементы позиционирования винных линеек: 1) традиции / технологии производства вина; 2) используемые в производстве / выращиваемые сорта винограда; 3) «привязка» к имени винодела; 4) ценности (табл. 5).



а) язык бренда и сорта



б) язык терруара и логотипа

Рис. 2. Использование языка на фронтальных этикетках винодельческих брендов, %

Fig. 2. Language of wine front labels, %

*Таблица 5 – Число наблюдений по индикаторам стратегий коммуникации, отраженных на официальных сайтах виноделен*  
*Table 5 – Number of observations on communication strategies indicators from wineries' official websites*

Эмпирический индикатор	Количество наблюдений (N)		
	Краснодарский край	Ростовская область	Республика Крым и г. Севастополь
Традиции / технологии производства вина	119	13	93
Используемые в производстве / выращиваемые сорта винограда	150	19	121
«Привязка» к имени винодела*	150	19	121
Ценности	150	18	121

\* По данному параметру к числу валидных относили также наблюдения, в которых не было указаний имени виноделов.

Описание традиций и/или технологий производства винных брендов среди производителей из Краснодарского края в половине случаев связано с российскими и/или советскими традициями виноделия, и в третьей доле – с общемировыми технологиями или традициями конкретной, как правило, западноевропейской, страны либо винодельческого региона (рис. 4). Например: «Игристое вино выдерживается в бутылках в горных тоннелях не менее четырех лет по французской технологии шампанизации»; «Выдержанное красное сладкое вино „Anima Aristov. Анчелотта“ выполнено в итальянской стилистике Recioto»; «Блан де Нуар создано в классическом французском стиле Blanc de Noir (белое из черного) и отвечает ожиданиям почитателей вин региона Шампань, созданных исключительно из сорта Пино Нуар». Примерно в пятой доле описаний вин из Краснодарского края отражена опора на местные традиции. На сайтах винных брендов Ростовской области преобладают указания на использование отечественных технологий (77 %): «Вино приготовлено из донского автохтонного красного винограда. Выдержано не менее 9 месяцев в барриках из кавказского высокогорного дуба». Краснодарские производители чаще позиционируют использование общемировых традиций производства (42 %), но также в трети случаев пишут о российских технологиях (рис. 3).

Краснодарские бренды в половине случаев указывают, что используют международные сорта винограда, и в третьей доле случаев – комбинируют различные сорта<sup>1</sup>. Среди ростовских производителей в половине наблюдений указываются автохтонные сорта. Например: «„Винодельня Ведерниковъ“ – один из первопроходцев укрывного виноградарства и премиального виноделия в постсоветской России. Познакомила мир с превосходными тихими винами из донских автохтонных сортов, с незапамятных времен произрастающих в этих краях».

<sup>1</sup> К международным сортам винограда относятся те, которые выращиваются в большинстве винодельческих регионов: «рислинг», «шардоне», «алиготе», «совиньон-блан», «мускат», «траминер», «гевюрцитраминер», «каберне-совиньон», «каберне-фран», «пино-нуар», «мерло», «сира» («шираз»), «мальбек» и др. Необходимо отметить, что список международных сортов не исчерпывающий, он может дополняться, если тот или иной сорт получает широкое распространение в мире. К сортам, имеющим в данной работе статус зарубежных, мы относили сорта, характерные для определенной страны, например «пино-гриджио», «санджовезе», «глера», «манзони-бьянко», «санперави», «ркацители», «зинфандель». К местной стратегии позиционирования в данном исследовании отнесены сорта-автохтоны («красностоп золотовский», «сибирьковый», «цимлянский черный», «пухляковский», «кумшацкий», «сары пандас», «кокур белый» и др.) и виноградные сорта советской селекции («рубиновый магарача», «цитронный магарача», «достойный», «амурский потапенко», «голубок», «виорика» и др.).



*Рис. 3. Традиции / технологии производства вина, %*  
*Fig. 3. Traditions / technologies of wine production, %*

Около трети описаний линеек вин Ростовской области отсылают к международным сортам винограда. Среди крымских производителей примерно в равной степени позиционируется использование международных (52 %) и аборигенных (47 %) сортов винограда (рис. 4).

