

# ВЕСТНИК

факультета управления СПбГЭУ

## НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Выпуск 13  
2023



**Учредитель журнала** – ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

**Издатель журнала:** Факультет управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

**Редакционная коллегия:**

**Максимцев И.А.** – доктор экономических наук (Россия); **Горбашко Е.А.** – доктор экономических наук (Россия); **Федосеев И.В.** – доктор экономических наук (Россия); **Бездудная А.Г.** – доктор экономических наук (Россия); **Бутан Ян Мульер** – Ph. D. (Франция); **Дюкло Николая Луи** – Ph. D. (Франция); **Карлик А.Е.** – доктор экономических наук (Россия); **Миллер А.Е.** – доктор экономических наук (Россия); **Омаров М.М.** – доктор экономических наук (Россия); **Пашковская И.Н.** – доктор педагогических наук, (Россия); **Потемкин В.К.** – доктор экономических наук (Россия); **Саакян А.К.** – доктор социологических наук (Армения); **Трифонова Н.В.** – кандидат экономических наук (Россия); **Шматко А.Д.** – доктор экономических наук (Россия); **Яновская О.А.** – доктор экономических наук (Казахстан); **Погорельцев А.С.** – ответственный редактор (Россия).

«Вестник факультета управления СПбГЭУ» зарегистрирован как самостоятельное средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (РОСКОМНАДЗОР) (свидетельство о регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС 77-68585.)

**Периодичность издания** – 4 номера в год.

Все номера журнала находятся в свободном доступе на сайте: [vf.u.neccon.ru](http://vf.u.neccon.ru)

**Адрес редакции:** 191002, г. Санкт-Петербург, ул. Марата д.27, ауд. К-603.

Телефон редакции: (812) 500-43-11.

e-mail: [science\\_DU@uneccon.ru](mailto:science_DU@uneccon.ru)

## Содержание

<i>Бездудная Анна Герольдовна, Гасанов Гейдар Сардар оглы</i> Векторы укрепления корпоративной культуры компании .....	3
<i>Бездудная Анна Герольдовна, Растова Юлия Ивановна</i> Фронтетическое лидерство: текущая повестка .....	8
<i>Бобров Тимофей Евгеньевич</i> Необходимость миграции: перспективы, риски, возможные последствия.....	13
<i>Варданын Ирина Самвеловна, Шахназарян Кристине Ваграмовна</i> Мотивация персонала в России и Армении на примере теории поколений X, Y, Z.....	22
<i>Васильев Антон Николаевич</i> Опыт стран постсоветского пространства во внедрении новой промышленной политики.....	30
<i>Зинчик Наталья Сергеевна, Кадырова Ольга Васильевна</i> Проблемы и перспективы развития ЖКХ в регионах Арктики .....	41
<i>Карлик Александр Евсеевич, Ткаченко Елена Анатольевна, Тишков Павел Иванович</i> Обеспечение безопасности предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях новых ресурсных ограничений .....	52
<i>Ковзель Анастасия Денисовна</i> Исследование антикризисных инструментов продвижения на рынке образовательных услуг.....	60
<i>Молодкова Элеонора Борисовна, Попазова Ольга Анатольевна</i> Корпоративный портал как тренд в адаптации персонала .....	75
<i>Овсиян Марина Владимировна</i> Особенности государственной тарифной политики на современном этапе.....	84
<i>Плешакова Елена Юрьевна</i> Трансформация корпоративной культуры при переходе к проектному подходу в управлении организаций.....	88
<i>Пузаков Дмитрий Игоревич</i> Управление рисками в предпринимательской деятельности и влияние экономической среды.....	96
<i>Степаненко Дарья Александровна, Кручинкин Андрей Витальевич, Погосян Альберт Эрнестович</i> Диверсификация как стратегия реагирования в условиях санкций.....	102



УДК 65.01

**Бездудная Анна Герольдовна**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация  
**Гасанов Гейдар Сардар оглы**  
Азербайджанский государственный  
экономический университет (UNEC),  
Баку, Азербайджан

## **ВЕКТОРЫ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ**

*Аннотация.* В статье представлены основные векторы укрепления корпоративной культуры компании. Карьерный рост сотрудников, религия, национальные особенности, комплиментарность и мотивация рассматриваются как основные способы укрепления организационной культуры. Предложены методы влияния доминирующих навыков на реализацию миссии и достижение целей бизнес-организации. Также описывается логика влияния корпоративных ценностей на имидж организации.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, комплиментарность, доминирующие навыки, организация, карьера, религия, ценность.

**Bezdudnaya Anna, G.**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation  
**Hasanov Heydar, S. o.**  
Azerbaijan State Economic University (UNEC),  
Baku, Azerbaijan

## **VECTORS FOR STRENGTHENING THE COMPANY'S CORPORATE CULTURE**

*Abstract.* The article presents the main vectors of strengthening the corporate culture of the company. Career growth of employees, religion, national characteristics, complementarity and motivation are considered as the main ways to strengthen organizational culture. Methods for the influence of dominant skills on the implementation of the mission and achievement of the goals of a business organization are proposed. The logic of the influence of corporate values on the image of the organization is also described.

*Keywords:* corporate culture, complimentary, dominant skills, organization, career, religion, value.

Сознательное создание корпоративной культуры компанией возможно при наличии у ее основателей видения и при поддержке сотрудников и руководителей всех уровней. Стратегическое видение, миссия и основные ценности, убеждения и социально-этические нормы основателей могут иметь большое

влияние на корпоративную культуру, по крайней мере, на начальном этапе. Учредители компании сначала определяют ее стоимость, создают новую структуру и подбирают согласно своим представлениям лиц, необходимых для организации в качестве руководителей и сотрудников.

Наибольший вклад в создание корпоративной культуры вносит высшее руководство организации. Топ-менеджмент создает элементы корпоративной культуры, которые, по его мнению, приведут компанию к успеху. Ценность, которая не волнует высшее руководство, не может проникнуть в организацию. Ценности, предпочитаемые высшим руководством, легко распространяются во внутренней среде компании.

Считается, что сотрудники в меньшей степени влияют на корпоративную культуру компаний [6]. Однако люди, которые приходят в организацию, приносят не только свои навыки работы по специальности, но и свои мысли, поведение и ценности, которые играют важную роль в формировании корпоративной культуры. Можно сказать, что основные элементы корпоративной культуры начинают действовать при подборе персонала. Организация выбирает сотрудников в соответствии со своей культурой, а работник своими собственными ценностями и поведением обеспечивает укрепление или наоборот ослабление ее корпоративной культуры. Даже если корпоративная культура не создается сознательно, она как нормы и ценности, которые разделяются абсолютным большинством членов организации [5], развивается сама по себе через определенный промежуток времени.

Ключевой вопрос сегодня заключается в том, способна ли доминирующая корпоративная культура, привести компанию к успеху? Есть ли в компании сознательно созданная культура, которая может направлять ее в том, что делать и как вести себя в отношениях с клиентами, акционерами, поставщиками, государственными органами и обществом? Если сознательно созданная и испытанная корпоративная культура не будет найдена, успех сформировавшейся спонтанно корпоративной культуры будет случайным.

Приведем пример. В число своих ценностей Международный банк Азербайджана включает честность, общественно-ориентированный подход, лидерство, превосходство в работе, эффективность, предпринимательский дух и гражданскую ответственность. Миссия банка – удовлетворять финансовые потребности клиентов, делая свои услуги доступными и удобными для всех, привнося передовой опыт и инновации, поддерживая бизнес и человеческий капитал, способствуя развитию экономики Азербайджана. У банка также есть много проектов корпоративной социальной ответственности, таких как «Уважай старших», программа «Знакомство с предпринимателем», техническая академия банка, проект «Время предпринимателя», проект «Говорящие картинки» и т. д. [4].

Важным фактором укрепления корпоративной культуры является управление карьерой сотрудников. В каждой организации должен быть создан фундамент для развития сотрудников по всем направлениям, то есть сотрудники должны «расти» по вертикали, горизонтали, диагонали, ступенчато и центростремительно, чтобы ценности и нормы корпоративной культуры могли шире распространяться и укрепляться внутри коллектива.

Среди показательных мер, предпринятых в азербайджанских компаниях в плане подготовки индивидуального плана развития сотрудников и формирования стратегии их деловой карьеры, можно отметить те, что реализует Государственная нефтяная компания (SOCAR), руководствуясь принципами устойчивого развития. В рамках проекта «Программа трансформации функций управления персоналом», который в виде пилотной версии охватил около 51 000 человек по всем структурным подразделениям компании, SOCAR активно применяет инновационные решения в области управления человеческими ресурсами [3]. В «Плане личного развития», составленном вместе с руководителем, работник формулирует цели и задачи в различных областях. В соответствии с этим планом каждая приобретенная компетенция регистрируется и оценивается по соответствующим критериям в конце определенного периода.

В целом проект охватывает следующие четыре направления:

- 1) управление компетенциями. Основная цель проекта – развитие знаний, навыков и поведения сотрудников до уровня требований компании. Процесс оценки результатов охватывает в общей сложности 54 профессиональные и поведенческие компетенции по каждой должности;
- 2) эффективность деятельности. При управлении эффективностью для каждого сотрудника устанавливаются конкретные цели, и оценивается эффективность их деятельности. Для сотрудников, достигших своих целей, предусматриваются различные формы вознаграждения;
- 3) управление подбором персонала. В программе определены важные должности и по ним сформирован кадровый резерв. Возможности карьерного роста для каждой должности четко описаны в должностных стандартах. Кроме того, предусматривается увеличение карьерных возможностей сотрудников, которые показывают более высокие результаты;
- 4) управление обучением и развитием. В результате реализации проекта более профессионально определяются потребности в обучении сотрудников. Таким образом, для каждого работника составляются программы развития с учетом служебной деятельности и индивидуальных особенностей работника.

Отметим, что основная ответственность за планирование и управление карьерой лежит на работнике. Компания только создает условия для карьерного роста. Однако участие кадровой службы и руководителя в планировании и управлении карьерой неизбежно. Они должны помочь амбициозным специалистам ставить карьерные цели, строить планы и реализовывать их. Основная деятельность кадровой службы направлена на укрепление внутренней уверенности специалистов, и на создание условий при построении их индивидуальной карьеры внутри организации.

Реализовать траекторию развития специалиста в компании целесообразно через центры карьеры, службу управления персоналом, консультации руководителей. Карьерный консультант или менеджер, отвечающий за управление карьерой, выступает с позиции потребности компании в высококвалифицированных специалистах. Используя свои полномочия, консультант по вопросам

карьеру определяет основные характеристики профессии специалиста – навыки и способности, необходимые для выполнения функций работника; знания, лежащие в основе их развития; личностные качества, поддерживающие эффективную и ориентированную на результат деятельность в компании. Кроме того, важна и мотивация специалиста, соответствующая конкретной должности, функциям и ожиданиям компании.

Поскольку консультант по вопросам карьеры лучше знает схему развития этих компетенций, он имеет возможность сопоставлять характеристики специалистов с задачами и функциями, которые они могут выполнять. Сначала консультант изучает проблему карьеры сотрудника: в чем проблема, почему она возникла и как ее можно решить. Полученный отсюда результат станет основой для формирования будущей стратегии, что в свою очередь приведет к самореализации работника. В большинстве случаев решение проблемы лежит во всех плоскостях – духовной, интеллектуальной, социальной и профессиональной.

Консультант по вопросам карьеры влияет на основные ценности, которые мотивируют сотрудника на приобретение определенной квалификации. Поэтому карьерный консультант должен определить, привлекательны ли карьерные цели для работника, какие интересы связывают его с той или иной компанией. Карьерные консультации – сложный психологический вопрос для работника. Таким образом, в ходе консультации у работника происходит процесс внутреннего самоосознания, он оценивает или переоценивает свои достижения, текущий статус, будущие приоритеты.

Одним из основных параметров системы управления деловой карьерой является ротация кадров. Под ротацией персонала понимается горизонтальное перемещение сотрудников с одного места работы на другое с целью ознакомления с различными производственными вопросами компании. Таким образом, основной характеристикой ротации является то, что перевод происходит на одном и том же иерархическом уровне внутри одной компании. Ротация – это плановый служебный перевод сотрудников.

Оптимальный срок пребывания на одной должности – 5 лет для руководителя и 3–5 лет для специалистов. В любом случае необходимо учитывать условия, влияющие на стаж работы работника. Основными факторами, влияющими на наиболее подходящий период времени пребывания работника на одной должности, являются следующие: время, необходимое для приобретения знаний, умений и навыков для новой должности, вхождения в коллектив, т. е. время, необходимое для адаптации.

Таким образом, правильно построенная система управления карьерой поможет компаниям добиться следующих преимуществ:

- работник, прошедший все этапы профессионального развития в одной организации, лучше знает особенности, слабые и сильные стороны этой организации (именно этот фактор делает работника более продуктивным);
- в отличие от специалиста со стороны ему не требуется определенное время на освоение корпоративной культуры и адаптацию к ней (он уже выступает как часть единого целого);



- именно планирование карьеры и ее управление позволяет компании обучать специалистов в своих стенах;
- правильно сформированное и реализованное планирование карьеры предотвращает текучесть кадров и дает компании конкурентное преимущество на рынке труда.

Как видно, планирование и управление карьерой является одним из приоритетных направлений кадровой деятельности компании. Если этой деятельностью занимается иностранный бизнес, который действует в стране, то для местных компаний эта сфера чаще всего является новой. Это правда, что планирование и управление карьерой – трудоемкая деятельность, требующая ресурсов, как мы упоминали выше. Однако планирование карьеры обещает компании конкурентное преимущество на рынке труда. Поэтому инвестиции в эту сферу – залог стабильного развития и успешного будущего компании. Если руководители понимают важность карьеры своих сотрудников, они делают серьезный шаг на пути к развитию. Данная деятельность укрепляет и развивает корпоративную культуру компании.

Национальные ценности также сильно влияют на корпоративную культуру. Так, Е. Ясин из российских традиционных ценностей назвал 10 наиболее важных для экономики. В этих ценностях нас привлекло нестяжательство: «богатство – грех, бедность – добродетель. Ценятся щедрость, бескорыстие, душевность как готовность помогать ближнему». При этом Е. Ясин считает эту ценность «непродуктивной, так как [она] подрывает стимулы к труду, к предприимчивости, ограничивает потребности, в итоге не содействует процветанию» [7]. В протестантской этике иначе. Протестантская этика отказалась от универсализма любви, признала профессиональную деятельность «в миру» служением богу (мирской аскетизм) и приняла экономические законы как средство для выполнения религиозного долга [1]. Это обстоятельство привело к процветанию США, Англии, Германии и других стран, где доминирует протестантизм.

В этом вопросе иначе обстоят дела в Азербайджане. Азербайджанцы очень быстро ощущают пользу «явления», что видно глазом. Представители данного народа «очень большие прагматики» [2, с. 12]. Это в менталитете народа. Индивидуализм и эгоистичность в рыночных условиях позволили азербайджанцам быстро развить частный бизнес и приумножить объем общественного производства.

Каноны, организующие все направления личного поведения, являются основой ведения исламского бизнеса. Исламская бизнес-система развивает предприимчивость, конкуренцию, упрямство и индивидуальное ведение бизнеса. Между тем, эта система строго следит за распределением благ. Запрещая ростовщичество, исламская бизнес-модель использует модифицированную кредитную конфигурацию. Банки, выдающие беспроцентные кредиты предпринимателям, одновременно становятся их партнерами по бизнес-проектам на определенный срок.

Доминирования родственных связей в исламской модели бизнеса укрепляет комплиментарность в организации. Комплиментарность со всеми своими компонентами и параметрами сплачивает организацию, повышая ее производственную и корпоративную культуру.

На основе комплементарности люди жертвуют своими личными интересами при совместной работе. Укрепление корпоративного духа, обычаев и традиций с одной стороны укрепляет комплементарность, а с другой организационную культуру.

Смещение фокуса бизнес-интересов России на восток должно сопровождаться осмыслением российским бизнесом таких абстрактных ключевых возможностей, как комплементарность, национальные ценности и традиции, что позволит укрепить корпоративную культуру за счет обретения новых культурных и социальных ресурсов, обеспечить конкурентоспособность, имидж компании и репутацию товаров и услуг на новых рынках.

#### **Список литературы**

1. Вебер М. Избранное. Протестантская этика и дух капитализма. — 4-е изд. — М.; СПб.: Центр гуманитарных инициатив, 2017. — 656 с.
2. Гасанов Г.С. Современный тенденции бизнес-менеджмента: взаимодействие комплементарности и ментальности: Монография. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. — 145 с.
3. Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://socar.gov.az> (дата обращения: 10.02.2023).
4. Международный Банк Азербайджана. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://abb-bank.az> (дата обращения: 10.02.2023).
5. Менеджмент: Учебник / Колл. авт.; Под ред. А. Г. Бездудной. — М.: Изд-во КноРус, 2023. — 256 с.
6. Радова Ю. И. Корпоративное управление: методические императивы совершенствования. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. — 113 с.
7. Ясин Е. Модернизация экономики и система ценностей // Вопросы экономики. — 2003. — № 4. — С. 4–36.

**УДК 65.01**

**Бездудная Анна Герольдовна**  
**Радова Юлия Ивановна**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

### **ФРОНЕТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО: ТЕКУЩАЯ ПОВЕСТКА**

*Аннотация.* Обсуждаются вопросы необходимости распространения в фронетическое лидерства в современном мире с его избытком информации и знаний. Объясняется, какие черты могут помочь руководителям сделать свой стиль более фронетическим, какие способности следует развивать у сотрудников для распространения коллективного фронезиса и рационального использования его потенциала. Систематизируются инструменты развития фронетического лидерства и коллективного фронезиса.

*Ключевые слова:* менеджмент, фронетическое лидерство, коллективный фронезис, стиль руководства.

Bezdudnaya Anna, G.

Rastova Yuliya, I.

Saint Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## PHRONETIC LEADERSHIP: CURRENT AGENDA

*Abstract.* Discussed are the issues of the need to spread phronetic leadership in the modern world with its excess of information and knowledge. It explains what features can help leaders make their style more phronic, what abilities should be developed in employees to spread collective phronesis and rationally use its potential. The tools for the development of phronetic leadership and collective phronesis are systematized.

*Keywords:* management, phronetic leadership, collective phronesis, leadership style.

Сегодня перцептивные процессы, основанные на эмоциях, моральной свободе действий, использовании языка, ставят под сомнение ранее господствующую исключительно рационалистическую ориентацию менеджмента. Все чаще исследования, посвященные проблемам менеджмента, обращаются к фронезису (практической мудрости) Аристотеля, а также знаниям и мудрости, лежащим в основе лидерского поведения [8]. Аристотелевский подход к характеристике человеческой деятельности представлен на рис. 1.



Рис. 1. Модель человеческой деятельности

Сегодня все большую популярность приобретает модель SECI Нонака–Такеучи, позволяющая сделать явные и неявные знания сотрудников и всех стейкхолдеров организационными знаниями. Ядром этой модели является фронетическое лидерство (Phronetic leadership).

Икудзиро Нонака и Хиротака Такеучи в своей статье 2011 года Авторы представили шесть компетенций, отличающих фронетического лидера [6]:

- 1) готовность в своих суждениях строго руководствоваться «моральной нормой», которая, согласно Максиму Веберу, соответствует убеждениям, основным смыслам и жизненным ценностям, доминирующим в обществе (строго говоря, речь идет о «трудовой этике» руководителя);
- 2) умение улавливать суть, определять природу и значение людей, вещей и событий посредством освоения и постоянного применения практик поиска причин проблемы или ситуации, «пятого почему» и т. д.;
- 3) умение создавать формальный и неформальный контекст, включая непосредственный опыт, для обмена информацией, построения отношений и продуцирования новых смыслов;
- 4) отличные коммуникативные навыки и яркие вербальные способности, в том числе в использовании истории, метафор, нарративов и других образных способов описания сложных ситуаций и событий;
- 5) использование политической власти макиавеллиевского типа, побуждающей сотрудников проявлять эмоции, усердствовать в отстаивании собственной точки зрения, максимально использовать потенциал интерсубъективности, то есть формирования коллективного сознания за счет «способности человека в процессе коммуникации устанавливать соотношение между несколькими точками зрения – своей и чужой, то есть учитывать, сравнивать, противопоставлять, примирять разные точки зрения на объекты и события» [3].
- б) максимальное распространение среди сотрудников организации компетенций фронетического лидерства, то есть формирование коллективного фронезиса через следование примеру или формальное обучение.

Развивая эти идеи, одни авторы прилагают значительные усилия по измерению и анализу характеристик фронетического лидерства [10]. Другие стараются проверить гипотезу о взаимосвязи фронетического лидерства и «возраста фирмы», «типа отрасли», «размера организации», характера инноваций (технических или административных) [4]. Третьи посвящают исследования «коллективному фронезису», благодаря которому в экосистемах знаний устойчиво воспроизводятся новые знания [5].

Фронетическое лидерство – это и фактор, и следствие организационной культуры и организационной коммуникации, этики, стратегии.

Функции фронетического лидерства:

- создание условий для обмена знаниями и их совместного использования для развития организации;
- смягчение сопротивления, связанного с организационными изменениями, поскольку каждый сотрудник понимает, какие навыки и знания позволяют ему добиться успеха в осуществлении изменений;

- повышение эффективности инноваций за счет конвергенции идей и практического опыта на всех уровнях организации, а также клиентов и партнеров, знаний из разных областей и ИКТ.

С этих позиций справедливо определять лидерство как личное участие топ-менеджмента в планировании, распределении обязанностей и полномочий, постоянное совершенствование и оптимизация процедур выработки, принятия, развертывания и поддержания решений, систематическое измерение и анализ результативности и эффективности их реализации, прямые контакты с заинтересованными сторонами, вовлечение персонала [7]. Сюда следует добавить усилия по формированию и укреплению коллективного сознания сотрудников, поощрение их управленческой осведомленности и участие в управлении организацией [4].

Фронетические лидеры обладают способностью превосходно сочетать творчество и дисциплину, синтезировать неявные контекстуальные (приобретенные на личном опыте) и явные универсальные (задокументированные и кодифицированные) знания, использовать возможности формального и неформального взаимодействия, риторики, коммуникации. При этом каждому руководителю необходимо постоянно расширять свой диапазон фронетических способностей, чтобы сделать поиск сути событий, анализ их в более широком контексте организационной рутинной, чтобы идентифицировать вновь возникающие ситуации, своевременно привлекать сотрудников к определению проблем и поиску способов их решений, должным образом управлять организационными знаниями.