В нашем исследовании индикативными с точки зрения типа позиционирования винных брендов являются имя и происхождение винодела. В Краснодарском крае только треть описаний содержала указание на личность винодела или энолога. Из них в 45 % это были российские виноделы и в 35 % – зарубежные. Например: «Всеми процессами виноделия руководят „наши“ французы: Алэн Дюга, Ноэль Рабо, Давид Рieder»; «Винодельческую команду возглавил специалист по игристым винам итальянец Маттео Колетти»; «У вина Château de Talu две души. Это душа главного винодела Франка Дюсенера и русская душа наших виноделов». В анализируемых винных брендах Ростовской области имя винодела упоминается только в винах одного производителя (в выборке это две линейки вин, или 10 %). В Республике Крым 28 % описаний отсылают к российским виноделам (рис. 5), например: «Команда проекта – это сам Олег Репин, один из первых энологов новой волны в крымском виноделии. В своем личном бренде он объединяет функции агронома, винодела, маркетолога и популяризатора собственных вин».

В исследовании анализировались также общие нарративы, которыми производители описывают (на официальных сайтах компаний) ценности и идентичность своего бренда. Данные нарративы оценивались с позиции их отнесенности к одной из выделенных стратегий позиционирования. Собранные материалы показывают, что южнороссийские виноделы не менее чем в половине случаев описывают свою компанию через принадлежность к нашей стране / региону. 34 % виноделов из Краснодарского края и 40 % крымских виноделов делают акцент на международных или зарубежных подходах и ценностях позиционирования вина. А также примерно в десятой доле случаев комбинируются нарративы разного типа. В сегменте Ростовской области доминируют нарративы локального этноцентризма (рис. 6).

Таким образом, глобальная стратегия позиционирования характеризуется использованием английского языка в названии бренда и коллекции вина. Здесь, как правило, отсутствует привязка к конкретному региону и виноделу, технология производства описывается без отсылок к конкретным особенностям местности или традиций. Для производства вина выбираются общеизвестные международные сорта винограда, или же на сортовом составе внимание не акцентируется. По совокупности показателей к глобальной стратегии можно отнести около четверти

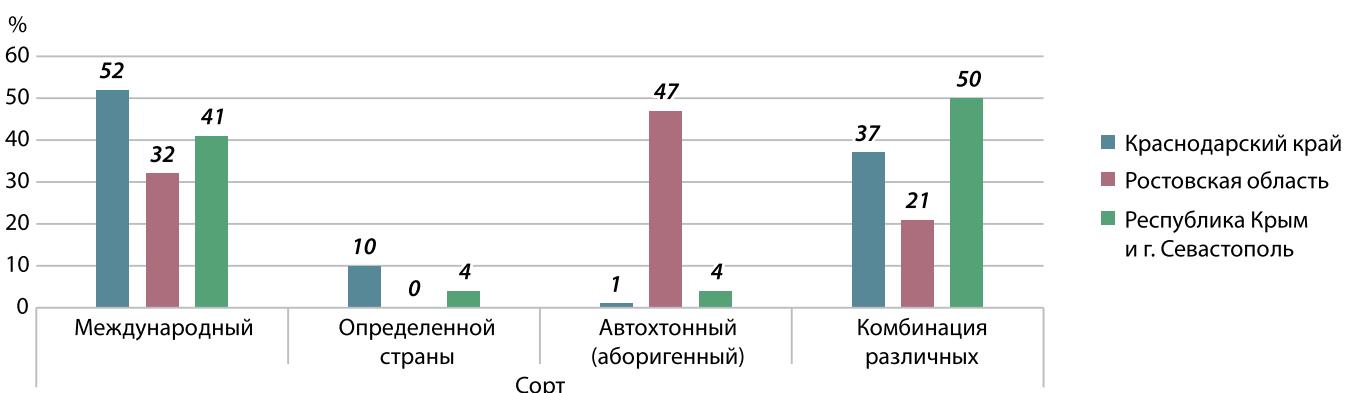


Рис. 4. Используемые в производстве сорта винограда, %  
Fig. 4. Grape varieties used in wine production, %