Само распространение фронетического лидерства, возникновение и развитие коллективного фронезиса является организационным изменением, меняющим культуру, стратегию, структуру организации, конфигурацию и практику управления персоналом, связанную с отбором, социализацией и развитием сотрудников.

Возможные способы развития фронетического лидерства и коллективного фронезиса представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Развитие фронетического лидерства и коллективного фронезиса

Компетенции	Инструменты развития	
	фронетического лидерства	коллективного фронезиса
Моральные нормы	Формирование суждений, нарративов	Поощрение повседневной заботы об общественном благе
Понимание контекста	Анализ причин–следствий (Cause and Effect Diagram), «пять почему» и т. д.	Процессный менеджмент (social BPM), краудсорсинг, сбалансированная система показателей
Обмен знаниями и их конвергенция	Приверженность диалогу, личный пример	Обучение на рабочем месте, наставничество
Коммуникативные навыки и вербальные способности	Формальное обучение	Формальное обучение

Исследования показывают, что наиболее результативным сегодня является обучение персонала системному мышлению, личному мастерству, групповой (командной) работе и коучингу, формирование у сотрудников определенной ментальной модели и общего видения [2].

Чрезвычайно важно находить и распространять примеры фронетического лидерства и практик коллективного фронезиса в отечественных компаниях, которыми могли бы вдохновить других руководителей осваивать и развивать соответствующие компетенции.

Распространение фронетического лидерства и формирование фронетического сообщества в организации сталкивается с целым рядом проблем. Среди них – преобладание в обществе индивидуалистической культуры, этические и коррупционные скандалы, фокус на теоретической рациональности в социальных науках [9]. Однако субъективный и контекстуальный характер фронезиса (практической мудрости) как нельзя лучше соответствует природе управленческого лидерства, демонстрирующего стремление к совершенству и вдохновляющего сотрудников на достижение целей организации.

#### Список литературы

1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма / Избранные произведения. — М.: Прогресс, 1990. — С. 61–272.
2. Менеджмент: Учебник / Колл. авт.; под ред. А. Г. Бездудной. — М.: Изд-во КноРус, 2023. — 256 с.
3. Центр социокогнитивных исследований дискурса. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://scodis.ru/> (дата обращения: 15.03.2023).
4. Ding W., Choi E., Aoyama A. Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance // *Asia Pacific Management Review*. 2019. Т. 24. №. 4. С. 310–317.
5. Kodama M. Knowledge creation through collective phronesis // *Knowledge and Process Management*. 2021 Vol. 28. С. 223–245.
6. Nonaka I., Takeuchi H. The big idea: The wise leader // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89 (5). С. 58–67.
7. Rastova Yu. I., Barabanova M. I., Makarov M. Yu. Implementability of a Process Approach to Strategic Management in the Conditions of Digitalization // *Challenges and Solutions in the Digital Economy and Finance. Proceedings of the 5th International Scientific Conference on Digital Economy and Finances*. Cham, Switzerland, 2022. С. 46–56.
8. Rooney D., McKenna B., Liesch P. *Wisdom and management in the knowledge economy*. London: Routledge, 2010. 274 с.
9. Scalzo G., Fariñas G. Aristotelian phronesis as a key factor for leadership in the knowledge-creating company according to Ikujiro Nonaka // *Cuadernos de Administración*. 2018. Vol. 31 (57). С. 19–44.
10. Vanharanta H. et al. Phronetic leadership style evaluation with a fuzzy logic application // *Theoretical issues in ergonomics science*. 2021. Т. 22. №. 3. С. 317–337.



УДК 314.7

**Бобров Тимофей Евгеньевич**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

## **НЕОБХОДИМОСТЬ МИГРАЦИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ, РИСКИ, ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

*Аннотация.* В статье рассматриваются миграционные процессы как социальное явление, определяющие современное состояние многих государств, в том числе и России. Сегодня миграция является одной из самых актуальных проблем, которая затрагивает все сферы – социальную, экономическую и политическую. В связи с глобализацией, миграционные процессы играют роль средства адаптации людей к происходящим в мире изменениям (проблема адаптации мигрантов в принимающей стране стала одной из острых социальных проблем). Выявлена связь демографических процессов, происходящих в нашей стране, с иммиграционными процессами. Для управления миграцией и понимания миграционных потоков необходим анализ миграционного законодательства и статистических данных о миграционных процессах. В статье анализируются основные положения Концепции государственной миграционной политики и предлагается решение миграционных проблем, в том числе и для экономической безопасности страны.

*Ключевые слова:* адаптация, геттоизация, демография, интеграция, миграция, преступность, сегрегация, этнос.

**Bobrov Timofey, E.**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## **THE NEED FOR MIGRATION: PROSPECTS, RISKS, POSSIBLE CONSEQUENCES**

*Abstract.* The article considers migration processes as a social phenomenon that determines the current state of many states, including Russia. Today, migration is one of the most pressing problems that affects all spheres – social, economic and political. In connection with globalization, migration processes play the role of a means of adaptation of people to the changes taking place in the world (the problem of adaptation of migrants in the host country has become one of the acute social problems). The connection of demographic processes taking place in our country with immigration processes is revealed. In order to manage migration and understand migration flows, it is necessary to analyze migration legislation and statistical data on migration processes. The article analyzes the main provisions of the Concept of state migration policy and proposes a solution to migration problems, including for the economic security of the country.

*Keywords:* adaptation, ghettoization, demography, integration, migration, crime, segregation, ethnicity.

В условиях современного глобального кризиса, а также в рамках проводимой специальной военной операции (СВО) по денацификации и демилитаризации территории Украины на направление развития политики и экономики РФ

большое влияние оказывают миграционные процессы. В настоящее время Россия как для стран, входящих в Евразийский экономический союз (ЕАЭС), так и для стран Содружества Независимых Государств (СНГ), с точки зрения проводимой миграционной политики считается весьма привлекательной.

Начало специальной военной операции (СВО) на Украине и изменение политической обстановки в мире вынудило покинуть Россию определенную часть населения, которая не согласна с политикой государства. В январе–октябре 2022 г. международная миграция – выбывшие – составила 584 541 чел. Справочно: январь–октябрь 2021 г. международная миграция – выбывшие – 227 595 чел. Как видно из приведенной статистики, значения по миграции из России за 10 месяцев 2022 года в 2 раза превышают аналогичные показатели за 10 месяцев 2021 года. Выводы, которые можно сделать: РФ покинуло более полумиллиона человек, которые могли бы создавать семьи, воспроизводить потомство, быть задействованы в различных сферах труда и приносить экономическую пользу государству. Однако стоит учитывать, что большинство из них – это люди преимущественно либеральных взглядов, которые не придерживаются консервативной государственной политики.

Убыль населения в России по естественным и неестественным причинам делает миграцию единственным способом воспроизводства населения, который в краткосрочной и среднесрочной перспективе способен вывести показатели на требуемый уровень или компенсировать показатели смертности. Роль миграции в условиях депопуляции и сокращения численности населения очень значима. Миграция выступала на протяжении долгих лет для России своего рода «амортизатором» негативных демографических тенденций – компенсировала сокращение численности населения и дефицит рабочих рук в стране и отдельных регионах [5].

Данные Росстата свидетельствуют о том, что в 2021 году миграционный прирост за счет международной миграции в Россию составил 429 902 чел., из них 395 845 из стран СНГ. В 2020 году данный показатель был 118 864, в 2019 – 285 103, в 2018 – 124 854 чел.

Несмотря на то, что миграция рассматривается государством с положительных сторон – пополнение и воспроизводство населения, привлечение высококвалифицированных специалистов и рабочей силы, – она также несет в себе ряд проблем, обусловленных этническими и культурными особенностями, которые влияют на демографические процессы внутри страны таким образом, что происходит рост числа недовольных миграционной политикой и действиями государства среди коренных жителей. Миграционные процессы неизбежно влекут за собой такие проблемы, как преступность, геттоизация и отсутствие интеграции в другие культуры.

Поочередно разберем обозначенные выше проблемы. В последние годы в связи с ростом числа мигрантов, прибывающих на территорию РФ, происходит увеличение числа преступлений, совершаемых иностранными гражданами и лицами без гражданства на территории России. Статистика, приведенная МВД, утверждает, что за 11 месяцев 2022 года иностранными гражданами и лицами без гражданства на территории Российской Федерации совершено 37,0 тыс. преступлений, что на 9,8% больше, чем за январь–ноябрь 2021 года, в том чис-



ле гражданами государств-участников СНГ – 30,4 тыс. преступлений (+15,2%), их удельный вес составил 82,1%.

Однако необходимо учитывать, что в данную статистику не попадают мигранты, которые получили паспорт гражданина Российской Федерации и стали полноправными гражданами РФ. Также открытым остается вопрос о необходимости выделения этнической преступности (преступлений, совершенных иностранными гражданами) в отдельную категорию. Преступления, совершенные иностранными гражданами или мигрантами, являются следствием демографической и миграционной политики государства, а также низкого социокультурного уровня и недостаточной образованности самих мигрантов. Кроме того, незнание, непонимание и непринятие законов чужого государства является зачастую обыденностью для мигрантов из бывших республик СССР. Сами правонарушения, совершаемые мигрантами, вызывают повышенный общественный резонанс и приводят к массовым беспорядкам среди местного населения, что зачастую приводит к фактам самосуда, причем целью уже является не конкретный преступник, а группа лиц по определенному признаку (расе, вероисповеданию и т. п.) [7].

Необходимо отметить, что сами по себе мигранты и их образ жизни не вызывают вопросов у коренного населения до тех пор, пока в отношении его представителей не совершается противоправных действий со стороны мигрантов. После этого могут наступить такие последствия как:

- 1) формирование СМИ специально или неосознанно образа мигранта как человека потенциально опасного не только для представителей коренного населения, но и государства;
- 2) рост радикальных националистических настроений в обществе. Увеличение количества преступлений, совершенных иностранными гражданами и лицами без гражданства (мигрантами), приведет к тому, что в обществе начнет складываться мнение о бездействии государства или намеренном создании подобной ситуации в своих интересах с целью извлечения выгоды. Подобные умозаключения со стороны коренного населения напрямую ведут к росту оппозиционных убеждений и настроений по отношению к государству и его политике. Следствием этого является социальная напряженность в обществе;
- 3) духовная и физическая сепарация от мигрантов и представителей других наций. Увеличение радикальных националистических и правых настроений в обществе неизбежно приведет к тому, что люди, являющиеся представителями коренного населения, будут намеренно избегать любых контактов с мигрантами. Это может быть обусловлено рядом причин, но основными будут этнические стереотипы и страх стать жертвой преступлений со стороны иностранцев.

Статистика показывает, что доля преступлений со стороны мигрантов довольно низкая, однако это не означает, что проблема не нуждается в дальнейшем изучении. Дело в том, что определенная категория иностранных граждан не имеет постоянной регистрации и культурных связей в России. К примеру, в 2020 г. было

зафиксировано преступление, совершенное лицами, прибывшими в страну в качестве футбольных болельщиков в период проведения Евро–2020. Действия злоумышленников, несомненно, представляют не меньшую опасность, чем преступления трудовых мигрантов. Однако здесь стоит отметить, что подобные деяния не носят регулярный характер, а связаны со стихийным фактором, то есть с мероприятиями, способствующими увеличению туристического потока в пределы Российской Федерации. В то же время иностранцы, прибывшие в страну в поисках работы, автоматически преследуют цель получения постоянного места жительства, следовательно, интегрируются в российское общество. Преступные деяния таких представителей миграционного сообщества способны спровоцировать серьезные политические, правовые и экономические последствия с последующим ростом межнационального напряжения [1].