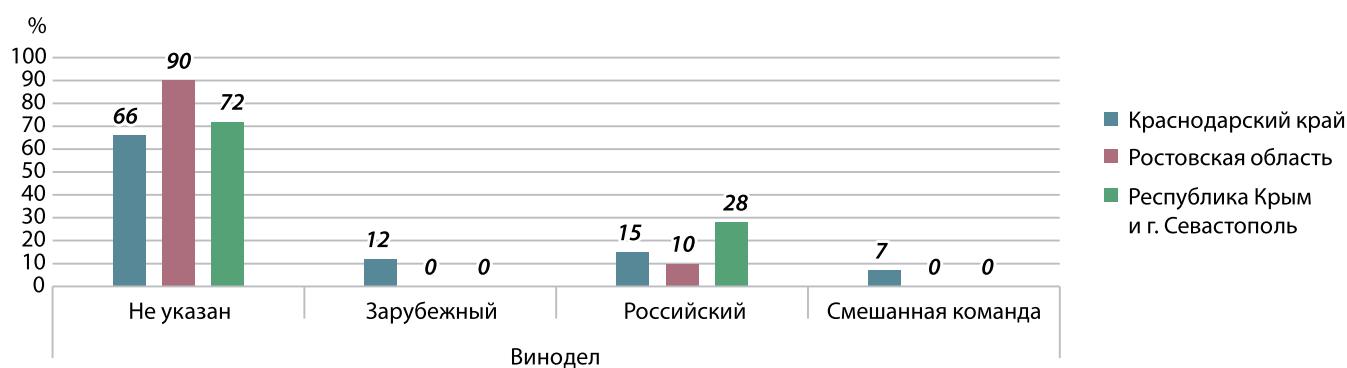


Рис. 5. Упоминание имени винодела (энолога), %  
Fig. 5. Binding to the name of the winemaker (oenologist), %

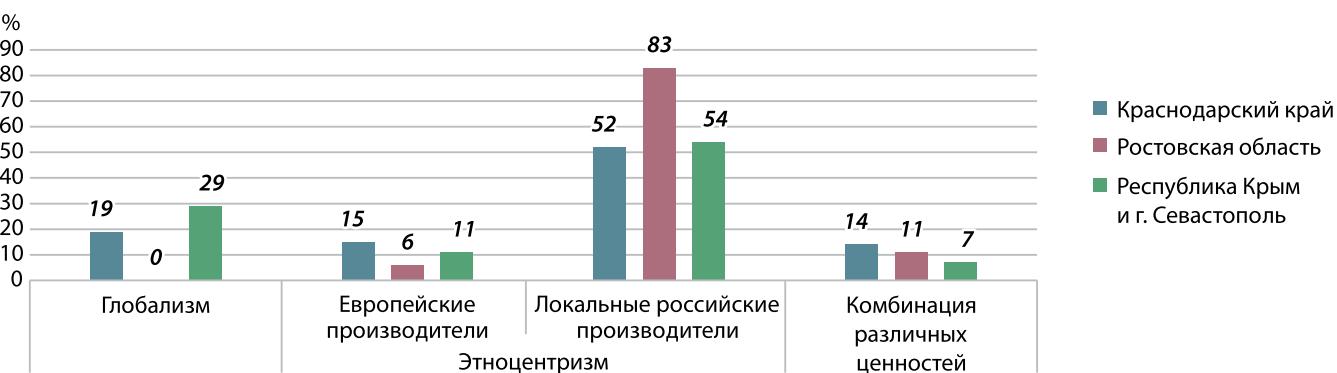


Рис. 6. Ценностные нарративы позиционирования винных брендов, %

Fig. 6. Value narratives in wine brand positioning, %

винных линеек, производимых в Краснодарском крае, и около трети – в Республике Крым и г. Севастополе.

Зарубежная стратегия позиционирования винных брендов характеризуется наличием четкой привязки к традициям определенной зарубежной страны. Среди российских производителей предпочтение отдается Франции, Италии, Испании, Грузии. Ряд российских производителей вина приглашают европейских виноделов / энологов / консультантов (например, «Абрау-Дюрсо», Château de Talu, «Усадьба Дивноморское», «Гай-Кодзор», «Вина Лефкадии»). Коллекции вин, создающиеся в рамках такого партнерства, зачастую имеют франкоязычные, иногда испано- или итальяноязычные этикетки. В медийной коммуникации также делается явный акцент на связь с производственными традициями определенной зарубежной страны. Частота оформления этикеток российских вин, позиционирующихся в рамках зарубежной стратегии, ожидаемо коррелирует с четверкой лидеров стран по винному импорту в Россию. Сортовой состав вин при этом может быть как с преобладанием международных сортов, которые в большинстве своем являются сортами французского происхождения, так и включать сорта, характерные для конкретной страны (Италии, Испании, Грузии). Зарубежной стратегии нередко придерживаются бренды из Краснодарского края (около пятой доли) и Крыма (около десятой доли).

В местной стратегии позиционирования традиции местности, особенности терруара, сорт винограда имеют особое значение. На Юге России немало аборигенных сортов<sup>1</sup>, особенно богата автохтонами Ростовская область («красностоп золотовский», «сибирьковый», «цимлянский черный», «пухляковский», «кумшацкий»). Ряд аборигенных сортов есть и в Крыму («сары пандас», «кефесия», «кокур белый»). В Краснодарском крае помимо международных распространены сорта винограда советской селекции, так называемые гибриды. Стоит отметить, что наличие в большом количестве

автохтонных сортов в регионе определяет склонность производителей выбирать местную стратегию, ассоциировать вино с российским регионом, виноделом. Возможно поэтому относительно немногочисленные винодельческие предприятия Ростовской области преимущественно выбирают местную стратегию позиционирования. У производителей Краснодарского края эта стратегия характеризует не менее трети винных линеек, у виноделов Республики Крым и г. Севастополя – не менее половины.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российское виноделие развивается в условиях стремительных институциональных трансформаций. За последние 20 лет отрасль радикально преобразовалась, особенно быстрый темп изменения набрали после 2014 г.: была введена классификация российских вин, выделены винодельческие зоны, благодаря ЕГАИС стало возможным проследить путь каждой бутылки от производителя до потребительской полки. Затем начиная с 2020 г. критически важным фактором стала страна происхождения винограда, из которого произведено вино. Ко всем изменениям производители были вынуждены адаптироваться в чрезвычайно сжатые сроки, с ограниченными ресурсами, в условиях конкуренции с доступными и качественными зарубежными брендами. Кроме того, всего несколько южных регионов России пригодны для выращивания винограда, что обуславливает невысокий уровень культуры потребления вина в России, слабую осведомленность об отечественных винных брендах и дефицит доверия к ним.

Результаты эмпирического исследования показали, что популярным приемом среди большинства производителей Юга России является сочетание различных стратегий позиционирования винных линеек (с акцентом на глобальные и зарубежные модели). Среди производителей Краснодарского края, представленных в ритейле, доминирует приверженность глобальной стратегии позиционирования (около четверти винных линеек). Зарубежную модель применяют око-

<sup>1</sup> Аборигенными, или автохтонными, являются сорта винограда, которые появились естественным образом и произрастают в определенной местности.

ло пятой доли производителей, местную – не менее трети. Основное большинство предприятий Ростовской области выбирают местную стратегию позиционирования. Производители Республики Крым и г. Севастополя опираются на глобальное позиционирование примерно в третьей доле винных линеек, зарубежное позиционирование предпочитают около десятой доли виноделов, местное – не менее половины. В остальных случаях идентифицировать коммуникативную стратегию винной линейки было затруднительно. Однако можно сделать общее заключение о выраженной диверсификации стратегий позиционирования винных линеек крупнейшими производителями Краснодарского края и Крыма. Официальные сайты отечественных винодельческих предприятий зачастую не дают четкого понимания стратегии построения идентичности бренда.

Сложившуюся ситуацию можно объяснить предшествующей многолетней практикой работы, когда использовались зарубежное сырье и технологии, иностранные названия, а также активно привлекались иностранные коллеги-виноделы. Кроме того, традиционно главными конкурентами российских вин на полках магазинов являются часто более доступные

по цене и предсказуемые по качеству вина из Италии, Испании, Франции, Грузии, Абхазии, Молдовы, Португалии, Аргентины, Чили, ЮАР и других стран. Существует также ряд проблем, обусловленных зависимостью отрасли от предшествующего пути развития, в числе которых низкий уровень технологической оснащенности многих производств, серьезнейший «кадровый голод», сложности с подготовкой профессиональных кадров в винной индустрии и преемственностью, дефицит виноградопригодных земель и, как следствие, виноматериала. Долгие годы ориентиром для российских виноделов были европейские производители, и по сей день можно наблюдать «мимикрию» отечественных брендов под успешные и популярные марки вин иностранных коллег. Однако данный подход сопряжен с воспроизведением потребительских паттернов большего доверия к импортной продукции. Между тем в современных социально-экономических и институциональных условиях (ограничение импорта, снижение покупательской способности населения, потребительские барьеры) имеет смысл уделять больше внимания формированию идентичности и продвижению уникальных региональных брендов вина. ■