Проблема социокультурной интеграции мигрантов в российское общество является не менее важной, если не сказать самой главной, поскольку это напрямую влияет на демографическую обстановку. Влияние на демографию заключается в том, что мигранты, будучи представителями других наций, рас и конфессий, не стремятся к ассимиляции.

Две основные группы мигрантов в России: те, кто приехал получать высшее образование, и те, кто приехал с целью трудоустройства и заработка. Но основной проблемой, объединяющей обе группы мигрантов, является процесс интеграции и социализации в новое общество, которое кардинально отличается от общества, где проживают мигранты, своей культурой, менталитетом, иной преобладающей религией, устоями, принципами морали и нравственности [15].

В отличие от многих людей покидающих Россию, прибывающие сюда мигранты из стран ближнего зарубежья имеют консервативные или традиционные убеждения, как политические, так и религиозные (что в относительной степени соответствует убеждениям значительной части людей, проживающих на территории Российской Федерации), взгляды вновь прибывших все равно будут отличаться от взглядов и убеждений коренного населения. Однако консерватизм религиозный и, как следствие, моральный, который свойственен исламским странам, отличается от консерватизма, который присущ России и некоторым странам Запада. Моральный консерватизм коренного населения России обусловлен политическими мотивами, если точнее – противопоставлением своих ценностей ценностям леволиберального Запада.

Интеграция мигрантов в повседневную жизнь требует времени и протекает спокойно, органично, но только если они встроены в жизнь коренных жителей, проводят вместе с ними свободное время, селятся по соседству, участвуют в общих кружках и объединениях и свободно обсуждают свою инаковость. Без таких встреч и такого обмена любая морализация с громкими призывами к интеграции останется пустыми словами [14].

Изучение мигрантами культуры страны, в которую они прибывают, а также комплексное изучение основ жизни в ней (законодательство, социокультурная и бытовая сфера) может облегчить интеграцию и ассимиляцию в обществе. В РФ как в государстве многонациональном организуются и проводятся различные мероприятия, направленные на информирование и развитие социо-

культурной сферы, в том числе по вопросам различных наций и этносов. Однако стоит учитывать, что данные мероприятия носят характер ознакомительный и ориентированы в первую очередь на коренное население России, они необходимы, чтобы автохтонное население лучше знало культуру разных этносов и в том числе культуру мигрантов, прибывающих в РФ.

Интеграция и ассимиляция в РФ, в ее культуру и социум могут происходить не только через социокультурную адаптацию, но и по альтернативным каналам. Одним из таких каналов может являться туризм в Россию, который подразумевает, что мигранты, изначально посещая страну как туристы с целью культурного просвещения, могут впоследствии стать ее гражданами.

По-видимому, для российских мигрантов до определенной степени релевантна модель линейной ассимиляции, когда большинство интеграционных и прочих переменных связаны друг с другом, а также с количеством лет, прошедших с момента первого въезда в Россию. Мигранты, оказавшись в России, постепенно учат русский язык, устанавливают социальные связи разного типа, начинают идентифицировать себя со страной в целом и конкретными местами в ней, меняют установки в отношении тех, кто относится к их национальности и религии, и тех, кто к ним не относится, и со временем получают гражданство и покупают квартиру [3].

Еще одним из способов могут являться межнациональные браки.

Межнациональный брак может рассказать об уровне межэтнических отношений и знаний, толерантности страны. К последствиям подобного брака можно отнести усиление этнического самосознания и осознания принадлежности себя к своей этнической группе, но также к взаимодополнению, ассимиляции отдельных элементов этнических культур. Межэтнические браки ускоряют темпы ассимиляции, процессы многоязычия, могут стать следствием реформ в бытовой жизни, а также позитивного культурного взаимодействия [13].

Ассимиляция и интеграция в общество также определяется готовностью устанавливать контакты с представителями местного населения, выстраивать общение и заводить новые знакомства не только со своими соотечественниками, но с другими людьми, которые будут встречаться после переезда в другую страну (соседи, коллеги, потенциальные друзья и знакомые).

Если наличие друзей и знакомых позволяет вести обособленную от местных жизнь, то наличие соседей и жильцов является одним из первых каналов коммуникации мигрантов с местными жителями. Те, кто живут с семьей, родственниками или земляками, оказались менее интегрированными, чем те, кто живет в жилом помещении, предоставленном работодателем, или имеет собственное жилье. Наличие собственного жилья и проживание рядом с местными жителями является большим шагом к интеграции в новое общество, так как соседи как непосредственные носители местной культуры своим участием и примером помогают мигранту адаптироваться и интегрироваться в их культуру [9].

Поэтому наличие собственного жилья для мигранта будет являться одним из факторов, который может облегчить поиск каналов общения с населением страны, в которую он переехал. Например, обратиться к соседям за помощью или с вопросом, далее познакомиться с ними и выстроить общение.

Как уже было сказано, проживание мигрантов с родственниками или земляками негативно отражается на интеграционных процессах. Приобретение своей жилплощади могут позволить себе обеспеченные представители местного населения, порой обретение своего жилья является достаточно непростой задачей даже для граждан страны. Одним из доступных вариантов выступает аренда жилья.

В массе своей мигранты стремятся переехать и закрепиться в столице государства либо в другом крупном городе страны. Мигранты вынуждены снимать или приобретать жилье за доступные деньги в тех районах и областях, где стоимость жилплощади может быть обусловлена следующими факторами:

- место проживания находится на достаточном удалении от центра города либо за его пределами (пригородные территории);
- низкий или недостаточный уровень развития инфраструктуры и городской среды. Отсутствуют или есть, но в недостаточном количестве детские сады, школы, общественный транспорт, продуктовые магазины и т. д.;
- ценовой ценз или общее качество самой жилплощади.

Таким образом, несмотря на то, что в Москве пока как таковых гетто формально нет, но компактное расселение по социальным, этническим и профессиональным признакам становится все более заметно; сообщество малообеспеченных и этнических слоев населения начинает формировать отдельные городские локации, по косвенным признакам напоминающие гетто [10].

В крупных городах России процесс геттоизации находится в зачаточном состоянии и не ощущается в полной мере. Однако для того, чтобы явление стало заметным, необходимо время, и в перспективе Российская Федерация рискует повторить опыт европейских стран, где тенденция к геттоизации отдельных городских территорий становится нормой, несмотря на активные меры правительств этих стран по противодействию подобным явлениям. Опыт западных стран может помочь определить не только признаки гетто, но подробно рассмотреть различные процессы, протекающие в них.

Основным критерием определения районов гетто является наличие жилой территории с населением не менее 1000 человек, среди которых доля незападных иммигрантов и их потомков составляет свыше 50%. При этом должны существовать как минимум два из четырех условий: 1) доля жителей в возрасте 18–64 лет, не имеющих отношения к рынку труда или сфере образования, превышает 40%; 2) доля жителей, осужденных за правонарушения в соответствии с Уголовным кодексом Дании как минимум в 3 раза превышает средний уровень по стране; 3) доля жителей с образованием не выше базового превышает 60%; 4) средний валовый доход налогоплательщиков жилого района в возрасте 15–64 лет составляет менее 55% от среднего показателя, характерного для данного региона [12].

Датская классификация признаков гетто показывает, что достаточно двух условий, чтобы определенная местность или район рассматривалась государственными органами как гетто. При этом учитывается, что мигранты могут работать, но при этом не быть официально трудоустроенными, что негативно отражается на экономической составляющей государства. Также в данной класси-

фикации отсутствует пункт относительно криминальной обстановки района, которая может быть обусловлена непосредственным нахождением (проживанием) мигрантов на данной территории.

Тот факт, что беженцы часто прибывают в страну в одиночку, является одним из важных аспектов проблемы. Трудности ассимиляции, безработица повышают напряженность в обществе, а статистика преступлений, в частности изнасилований, регулярно включает в себя долю совершенных мигрантами, и с годами эта доля только растет. Компактное размещение беженцев создает условия для образования «мигрантских гетто». В них правят уголовные «понятия» или же племенные и религиозные обычаи. Так, целые кварталы европейских столиц превратились в рассадники джихадизма и наркоторговли [4].

В гетто районах разрешение противоречий, неизбежно возникающих в процессе взаимодействия людей, может носить криминализованный характер, поскольку мигранты, как легальные, так и нелегальные могут не обращаться в правоохранительные органы ввиду различных страхов перед ними или предубеждений об отношении представителей закона к мигрантам. Решение спорных и конфликтных ситуаций будет носить силовой или насильственный характер, потому что коллективный образ жизни, который свойственен мигрантам, подразумевает наличие неформального лидера. Таким лидером может являться как глава местной общины, так и старейшина, живущий на определенной территории, к которому могут обращаться при необходимости решить вопрос.

Под этим подразумевается использование лидеров и старейшин для решения не только бытовых вопросов, но и правовых. Урегулирование бытовых споров, а также вопросов гражданско-правовых отношений при помощи третейского суда не является противозаконным или антиобщественным деянием, но при условиях, описанных выше, мигранты могут использовать практику третейского суда и для решения ситуаций, которые носят уголовный характер (воровство, изнасилования, наркоторговля и т. д.). Иными словами, вершить самосуд, как в отношении представителей своего этноса и религии, так в отношении представителей других.

Беженцы из Африки и Ближнего и Среднего Востока большей частью закапсулированы в своих гетто на окраинах крупнейших городов и не стремятся из них вырваться. Мало того, их активные, радикальные представители заявляют и подкрепляют силой/огнем претензии не только на закрытость гетто, но и на экстерриториальность последних – неподчинение властям и законам. На этом фоне перспективы успешной интеграции представляются пока проблематичными.

Подобные действия со стороны мигрантов имеют два типа последствий для них. Первый – позитивный. Правительство европейских стран, чтобы не нагнетать обстановку, идет навстречу мигрантам, предоставляя им помощь в виде жилья, увеличения количества и размера социальных пособий, продвижения и воплощения общественно-политических интересов мигрантов.

Следует отметить, что неоднозначная оценка значимости прав меньшинств в зависимости от их национальной принадлежности, когда уважение к меньшинствам приемлемо лишь в пользу общества в целом, может являться существенным препятствием на пути успешной интеграции «параллельных»



обществ в единый социум. В этом случае рождественская елка Коккедаля интерпретируется не просто как христианский символ, претерпевший давление со стороны исламских ценностей. Скорее она представляет собой культурный и национальный символ борьбы за западные нормы и ценности, тогда как сам общественно-политический конфликт вокруг елки предстает в качестве национально-культурной борьбы за тот сценарий интеграции, который приемлем для датской культуры [12].

Второй – негативный тип последствий. Радикализация общества по национальному, религиозному и культурному признакам. Действия мигрантов, направленные на выстраивание параллельного общества со своими правилами и законами, приводят к тому, что местное население стран, не добившись решительных мер от правительств, начинает склоняться к националистическим взглядам и поддерживать оппозиционные политические партии, как это произошло в Польше или ФРГ. Или вовсе начинает самостоятельно вести борьбу с явлениями, принесенными из мигрантских гетто: преступностью, чуждой культурой и обычаями, а также с самими мигрантами путем запугивания, уничтожения собственности или физического устранения.