#### Приложение – Выборка винодельческих предприятий ЮФО Appendix – Sample of the Southern Federal District wineries

Регион (город)	Наименования предприятий		
Краснодарский край	1. Собер Баш 2. Виноградники Гай-Кодзора 3. Galitskiy & Galitskiy 4. Шумринка 5. Усадьба Дивноморское 6. Château de Talu 7. Gunko Winery 8. Вина Лефкадии	9. Абрау-Дюрсо 10. Тристория 11. Domaine Burnier 12. Имение Сикоры 13. Nesterov Winery 14. Мысхако 15. Chateau Pinot 16. Сухая гора	17. Поместье Голубицкое 18. Фанагория 19. Мильстрим 20. Кубань-Вино 21. Узунов 22. Усадьба Маркотх 23. Винодельня Марченко
Республика Крым	1. Alma Valley 2. Дом Захарьяных 3. Коктебель	4. Массандра 5. Новый свет 6. Сатера	7. Солнечная долина 8. Chateau Cotes de Saint Daniel
г. Севастополь	1. Бельбек 2. Золотая балка 3. Инкерманский завод марочных вин 4. Усадьба Мангуп	5. Олег Репин 6. Рем Акчурин 7. Uppa Winery 8. Yaiyla Urban Winery 9. Усадьба Перовских	10. Belmas winery 11. Domain Lipko 12. Андрюс Юцис 13. Два сердца
Ростовская область	1. Цимлянские вина 2. Винодельня Веденниковъ	3. Усадьба Саркел 4. Вилла Звезда	5. Студия вина Галина (Вина Арпачина)

## Источники

- Галицкая Ю.Н., Лысогорова П.В. (2022). Условия устойчивого развития предприятий виноделия Кубани // Экономика и бизнес: теория и практика. Т. 84, № 2. С. 26–28. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-284-226-28>
- Красюк И.А., Кириллова Т.В. (2019). Формирование институциональной среды инновационного развития торговли // Интеллект. Инновации. Инвестиции. Т. 2. С. 39–44. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2019-2-39>
- Мазуренко Н.А., Дорофеева А.А. (2018). Потенциал создания винных школ как инструмент продвижения продукции виноделия региона // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 8, № 7В. С. 197–210.
- Мещеркина-Рождественская Е. (2007). Визуальный поворот: анализ и интерпретация изображений // Визуальная антропология: новые взгляды на социальную реальность / под ред. Е.Р. Ярской-Смирновой, П.В. Романова, В.Л. Круткина. Саратов: Научная книга. С. 28–42.
- Минковская А.А. (2019). Методология и результаты маркетинговых исследований в бренд-комплексе «Винная карта» // Бизнес и дизайн ревю. Т. 13, № 1. С. 2.
- Радаев В.В. (2016). Не самогоном единым: структура и факторы потребления домашнего алкоголя в современной России // Журнал социологии и социальной антропологии. Т. 19, № 4. С. 121–141.
- Радаев В.В. (2018). Королевство кривых зеркал: эволюция рынков нерегистрируемого алкоголя в России в 1980–2010-е годы // Мир России. Социология. Этнология. Т. 27, № 3. С. 28–60. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-3-28-60>
- Радаев В.В., Котельникова З.В. (2016). Изменение структуры потребления алкоголя в контексте государственной алкогольной политики в России // Экономическая политика. Т. 11, № 5. С. 92–117.
- Рождественская Е.Ю. (2008). Перспективы визуальной социологии // Социологический журнал. № 4. С. 70–83.
- Рощина Я.М., Богданов М.Б. (2018). Что влияет на потребление алкоголя и табака: обзор экономических, социологических концепций и эмпирических результатов // Экономическая социология. Т. 19, № 4. С. 134–171. <http://dx.doi.org/10.17323/1726-3247-2018-4-134-171>
- Скоков Р.Ю. (2017). Теория благ и рынки аддиктивных товаров // Журнал экономической теории. № 1. С. 58–71.
- Толмачева О.И., Мартынова Т.А., Глазырина Е.О. (2021). Оценка современного состояния и направления развития виноградарско-винодельческой отрасли Краснодарского края // Экономика и предпринимательство. №. 2. С. 439–445. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.127.2.084>
- Хамидова О.М., Улановская О.Н. (2020). Потребительские предпочтения как основа создания бренд-позиции винодельческой продукции // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. № 3. С. 153–166. <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2020-3-153-166>
- Хачатрян А.А. (2021) Поведение потребителей и формирование ценности на российском рынке винодельческой продукции // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 12, №. 4. С. 322–334. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-4-322-334>
- Штомпка П. (2007). Визуальная социология. Фотография как метод исследования. Москва: Логос.
- Alden D.L., Steenkamp J.B.E.M., Batra R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture. *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 1, pp. 75–87. <https://doi.org/10.1177/002224299906300106>
- Alden D.L., Steenkamp J.B.E.M., Batra R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, no. 3, pp. 227–239. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.01.010>
- Beard E., Brown J., West R., Kane E., Meier P., Michie S. (2019). Associations between socio-economic factors and alcohol consumption: A population survey of adults in England. *PloS One*, vol. 14, no. 2. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209442>
- Bruno G., Pederzoli D., Aiello G., Donvito R., Chan P. (2012). Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 10, pp. 1461–1470. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.012>
- Cawley J., Ruhm C.J. (2011). The economics of risky health behaviors. *Handbook of Health Economics*, vol. 2, pp. 95–199. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53592-4.00003-7>
- Chakravorti S. (2021). Wine consumer culture positioning: Case of the global success of Yellow Tail and Casillero Del Diablo. *Association of Marketing Theory and Practice Proceedings*, vol. 8. [https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/amtp-proceedings\\_2021/8](https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/amtp-proceedings_2021/8)
- De Goeij M.C., Suhrcke M., Toffolutti V., van de Mheen D., Schoenmakers T. M., Kunst A.E. (2015). How economic crises affect alcohol consumption and alcohol-related health problems: A realist systematic review. *Social Science & Medicine*, vol. 131, pp. 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.02.025>
- Doroфеева А.А., Казак А.Н., Nyurenberger L.B. (2019). Wine tourism and the introduction of new technologies in winemaking and viticulture. In: *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 315, no. 7. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/315/7/072040>
- Doroфеева А.А. (2018). Directions for the development of wine tasting tourism in the south of Russia. *2018 IEEE International Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies*, pp. 839–841. <https://doi.org/10.1109/ITMQIS.2018.8525009>
- Efremova A., Shevchenko E., Oshovskaya N., Kaminskaya A., Finogentova A. (2021). Current state of innovative development of Russian wine. In: *BIO Web of Conferences*, vol. 39. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20213906002>
- Fetscherin M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: The country brand strength index. *International Marketing Review*, vol. 27, no. 4, pp. 466–479. <https://doi.org/10.1108/02651331011058617>