Создание европейских гетто нового образца приводит к напряженному конфликту между автохтонным населением и мигрантами. Его последствием с одной стороны становятся беспорядки со стороны мигрантов и преступления (в частности, изнасилования женщин), а с другой – формирование очагов напряженности и становление правых движений со стороны коренного населения ОФО [2].

Рациональное размещение населения, как за счет внутреннего его перераспределения, так и за счет притока извне, сглаживает региональные противоречия, устраняет внутреннюю социально-экономическую напряженность. Любое цивилизованное государство следит за тем, чтобы не происходила чрезмерная концентрация населения и экономики в одних регионах и запустение в других [8].

Анализируя ситуацию в Германии, А. Эль-Мафаалани в своей книге «Парадокс интеграции. Почему успешная адаптация мигрантов приводит к новым конфликтам» приходит к выводу, что необходимо вести диалог и выстраивать открытое общество, чтобы решать сложившиеся проблемы, главными из которых являются демографическая и проблема слияния коренного населения и мигрантов. На вызовы современного мира необходимо отвечать современными способами, а именно – выстраивать политику открытого диалога между государством и обществом, а также между группами, которые поддерживают идею необходимости мигрантов и их интеграции в западное общество, и противниками данных групп. Только в таком случае возможно выработать решение текущих проблем.

Книга А. Эль-Мафаалани актуальна, поскольку опыт Германии может иметь для России прогностическую ценность не как образец миграционной и культурной политики, а как модель, представляющая сценарий социокультурных трансформаций разных поколений мигрантов в принимающем обществе. Например, автор затрагивает особенности борьбы за признание детей мигрантов, для которых общество-реципиент является фактически родным, однако не

всегда позволяет самореализоваться, в силу объективных обстоятельств вызывает кризис идентичности новых граждан [11].

Проведя анализ статистических данных и научной литературы по заявленной теме, можно сделать выводы о том, что, рассматривая миграцию как инструмент, способный в краткосрочной перспективе восполнить убыль населения, необходимо учитывать, что она несет в себе такие негативные последствия, как рост количества преступлений, совершаемых мигрантами, проблемы социокультурной адаптации, геттоизация.

Миграция рассматривается государством с нескольких точек зрения:

- 1) возможность восполнить трудовые ресурсы; как способ пополнения населения; амортизация последствий «утечки мозгов» путем привлечения квалифицированных кадров из других стран;
- 2) степень социокультурной адаптации, складывающаяся из трех показателей: экономический – степень включения в экономическую сферу иного государства; психологический – личностная готовность к адаптации в иноэтнической среде; межкультурный – готовность принять другую культуру и бесконфликтно существовать в ней;
- 3) стремление к сознательному отделению (сегрегации) со стороны мигрантов и созданию образований по этническому или конфессиональному признаку, т. е. гетто. Данная тенденция впоследствии может привести к эскалации межэтнических конфликтов не только с коренным населением, но и между представителями различных групп мигрантов.

Изучение проблематики социокультурной адаптации и влияния миграционных процессов на процессы демографические показало, что данная проблема носит комплексный характер, поскольку затрагивает различные социальные институты. С научной точки зрения это свидетельствует о необходимости междисциплинарного подхода к изучению данного вопроса. Привлечение коллективного научного знания необходимо, поскольку проблема затрагивает не только социальные аспекты, но и религиозные, экономические и политические.

С точки зрения подхода государственного регулирования ситуация также носит межведомственный характер, она затрагивает значительное количество сфер, в которых представлены мигранты: трудовая сфера, сфера образования, а также сфера общественной и государственной безопасности.

#### Список литературы

1. *Ахмедов М. Н.* Преступность мигрантов в период пандемии COVID-19 // Заметки ученого. — 2022. — № 4. — С. 257–260.
2. *Бредихин А. В.* Экстремизм на Юге России: внешние вызовы: Монография. — М.: АНО ЦЭМИ, Архонт, 2019. — 151 с.
3. *Варшавер Е. А.* Когда и почему мигранты приобретают жилье в России и как это связано с интеграцией? / *Е. А. Варшавер, Н. С. Иванова, А. Л. Рочева* // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. — 2022. — № 2(168). — С. 223–247.
4. *Глотов А. А.* Миграционный кризис в Германии и поиски пути его преодоления / Парадигмы российской истории сквозь призму биографистики (к 140-летию А. И. Яковлева): Сб. трудов Всеросс. науч. конф. с междунар. участием; Чебоксары, 18 апр. 2019 г.; Чуваш-

ский государственный университет им. И.Н. Ульянова. — Чебоксары: Изд. дом «Среда», 2019. — С. 207–210.

5. Епишева Ю. А. Теоретические подходы к исследованию миграции и демографии / Ю. А. Епишева, Д. А. Губарева / Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления: Сб. науч. статей 4-й Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием; Курск, 13 мая 2022 г. — Курск: Юго-Западный гос. ун-т, 2022. — С. 156–159.

6. Интеграция инокультурных мигрантов: перспективы интеркультурализма / Отв. ред. И. П. Цапенко, И. В. Гришин. — М.: ИМЭМО РАН, 2018. — 233 с.

7. Кравцов Д. А. К вопросу о предупреждении преступности мигрантов // Вестник Академии Следственного комитета Российской Федерации. — 2018. — № 4(18). — С. 118–121.

8. Кручинин В. Н. Сокращение населения России – угроза национальной безопасности // Научно-исследовательские публикации. — 2021. — № 1. — С. 147–160.

9. Сарыглар С. А. Миграционное поведение: стратегии и практики социальной интеграции, специфика адаптивного поведения мигрантов в азиатском приграничье России / С. А. Сарыглар, С. Г. Максимова // Society and Security Insights. — 2020. — Т. 3. — № 1. — С. 37–48.

10. Стадолин М. Е. О пространственной сегрегации развития городских агломераций / М. Е. Стадолин, О. А. Петрина // Муниципальная академия. — 2020. — № 1. — С. 161–166.

11. Сургуладзе В. Ш. Опыт Германии: парадокс интеграции и кризис мультикультурализма // Проблемы национальной стратегии. — 2022. — № 4(73). — С. 303–317.

12. Талалаева Е. Ю. Этноконфессиональные иммигрантские гетто как проблема национальной безопасности в современном общественно-политическом дискурсе Дании / Е. Ю. Талалаева, Т. С. Пронина // Балтийский регион. — 2020. — Т. 12. — № 3. — С. 55–71.

13. Фазлыева Р. А. Особенности межэтнических браков в России и Республике Башкортостан // Дневник науки. — 2020. — № 12(48). — С. 17.

14. Эль-Мафаалани, А. Парадокс интеграции. Почему успешная адаптация мигрантов приводит к новым конфликтам / Пер. с нем. Е. Щербаковой; предисл. Й. Штампа; послесл. В. Малахова. — М.: Новое литературное обозрение, 2020. — 216 с.

15. Эльсаева З. С. Интеграция мусульман-мигрантов в поликонфессиональное российское общество / I Междунар. форум «Богословское наследие мусульман России»: Матер. науч.-практ. конфер. форума; Болгар, 13–19 окт. 2019 г. — Казань: Изд. дом «МедДоК», 2020. — С. 407–410.

УДК 331.1

**Варданян Ирина Самвеловна**  
**Шахназарян Кристине Ваграмовна**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ И АРМЕНИИ НА ПРИМЕРЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ X, Y, Z**

*Аннотация.* Научная статья направлена на раскрытие темы относительно актуальных мотивационных инструментов на примере теории поколений X, Y, Z в Российской Федерации и Республике Армения. В работе приводится описание данной теории в контексте мотивации персонала. Затем проводится анализ мотивационных рычагов в производственной организа-



ции в двух странах. Также исследуются стремления в работе специалистов разных поколений и выявляются их особенности.

*Ключевые слова:* мотивация персонала, теория поколений X, Y, Z, теория поколений Хоува и Штрауса, рынок труда, производственная организация.

**Vardanyan Irina, S.**  
**Shakhnazaryan Kristine, V.**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## **STAFF MOTIVATION IN RUSSIA AND ARMENIA ON THE EXAMPLE OF THE THEORY OF GENERATIONS X, Y, Z**

*Abstract.* The scientific article is aimed at identifying the topic of relevant motivational groups on the basis of the distribution of the groups X, Y, Z in Russian Federation and the Republic of Armenia. The paper provides a visual description of this theory in the field of staff motivation. Then, an analysis of motivational levers in the production organizations of the two countries is carried out. The aspirations of specialists of different breeds are also highlighted and their features are identified.

*Keywords:* personnel motivation, X, Y, Z generation theory, Neil Howe and William Strauss generation theory, labor market, production organization.

В данной работе раскрывается проблема исследования, проведённого в России и Армении касательно мотивации людей различного возраста. Основанием исследования служат ответы более 800 участников, отличающихся по половому признаку, статусу, образу жизни и материальному состоянию. Анализируется ситуация также со стороны работодателей разных организаций. Рассматриваемый предмет исследования – влияние возраста на формирование трудовой деятельности, амбиций и мотивации.

Рынок труда включает в себя несколько сменяющихся поколений людей, которые отличаются друг от друга своими взглядами, мышлением и приоритетами. Теория поколений X, Y, Z является современной работой Н. Хау и У. Штрауса, созданной на стыке кризисного периода во многих странах, во время общественных беспорядков и нестабильности. Данная теория ориентируется в первую очередь на отличительных чертах воспитания поколений, различий в целеполагании, стратегии людей, обусловленных определенным периодом времени.

В работе рассматривается влияние амбиций молодых людей на формирование следующих поколений. Разрабатываются стратегии, которые должны применяться организациями для поддержки процветания этого поколения, и даются советы представителями поколения Z самим себе по построению своей карьеры в грядущем десятилетии трудовых возможностей.

Такой ракурс рассмотрения вопросов, связанных с человеческим фактором в экономике, в последнее время не только вызывает интерес со стороны исследователей, но и находит применение для решения практических задач в некоторых сферах бизнеса.

В данной работе приводится описание теории поколений и выражаются особенности каждого. Далее рассмотрим по порядку и проанализируем суть поколений X, Y и Z.

В России теория поколений Н. Хау и У. Штрауса нашла практическое применение, как и во всем мире. Отечественные исследователи скорректировали теорию под имеющийся в России и странах СНГ (куда входит также исследуемая Республика Армения) социально-исторический опыт и выделили определенную шкалу поколений, начиная с середины XIX века и до наших дней. В данном исследовании берутся за основу только о существующие поколения, которые являются на данный момент так или иначе трудоспособными и, соответственно, платежеспособными.

Поколение X – это те люди, временные рамки которых ограничиваются теорией поколений с 1963 по 1984 годы рождения. Сегодня, в 2023 году, им от 39 до 59 лет. По данным интернет-сайтов за текущий год это самое многочисленное поколение всей страны, оно охватывает 30% населения России. Схожая ситуация и в Республике Армения. Здесь процент населения указанного возраста составляет 35%.