- Hall S. (1997). *Representation: Cultural representation and signifying practice*. London: Sage.
- Khamis A.A., Salleh S.Z., Ab Karim M.S., Mohd Rom N.A., Janasekaran S., Idris A., Abd Rashid R.B. (2022). Alcohol consumption patterns: A systematic review of demographic and sociocultural influencing factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 19, no. 13, 8103. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138103>
- North D.C. (2018). Institutional change: A framework of analysis (pp. 189–201). In: *Social Rules*. Routledge.
- Popova S., Rehm J., Patra J., Zatonski W. (2007). Comparing alcohol consumption in central and eastern Europe to other European countries. *Alcohol & Alcoholism*, vol. 42, no. 5, pp. 465–473. <https://doi.org/10.1093/alcalc/agl124>
- Radaev V. (2015). Impact of a new alcohol policy on homemade alcohol consumption and sales in Russia. *Alcohol and Alcoholism*, vol. 50, no. 3, pp. 365–372. <https://doi.org/10.1093/alcalc/agv008>
- Radaev V. (2016). Divergent drinking patterns and factors affecting homemade alcohol consumption (the case of Russia). *International Journal of Drug Policy*, vol. 34, pp. 88–95. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2016.04.016>
- Radaev V., Roshchina Y. (2021). Decline in alcohol consumption in Russia: Collectivity or polarisation? *Drug and Alcohol Review*, vol. 40, no. 3, pp. 481–488. <https://doi.org/10.1111/dar.13253>
- Scott Morton F.M., Podolny J.M. (2002). Love or money? The effects of owner motivation in the California wine industry. *The Journal of Industrial Economics*, vol. 50, no. 4, pp. 431–456. <https://doi.org/10.2139/ssrn.133631>
- Shiller R.J. (2017). Narrative economics. *American Economic Review*, vol. 107, no. 4, pp. 967–1004. <https://doi.org/10.1257/aer.107.4.967>

### References

- Galitskaya Yu.N., Lysogorova P.V. (2022). Conditions for sustainable development of winemaking enterprises in Kuban. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika / Economy and Business: Theory and Practice*, vol. 84, no. 2, pp. 26–28. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-284-226-28>. (in Russ.)
- Krasyuk I.A., Kirillova T.V. (2019). The formation of the institutional environment for trade innovative development. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii / Intellect. Innovations. Investments*, vol. 2, pp. 39–44. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2019-2-39>. (in Russ.)
- Mazurenko N.A., Dorofeeva A.A. (2018). Potential of creation of wine schools as a tool for promoting wine production in the region. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra / Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 8, no. 7B, pp. 197–210. (in Russ.)
- Meshcherkina-Rozhdestvenskaya E. (2007). Visual turn: Analysis and interpretation of images. In: E.R. Yarskaya-Smirnova, P.V. Romanov, V.L. Krutkin. (Eds.). *Visual anthropology: New views on social reality* (pp. 28–42). Saratov: Nauchnaya kniga. (in Russ.)
- Minkovskaya A.A. (2019). The methodology and results of marketing research in the brand-complex «wine list». *Biznes i dizayn revyu / Business and Design Review*, vol. 13, no. 1, pp. 2. (in Russ.)
- Radaev V.V. (2016). Not samogon alone: Drinking patterns and factors affecting consumption of homemade alcohol in contemporary Russia. *Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii / The Journal of Sociology and Social Anthropology*, vol. 19, no. 4, pp. 121–141. (in Russ.)
- Radaev V.V. (2018). The kingdom of crooked mirrors: The evolution of illegal alcohol markets in Russia from the 1980s. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya / Universe of Russia. Sociology. Ethnology*, vol. 27, no. 3, pp. 28–60. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-3-28-60>. (in Russ.)
- Radaev V.V., Kotelnikova Z.V. (2016). Changes in alcohol consumption and governmental alcohol policy in Russia. *Ekonomicheskaya Politika / Economic policy*, vol. 11, no. 5, pp. 92–117. (in Russ.)
- Rozhdestvenskaya E.Yu. (2008). Prospects for visual sociology. *Sotsiologicheskiy zhurnal / Sociological Journal*, no. 4, pp. 70–83. (in Russ.)
- Roshchina Ya.M., Bogdanov M.B. (2018). What influences alcohol and tobacco consumption: Review of economic and sociological concepts and empirical results. *Ekonomicheskaya sotsiologiya / Journal of Economic Sociology*, vol. 19, no. 4, pp. 134–171. <http://dx.doi.org/10.17323/1726-3247-2018-4-134-171>. (in Russ.)
- Skokov R.Yu. (2017). Theory of goods and markets of addictive goods. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii / Journal of Economic Theory*, no. 1, pp. 58–71. (in Russ.)
- Tolmacheva O.I., Martynova T.A., Glazyrina E.O. (2021). The assessment of the current state and vectors of development of winegrowing and winemaking industry in the Krasnodar region. *Ekonomika i predprinimatelstvo / Journal of Economy and Entrepreneurship*, no. 2, pp. 439–445. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.127.2.084>. (in Russ.)
- Khamidova O.M., Ulanovskaya O.N. (2020). Consumer preferences as a basis for creating a brand position for wine products. *Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii / Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*, no. 3, pp. 153–166. <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2020-3-153-166>. (in Russ.)
- Khachatryan A.A. (2021). The consumer behavior and the formation of value in the Russian market of wine products. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment / Strategic Decisions and Risk Management*, vol. 12, no. 4, pp. 322–334. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-4-322-334>. (in Russ.)
- Shtompka P. (2007). *Visual sociology. Photography as a research method*. Moscow: Logos. (in Russ.)
- Alden D.L., Steenkamp J.B.E.M., Batra R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture. *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 1, pp. 75–87. <https://doi.org/10.1177/002224299906300106>