Люди поколения X прагматичны, обычно ценят свое время и часто даже в ущерб здоровью. К примеру, они скорее купят продукты-полуфабрикаты или уже готовую еду, нежели потратят свое лишнее время. В исторической памяти у них сохранились дни перестройки, в связи с этим могут откладывать денежные средства на непредвиденные случаи негативного характера, «на черный день». Поколение X зачастую неплохо разбирается в современных технологиях и в интернете, но также не прочь посмотреть телевизор. Лояльность к рекламным роликам у таких людей весьма высока.

Ценности поколения: ответственность, бережливость, профессионализм, самостоятельность, свобода, общение один-на-один, равноправие.

Поколение Y – это люди, которые родились в период с 1985 по 2003 годы. Сейчас им от 20 до 38 лет, это самая активная, платежеспособная и трудоспособная часть населения в России и Армении. Почти 65% так называемых миллениалов ответили на вопрос, что они предпочли бы зарабатывать 40 000 долларов в год на работе, которая им приносит радость и удовлетворение, а не 100 000 долларов в год на работе, которая им не интересна (исследование Института Брукинга). К основным факторам, повлиявшим на мировоззрение поколения Y, стали распад СССР, сменяющаяся культура постмодернизма и стремительный рост цифровых технологий, начало эры интернета и распространение мобильной связи общения.

Также проявлениями предшествующих факторов может быть сочетание в себе человеческой ответственности, связанной с социальной ролью, и отсутствия стратегического мышления, длительных планов. Ощущение удовлетворения в настоящем времени является первичной потребностью, поэтому очень небольшое количество людей выбирают время на восхождение по карьерной лестнице.

Также поколение, которое выросло после перестройки, относительно предыдущего поколения можно назвать более «сытым». В этой связи у них меняются цели и запросы к жизни. Так, например, они не ставят доходы высшей ценностью.

Напротив, могут отказаться от стабильной работы, готовы рисковать, заниматься тем, что будет приносить удовольствие. Здесь развивается большой сектор предпринимателей. В России и Армении, судя по опросам, поколение Y значительное время уделяет заботе о себе и окружающем мире. Смартфон является неотъемлемой частью их жизни, так же как современные технологии, в которых прекрасно ориентируются люди этой возрастной группы. Как было сказано выше, поколение Y имеет в себе черту ответственности, при этом при выборе какого-либо товара или услуги они скорее ориентируются на отзывы и фотографии реальных людей, а не на обещания производителя или обычную рекламу.

Ценности поколения: здоровый образ жизни, забота о себе и окружающей природе, улучшение жизни в обществе, деятельность, приносящая радость, подтверждение своей полезности, социальный успех, партнерство, позитивное настроение.

Поколение Z – это самое молодое поколение, возраст которых граничит с 2003 по 2023 годы рождения. Представители этого поколения только начинают вступать в платежеспособный возраст. Основное внимание маркетологов сейчас именно на этом поколении, так как именно они задают тренды, моду и не подвержены влиянию обычной стандартной рекламы. Основная особенность детей и молодых людей этого возраста – полная погруженность в виртуальный мир. Жизнь в интернете для них самая естественная, привычная, они чувствуют себя прекрасно, будучи в сфере технологий и гаджетов.

В отличие от предыдущих поколений, нынешние молодые люди не любят читать много текстовой информации. Взамен они предпочитают визуальный материал, фото-, видео- либо аудиоисточники информации. В связи с этим у поколения Z повышается требовательность к своей внешности. Борьба за ультрапопулярные ценности, такие как забота о природе и животных, равенство полов, неприкосновенность личности. Ответственность и стабильность уходят на второй план, а приоритетом становится творческая реализация. Увлечения лежат в сфере искусства и популярной науки.

Ценности поколения: деньги и достаток, свобода, комфорт и безопасность, наука и искусство, ЗОЖ, дом и семья, друзья.

В проведенном исследовании было выявлено несколько важных пунктов для работодателей, которые помогут им мотивировать те или иные возрастные группы в зависимости от предпочтений людей, целей и взглядов на мир. Так, например, поколение X мотивируют:

- стабильность работы, процессов;
- материальные вознаграждения;
- повышение заработной платы;
- наличие социального пакета;
- предоставление различных льгот;
- продвижение по карьерной лестнице.

В связи с тем, что люди, родившиеся в период с 1963 по 1984 годы, за свою жизнь могли наблюдать нестабильную ситуацию в мире, в государстве, в котором выросли, складываются определенные ценности, направленные на удержание по-

лученных результатов и материальных благ. В странах СНГ наблюдается схожая ситуация, например, в Армении подавляющее большинство трудоспособных опрошенных в данной категории предпочитают иметь высокий и стабильный заработок, предоставив взамен свое время, силы и профессиональные навыки (68% опрошенных). В России поколение *X* мыслит схожим образом и предпочитает работать там, где будет стабильно выплачиваться заработная плата, будет возможен карьерный рост. Также люди данной категории в России большое значение придают льготам и социальным выплатам, поэтому большой процент опрошенных в основном отвечает в пользу материальных результатов (72% от числа опрошенных).

Поколение *Y* мотивирует:

- работа в свое удовольствие;
- смена деятельности;
- деловые игры;
- статус компании;
- индивидуальная поддержка;
- реализация глобальных целей (экологических, социальных);
- возможность рисковать и проявлять предприимчивость;
- корпоративные мероприятия.

Самая активная, трудоспособная и платежеспособная часть населения в России и Армении на сегодняшний момент – это люди, родившиеся с 1985 по 2003 годы. В отличие от предыдущего поколения зрелая жизнь протекает относительно спокойнее, без резких кризисных ситуаций. Отсюда следует и общее понимание мира, целенаправленность, ответственность за себя, свою судьбу. Также наблюдается факт, при котором меньшая значимость придается стратегическим решениям. Поэтому молодые люди в данной категории предпочитают рисковать, менять сферу деятельности, не сидеть на месте, а, как следствие, заниматься предпринимательством. Доходы уже играют не настолько важную роль, потому что не было яркого опыта проживания кризисных и переломных моментов. В России и Армении одинаковое количество людей поколения *Y* уделяет много времени саморазвитию, заботе о собственной личности и заботе об окружающем мире (74% опрошенных). Мотивационными рычагами в России и Армении для молодых людей служат предоставление комфортных условий работы, возможность проявляться, работать в престижной организации, на статусной должности (84% опрошенных предпочитают именно такую работу). Возрастает потребность в удаленной работе. Так как поколение выросло во время начала распространения мобильных телефонов, расширения влияния интернета в мире, то и людям данной возрастной группы сфера онлайн дается намного легче, чем предыдущему поколению. Точно так же хорошо разбирающиеся в технологиях люди могут работать в сфере IT и получать удовольствие от работы благодаря чувству совершенствования мира, а именно относительно глобальных перемен человечества. Так, создавая новые технологии, которыми будут пользоваться в будущем дети и внуки, поколение *Y* выполняет глобальную полезную цель.

Поколение *Z* мотивирует:

- мода на ту или иную деятельность;
- достаток;

- свобода;
- творчество;
- перспектива известности.

Мотивация поколения *Z* – самая малоизученная тема, так как не все еще достигли возраста осознанного целеполагания, трудоспособности и ответственности. Тем не менее, можно сказать о том, что глобальные изменения в мышлении уже присутствуют. Благодаря исследованию, проведенному в разных странах, можно выявить схожие поведения и отличия у людей в сфере мотивации. Поколение *Z* – это самое молодое поколение, годы рождения которых начинаются с 2003 по 2023 годы. Представители данного возрастного сегмента не подвержены старым мотивационным рычагам. Им, так же как и поколению *X*, важен достаток, но получить его они готовы другими способами. Так, например, молодёжь предпочитает работу в онлайн-пространстве, вместо ежедневной стабильной работы, которая может продвинуть по карьерной лестнице. Наоборот, они нацелены на модные профессии, которые зачастую быстро сменяются. Они не подвержены рекламе, стандартным лозунгам, скорее, это только оттолкнет их от выбора в пользу старого уклада жизни. Погруженность в виртуальный мир дает детям, подросткам и молодым людям возможности бесконечной творческой реализации. Поэтому они больше стремятся развивать способности к созданию визуальных результатов, видео, фото и т. д. Сфера технологий, популярной науки также интересна представителям этого поколения. Среди опрошенных в России 38% молодых людей хотели бы развиваться в сфере новых технологий. В Армении этот показатель равен 26%. Мода на ту или иную деятельность очень мотивирует людей в создании чего-то нового, сверхинтересного для них и для окружающих. Следует отметить, что мотивацией могут служить ценности компаний, такие как забота о природе и животных, гендерное равенство.

Главные поводы для беспокойства у молодых россиян – личное благополучие и психическое здоровье: 64% опрошенных озабочены этим вопросом в России по сравнению с 51% во всем мире. Возможности трудоустройства или гарантии занятости меньше волнуют россиян по сравнению с глобальными коллегами (46% против 58% в мире). А обеспокоенность глобальной политической нестабильностью в России выше (37%), чем в других странах в целом (20%). По итогам опроса очевидно, что приоритетность социальных вопросов (устойчивое развитие, изменение климата, равенство и инклюзивность) временно снижена, скорее всего, на фоне актуальности личных проблем.

Ключевой фактор привлекательности работодателей – высокий уровень оплаты труда для большинства (73%) молодых людей в России по сравнению с 39% в мире. Также представители поколения *Z* в России обращают внимание на возможности приобретения новых навыков (64%), баланс между работой и личной жизнью (54%) и быстрый карьерный рост (42%). Среди тех, кто уже работает, 89% выразили недовольство балансом работы и личной жизнью по сравнению с 67% в мире.

Поколение *Z* в России твердо настроено: глядя на своих сверстников, 78% говорят, что они амбициозны и стремятся к быстрому продвижению по карьерной лестнице; 82% ценят цель и смысл работы, а 88% – более высокую заработную



плату и престижное название должности. 94% хотели бы постоянно совершенствовать свои навыки, чтобы сохранить шансы на трудоустройство в будущем. 77% планируют освоить несколько профессий в разных областях в будущем.

Беспокойство по поводу влияния технологий на собственные возможности трудоустройства в будущем выразили 57% российских респондентов. Несмотря на в целом положительное отношение к технологиям (85%), это поколение «цифровых аборигенов» пострадало с экономической точки зрения за последние 12 месяцев. 65% говорит, что технологии позволяют финансовым специалистам сосредоточиться на деятельности с высокой добавленной стоимостью.

Поколение Z сомневается в роли бизнеса. Только 28% согласны с тем, что компании борются с изменением климата, и такой же процент утверждает, что руководители бизнеса ответственны и делают то, что они говорят. Тем не менее, подавляющее большинство (75%) участников утверждают, что бизнес использует технологии для улучшения рабочего пространства и заботится о настоящих интересах клиентов.

Карьера в сфере финансов в целом привлекательна для многих (75%) респондентов в России. Большинство (три четверти) считает, что технологии заменяют многие стартовые позиции в профессии. Из тех, кто уже работает в финансовой сфере, 47% привлекли долгосрочные карьерные перспективы. 49% респондентов, желающих стать финансистами, заинтересованы в возможностях мобильности финансовых должностей в разных отраслях.

Возможности быстрого доступа к информации, мобильного обучения и новых обучающих платформ продолжают развиваться, и в распоряжении тех работодателей, которые понимают предпочтения поколения Z в методах обучения и получения знаний, оказываются все новейшие технологии, от геймификации до моделирования, дополненной и виртуальной реальности.

Татьяна Геращенко, глава АССА в России, Беларуси и Армении: «Минувший год стал беспрецедентным как для России, так и для всего мирового сообщества. Рынок труда понемногу возрождается после затяжного затишья. Тем не менее, сохраняются сложности, касающиеся возможностей трудоустройства. Учитывая все это, нельзя недооценивать вызовы, с которыми сталкивается современная молодежь. Поколение Z в ближайшем будущем будет играть ключевую роль в реализации инициатив, призванных обеспечить возобновление экономического роста в России и Армении, и наша общая обязанность состоит в том, чтобы предоставить этим талантливым молодым людям возможности для реализации их карьерных устремлений и создать для них оптимальные условия работы».

В данной работе представлены ключевые выводы и о карьерных устремлениях современной молодежи в России и Армении, о мотивационных рычагах на то или иное поколение.

Вера Стародубцева, руководитель региональных офисов АССА в странах СНГ, отметила: «Сегодня мир требует большей прозрачности. Это переломный момент для финансовой профессии, когда молодые люди вносят вклад в создание более разнообразного, более инклюзивного пространства для работы, помогая организациям лучше осознавать возросшую роль в обществе».

В данной работе можно подвести итог, сказав о том, что поколение Z привносит свои таланты и технические ноу-хау в профессию и изменяет ее, целенаправленно строя карьеру, которая помогает сделать мир лучше. Это позитивный посыл в рамках работы над достижением целей устойчивого развития ООН к 2030 году».

Теория поколений – это важный инструмент в маркетинге и экономике. Благодаря нему можно выявить целевую аудиторию, платежеспособность и трудоспособность населения. В России и Армении процент поколения X практически совпадает, и, как следствие, причины и последствия мировоззрения и целеустремленности людей определенного периода будут схожими. Таким образом, появляется возможность делать выводы по конкретным сотрудникам в компании, при принятии человека на работу и в любых других рабочих процессах.

Поколение Y в России и Армении – это молодые люди самого платежеспособного возраста. Мотивационные рычаги выявляются исходя из предпочтений и целей данной категории. К ним можно отнести приоритетность получения удовольствия от работы перед стабильностью на «нелюбимой» работе.

В случае поколения Z можно сказать о том, что мотивация наиболее нестабильна в их отношении, так как молодые люди подвержены влиянию трендов, постоянно сменяющих друг друга с большой скоростью. В целом статистически данные говорят о том, что теория поколений, созданная Н. Хау и У. Штраусом, ориентируется в первую очередь на практических данных, чертах воспитания поколений, стратегии многих народов.

В заключение следует сказать о том, что теория поколений – не единственный инструмент в исследовании влияния тех или иных мотивационных рычагов на людей, но благодаря ей можно выявить тех специалистов, которые будут отлично подходить к каждой сфере деятельности. Также следует сказать о том, что выполнение предпочтений каждого человека позволит получить наибольшие результаты как для работника, так и для работодателя.

### Список литературы

1. *Егоров В. К.* История есть смена поколений. Преемственность поколений в условиях социалистического строительства: проблемы теории и практики. — М.: Молодая Гвардия, 2018. — 256 с.
2. *Исаев Б. А.* Введение в политическую теорию. — СПб.: Питер, 2019. — 162 с.
3. *Ким М. Н.* Основы теории журналистики: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2020. — 568 с.
4. *Розенсон И. А.* Основы теории дизайна. — СПб.: Питер, 2017. — 286 с.
5. *Ромат Е. В.* Реклама: теория и практика: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2017. — 340 с.
6. Международный маркетинг: Учебник и практикум для вузов / *А. Л. Абаев* и др.; Под ред. *А. Л. Абаева, В. А. Алексунина*. — М.: Юрайт, 2020. — 362 с.
7. *Герасимов Б. И.* Маркетинг: Учеб. пособие / *Б. И. Герасимов, В. В. Жариков, М. В. Жарикова*. — 2-е изд. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. — 320 с.
8. *Ким С. А.* Маркетинг: Учебник. — М.: Дашков и К, 2017. — 260 с.

**Васильев Антон Николаевич**  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация

## **ОПЫТ СТРАН ПОСТСОВЕТСКОГО ПРОСТРАНСТВА ВО ВНЕДРЕНИИ НОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ**

*Аннотация.* Мир вплотную подошел к смене инновационной парадигмы и переходу к новому технологическому укладу. Многие страны уже создали документы стратегического целеполагания и живут в реалиях нового уклада или, по крайней мере, стремятся трансформировать экономику под его (уклада) цели и задачи. Наиболее известными промышленными политиками сейчас являются немецкая «Индустрия 4.0» и китайская «Сделано в Китае 2025». В статье предпринята попытка анализа наличия и масштабности опыта стран постсоветского пространства в формировании и реализации стратегического целеполагания новой промышленной политики. Актуальность исследования предопределяется схожестью базовых условий входа в рыночную экономику тридцать лет назад, близкой ментальностью трудящегося населения, сильной интеграцией научных школ и т. д.

*Ключевые слова:* новая промышленная политика, инновационная трансформация экономики, новый технологический уклад, промышленная революция.

**Vasiliev Anton, N.**  
Russian Presidential Academy  
of National Economy  
and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation

## **POST-SOVIET COUNTRIES EXPERIENCE IN IMPLEMENTING NEW INDUSTRIAL POLICIES**

*Abstract.* The world has come close to a shift in the innovative paradigm and a transition to a new technological way. Many countries have already created documents of strategic goal-setting and live in the realities of a new way of life or, at least, seek to transform the economy to its (way) goals and objectives. The most famous industrial politicians are now the German “Industry 4.0” and the Chinese “Made in China 2025”. The article attempted to analyze the presence and scale of the experience of the post-Soviet countries in the formation and implementation of the strategic goal-setting of a new industrial policy. The relevance of the study is predetermined by the similarity of the basic conditions for entering the market economy thirty years ago, the close mentality of the working population, the strong integration of scientific schools, etc.

*Keywords:* new industrial policy, innovative transformation of economy, new technological structure, industrial revolution.

*Вводная часть, научная проблематика и новизна.* Объективность смены технологических укладов, когда на место одной глобальной инновации, определяющей технологическую структуру экономики, приходит новая – не подвергается сомнению. Многие авторы предпринимая попытки определить и мо-



мент перехода. Ранее в [2] нами предложен метод определения момента перехода через производную функции производительности труда в отраслях ядра нового уклада и сравнение производительности в рамках существующего и нового укладов. Расчеты показывают, что такой переход случится в ближайшие два десятилетия. Очевидно, что уже необходимо вводить понятие технологический уклад, промышленная революция в систему государственного стратегического планирования, определять цели в новой промышленной парадигме и начинать реализовывать комплекс подготовительных работ по инновационному воспроизводству основных фондов всех отраслей экономики для подготовки ее к переходу на новую промышленную политику.

Сами постулаты новой промышленной политики нашли свое отражение уже в более чем 100 стратегических документах, разработанных в странах, которые ближе всего подошли к моменту перехода к новому укладу. Самыми яркими примерами документов, которые признаются удачными, цитируются и являются базой для остальных, считают немецкую программу «Индустрия 4.0» и китайскую «Сделано в Китае 2025». Кроме очевидных, ключевых факторов успеха – инновационность, цифровизация, большие данные, интернет вещей, в эти программы закладываются идеи регионализации как антитезы глобализации и автаркии (в т.ч. возвращение промышленных производств на территорию государства – реиндустриализация).

Конечно, опыт передовых стран важен, но есть особенности его применения в российской реалии. Так, например, ключевая задача китайской программы – территориальная диффузия инноваций (распространение инноваций по территории в недалеком прошлом аграрной страны) для нас мало значима, как и проблема, связанная с «ловушкой средних доходов».

Территориальная близость, схожесть базовой структуры устройства экономики, ментальность трудовых кадров, делают интересным для изучения и использования опыт стран постсоветского пространства. Исследование готовности этих стран к переходу на новую промышленную политику и предпринятых для этого шагов – ценный массив информации, который может стать основой для задания рубежных ограничений, выстраивания вектора развития и определения потребных ресурсов при формировании стратегии в рамках новой промышленной политики России.

*Данные о методике исследования.* В исследовании, опираясь на общенаучные методы познания – анализ, синтез, дедукцию и индукцию, применялись более прикладные методы, в частности, вторичный анализ данных из открытых источников, посвященных данной проблеме [3; 5; 6; 7], данные национальных программ «Инновационная Россия–2020», «Цифровизация», Концепции «Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года», пилотного проекта ЮНИДО «Институциональное развитие и поддержка политики по модернизации предприятий – производителей компонентов для автомобильного сектора в Республике Беларусь», Стратегического плана развития Казахстана до 2025 года, программ «Цифровой Казахстан» на 2017–2020 гг. и «Информационный Казахстан 2020». Также используется методология расчета индекса экономической сложности Всемирного экономического форума 2018 года (см.

«Readiness for the Future of Production Report», 2018 [8]), позволяющая определить текущий уровень готовности стран к потенциальным возможностям и вызовам, возникающим под влиянием изменений во внешней среде, вызываемым, в том числе, переходом к новой промышленной политике.

*Экспериментальная часть.* Интересен опыт стран бывшего СССР по переходу к четвертой промышленной революции, выстраиванию своей новой промышленной политики в ее реалиях. Принято считать, что, кроме России, активным участников процессов трансформации экономики на принципах «Индустрии 4.0» является Казахстан. Возможно, попытки других стран на постсоветском пространстве менее системны, но попытки присоединения и движения в направлении «Индустрии 4.0» есть.

Президент Республики Беларусь А. Лукашенко 21 декабря 2017 года подписал декрет «О развитии цифровой экономики». Документ создает беспрецедентные условия для развития IT-технологий. В августе 2018 высказался и первый вице-премьер Беларуси А. Турчин: «Прежде всего, в фокусе вашего внимания должна быть цифровизация всей экономики страны. Образно говоря, спектр задач – от Индустрии 4.0 в промышленности и точного земледелия в сельском хозяйстве до создания полноценной системы электронной медицины в стране». В представленной в том же году Концепции «Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года» отмечается: «Акцент будет сделан на выработку комплексных стратегических документов по цифровой трансформации промышленного сектора, аналогичных концепциям «Индустрия 4.0» (ФРГ), «Интернет+» (КНР), по масштабному переходу к новым технологиям, включая изменение существующих бизнес-моделей». В Беларуси начат пилотный проект ЮНИДО «Институциональное развитие и поддержка политики по модернизации предприятий – производителей компонентов для автомобильного сектора в Республике Беларусь». Одна из задач проекта – повышение осведомленности в отрасли по вопросам перехода к Индустрии 4.0. В 2020 году озвучены первые результаты проекта. Суммарный экономический эффект – 9 млрд. долларов США, количество пилотных компаний – 44. По индексу развития информационно-коммуникационных технологий (Международного союза электросвязи) Беларусь сейчас занимает первое место среди стран СНГ и 31-е место в мире.