- Alden D.L., Steenkamp J.B.E.M., Batra R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, no. 3, pp. 227–239. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.01.010>
- Beard E., Brown J., West R., Kane E., Meier P., Michie S. (2019). Associations between socio-economic factors and alcohol consumption: A population survey of adults in England. *PLoS One*, vol. 14, no. 2. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209442>
- Bruno G., Pederzoli D., Aiello G., Donvito R., Chan P. (2012). Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 10, pp. 1461–1470. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.012>
- Cawley J., Ruhm C.J. (2011). The economics of risky health behaviors. *Handbook of Health Economics*, vol. 2, pp. 95–199. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53592-4.00003-7>
- Chakravorti S. (2021). Wine consumer culture positioning: Case of the global success of Yellow Tail and Casillero Del Diablo. *Association of Marketing Theory and Practice Proceedings*, vol. 8. [https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/amtp-proceedings\\_2021/8](https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/amtp-proceedings_2021/8)
- De Goeij M.C., Suhrcke M., Toffolutti V., van de Mheen D., Schoenmakers T. M., Kunst A.E. (2015). How economic crises affect alcohol consumption and alcohol-related health problems: A realist systematic review. *Social Science & Medicine*, vol. 131, pp. 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.02.025>
- Doroфеева А.А., Казак А.Н., Nyurenberger L.B. (2019). Wine tourism and the introduction of new technologies in winemaking and viticulture. In: *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 315, no. 7. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/315/7/072040>
- Doroфеева А.А. (2018). Directions for the development of wine tasting tourism in the south of Russia. *2018 IEEE International Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies*, pp. 839–841. <https://doi.org/10.1109/ITMQIS.2018.8525009>
- Efremova A., Shevchenko E., Oshovskaya N., Kaminskaya A., Finogentova A. (2021). Current state of innovative development of Russian wine. In: *BIO Web of Conferences*, vol. 39. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20213906002>
- Fetscherin M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: The country brand strength index. *International Marketing Review*, vol. 27, no. 4, pp. 466–479. <https://doi.org/10.1108/02651331011058617>
- Hall S. (1997). *Representation: Cultural representation and signifying practice*. London: Sage.
- Khamis A.A., Salleh S.Z., Ab Karim M.S., Mohd Rom N.A., Janasekaran S., Idris A., Abd Rashid R.B. (2022). Alcohol consumption patterns: A systematic review of demographic and sociocultural influencing factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 19, no. 13, 8103. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138103>
- North D.C. (2018). Institutional change: A framework of analysis (pp. 189–201). In: *Social Rules*. Routledge.
- Popova S., Rehm J., Patra J., Zatonski W. (2007). Comparing alcohol consumption in central and eastern Europe to other European countries. *Alcohol & Alcoholism*, vol. 42, no. 5, pp. 465–473. <https://doi.org/10.1093/alcalc/agl124>
- Radaev V. (2015). Impact of a new alcohol policy on homemade alcohol consumption and sales in Russia. *Alcohol and Alcoholism*, vol. 50, no. 3, pp. 365–372. <https://doi.org/10.1093/alcalc/agv008>
- Radaev V. (2016). Divergent drinking patterns and factors affecting homemade alcohol consumption (the case of Russia). *International Journal of Drug Policy*, vol. 34, pp. 88–95. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2016.04.016>
- Radaev V., Roshchina Y. (2021). Decline in alcohol consumption in Russia: Collectivity or polarisation? *Drug and Alcohol Review*, vol. 40, no. 3, pp. 481–488. <https://doi.org/10.1111/dar.13253>
- Scott Morton F.M., Podolny J.M. (2002). Love or money? The effects of owner motivation in the California wine industry. *The Journal of Industrial Economics*, vol. 50, no. 4, pp. 431–456. <https://doi.org/10.2139/ssrn.133631>
- Shiller R.J. (2017). Narrative economics. *American Economic Review*, vol. 107, no. 4, pp. 967–1004. <https://doi.org/10.1257/aer.107.4.967>

### Информация об авторах

#### Клименко Людмила Владиславовна

Доктор социологических наук, профессор кафедры бизнеса в сфере гостеприимства. Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, РФ. E-mail: lvklimenko@sfedu.ru

#### Кривошеева-Медянцева Дарья Дмитриевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры медиапроизводства. Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, РФ. E-mail: medyantseva.dd@g.s.donstu.ru

### Information about the authors

#### Lyudmila V. Klimenko

Dr. Sc. (Sociology), Professor of Hospitality Business Dept. South Federal University, Rostov-on-Don, Russia. E-mail: lvklimenko@sfedu.ru

#### Darya D. Krivosheeva-Medyantseva

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Media Production Dept. Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia. E-mail: medyantseva.dd@g.s.donstu.ru

# УПРАВЛЕНИЕ Upravlenets / The Manager

## ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНИЕ»

### 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 бытьозвращена 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 пересыпаются 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; учченую степень; ученое звание; должностю; 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 – подрисуночную подпись на русском и английском языках.

Уравнения, рисунки и таблицы нумеруются в порядке их упоминания в тексте.

Все графические элементы рукописи (графики, схемы, рисунки) предоставляются в редактируемом формате в целях оформления в соответствии со стилевым решением журнала:

- Word, Excel, PowerPoint – в исходном формате программы (docx, xls, ppt соответственно);
- элементы, созданные в специализированных программах – в исходном формате программы, а также в экспортированном виде (pdf, eps, emf, wmf, svg, cdr, ai).

### 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 сноска.

Согласно международным стандартам 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, р. 23] отмечает, что ...

Рукописи, не соответствующие данным требованиям, возвращаются авторам.

Плата за публикацию статей не взимается.

Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

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

### Прием статей:

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

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

[upravlenets.usue.ru](http://upravlenets.usue.ru)



**ULRICH'S WEB™**  
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

**ERIH PLUS**  
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

**EBSCOhost**

**Academic Resource Index**  
ResearchBib

**DOAJ** DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS

**NSD**  
NORDIC CENTER FOR  
FORSKNINGSDATA

**eLIBRARY.RU**  
НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ  
БИБЛИОТЕКА

**CYBERLENINKA**

**Crossref**

**J-Gate**  
INDEXED

**RePEC**

**SCOPUS**  
CITED BY SCOPUS  
INDEX OF CITATION INDEXES

ISSN 2218-5003



9 772218 500009 24001