Литва. По индексу развития ИКТ – 39 место в мире. По индексам: широты охвата и качества предоставления онлайн-услуг, уровня развития телекоммуникационной инфраструктуры, человеческого капитала Литва занимает с 2016 года 4 место в мире после Великобритании, Австралии и Германии [7]. Литва занимает 14-е место в рейтинге Всемирного банка по простоте ведения бизнеса. За последние 8 лет в Литве открыли представительства 39 иностранных промышленных компаний, а 65% производимых товаров идут на экспорт. К 2019 году Литва стала лидером в ЕС по росту промышленного производства (за счет привлечения крупных инвесторов: ROL, AQ wiring systems, IKEA Industry Lithuania, System Air, Dovista A/S). В стране создана Шяуляйская свободная экономическая зона (СЭЗ): в течение первых 10 лет налог на прибыль для компаний, работающих в СЭЗ, составляет 0%, а следующие 6 лет всего

лишь половину от обычной ставки налога. Ставка недвижимости в размере 0% применяется в течение всего периода работы в СЭЗ.

Об опыте Казахстана. В 2017 году Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев назвал «Индустрию 4.0» приоритетным проектом, благодаря которому «можно снизить влияние таких негативных факторов, как дефицит рабочей силы высокой квалификации, большие расстояния при одновременном отсутствии выхода к морским торговым путям и малый внутренний рынок». В результате действующие в настоящий момент в стране госпрограммы тесно связаны с реализацией единой стратегии и принципов «Индустрии 4.0»: «Цифровой Казахстан» на 2017–2020 гг. и «Информационный Казахстан 2020» ставят целью цифровую трансформацию экономики страны.

В 2018 году финансирование НИОКР составляло 99,7 млрд. тенге, из них 73% – это расходы частного сектора экономики.

Негативной стала тенденция последнего десятилетия, когда удельный вес расходов на НИОКР по отношению к ВВП снижается – с 0,3% до 0,17%.

На 2022 год в Казахстане НИОКР занимаются 384 организации. Численность научных работников в Казахстане – 22,4 тысячи человек. Положительная тенденция – рост исследователей верхних уровней. Их в Казахстане 17,5 тыс. чел или 78,1%. Докторов наук – 1,7 тысяч, кандидатов наук – 4,4 тысячи, международные степени имеют 900 человек. По официальной статистике, при этом число организаций, занимающихся инновационной деятельностью в 2018 году – 30,5 тысяч, владельцев инноваций – 3,2 тысячи.

В структуре производства преобладают обрабатывающий сектор (930,1 млрд. тенге) и горнодобывающая промышленность (104,7 млрд. тенге). Доля инновационной продукции по отношению к ВВП составила в 2018 году 1,98%.

Основные цели, задачи, целевые индикаторы и показатели реализации Стратегического плана развития Казахстана до 2025 года, коррелирующиеся с «Индустрией 4.0», представлены в табл. 1.

Попытки точечного инвестирования также предпринимаются. В 2018 году определены 14 проектов по внедрению элементов цифровизации системообразующих компаний Казахстана до 2025 года, на сумму 146 млрд. тенге.

На примере реализованных проектов уже сейчас понятна их эффективность и конкурентоспособность. Например, проект ERG «умный карьер» на Качарском карьере позволяет повысить производительность горнотранспортного оборудования на 10%, что влечет сокращение капитальных и операционных затрат. Экономический эффект от проекта к 2022 году составил 9,9 млрд. тенге.

Частные же казахстанские компании пошли по этому пути еще раньше. Отличным примером внедрения «Индустрии 4.0» на предприятиях может служить опыт Eurasian Resources Group (ERG), одной из крупнейших в мире компаний, работающих в горнодобывающем и металлургическом секторе, с производственными активами в Казахстане, странах Африки и Бразилии. ERG еще в начале 2016 года запустила работу сразу по шести направлениям «Индустрии 4.0»: «Автоматизация и роботизация»; «Интеграция IT-систем»; «Симуляция и моделирование»; «Большие данные и аналитика»; «Применение альтернативных источников энергии»; «Участие в развитии аддитивных технологий». В це-

лом предполагаемый объем инвестиций в проекты «Индустрии 4.0» на производстве до 2025 года – 1 млрд. долларов США. При этом ожидаемое увеличение производительности, по оценкам внутри компании, должно составить не менее 20–30%.

Таблица 1

**Индикаторы сопряжения  
Стратегического плана развития Казахстана до 2025 года  
и «Индустрии 4.0»**

Индикатор	Ед. измерения	Текущее значение на начало периода	Плановые значения	
			2021	2025
Рост производительности труда в % к 2016 г.	%	–	25,0	51,0
Ненефтяной дефицит гос. бюджета	% от ВВП	7,6	5,6	5,0
Затраты государства на НИОКР	% от ВВП	0,2	0,5	1,0
Объем частных инвестиций в общем объеме финансирования НИОКР	%	10	20	50
Инвестиции в основной капитал	% от ВВП	18,7	17,0	19,4
Индекс развития ИКТ (методология ООН)	рейтинг	52	34	25
Индекс эффективности логистики (индекс Всемирного банка)	рейтинг	71	40	38
Количество вузов, вошедших как минимум в два из общепризнанных мировых рейтингов	–	0	2	3

Россия объективно наиболее близка к переходу от этапа пропаганды «Индустрии 4.0» и подготовки промышленности к модернизации к началу реализации целей цифровой трансформации промышленности.

В августе 2015 года «Российские космические системы» и «Ростелеком» подписали меморандум о создании Ассоциации содействия развитию Промышленного интернета «Национальный консорциум Промышленного интернета».

Правительство Российской Федерации в июле 2017 г. утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации», рассчитанную на несколько десятилетий.

Анализ инновационной политики показывает, что до 2015 года в России формировалась и нормативно закреплялась политика «стимулирования предложения» в инновационной сфере.

Насколько верной является такая политика? В начале 60-х годов прошлого века в Департаменте обороны США был проведен эксперимент, который сейчас называют «отрицательный эксперимент и доказательство Макнамары». Для доказательства необходимости финансирования этапа научных (фундаментальных) исследований Р.С. Макнамара в два раза сократил финансирование фундаментальных исследований (с 16 до 8%). Через 5–6 лет ученые-прикладники объяви-

ли, что у них «кризис идей», и инновационная цепочка разорвалась. Другими словами, была обоснована необходимость включения фундаментальных и прикладных исследований в инновационную технологию. Однако тогда же Министерство торговли США выпустило Отчет Чарпи (Charpie report), в котором говорилось, что исследования составляют не более 10% затрат на инновации. Иными словами, связь между стимулированием «поля новаций» и инновационной активностью есть, но она далеко не детерминированная [4].

Центром создания и воплощения инициатив по стимулированию спроса на инновации в России является Департамент инновационного развития в Министерстве экономического развития РФ. Именно там была разработана стратегия «Инновационная Россия–2020».

Впервые здесь были отражены изменения, ориентирующие политику в области инноваций на спрос. Так, с 1-го января 2014 года вступил в силу федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Статья 10 федерального закона № 44-ФЗ «Принцип стимулирования инноваций» гласит: заказчики при планировании и осуществлении закупок должны исходить из приоритета обеспечения государственных и муниципальных нужд путем закупок инновационной и высокотехнологичной продукции» [1].

26 мая 2013 года постановлением Правительства № 867 была утверждена дорожная карта «Расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием».

Дорожной картой определена цель по увеличению доли закупок инновационных товаров (работ, услуг) и научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ у субъектов малого и среднего предпринимательства в общем ежегодном объеме закупок заказчиков – на 100% к 2015 году и на 300% (по сравнению с 2013) к 2018 году.

В начале 2011 года поручением Президента России госкорпорации и компании с госучастием были обязаны разработать программы инновационного развития (ПИР), предусмотрев значительное расширение расходов на НИОКР. Чтобы сделать этот процесс максимально открытым, Президент другим своим поручением обязал госкомпании публиковать в открытом доступе паспорта ПИР (краткие версии ПИР плюс отчет о текущем положении дел), а также перечни инновационных проектов и направлений научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, планируемых к реализации в плановом периоде.

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» четко коррелирует развитие промышленности, цифровизацию всей экономики с принципами, сходными с «Индустрией 4.0».

Это только ряд примеров того, что за последние 15 лет в России произошли не только количественные, но и качественные изменения в инноватике.

С позиций готовности к новой промышленной политике России следует говорить о росте «сложности» экономики (рис. 1).



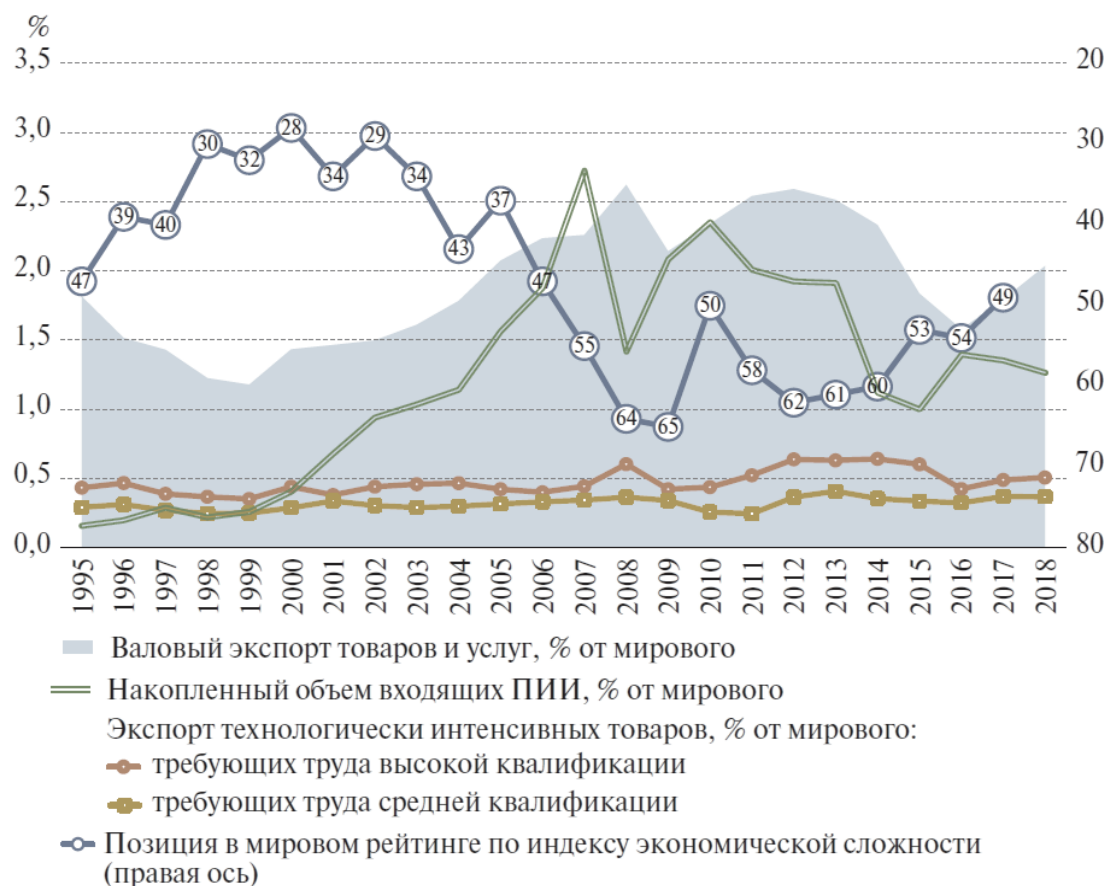


Рис. 1. Позиции России в глобальном производстве, 1995–2018 гг. [5]

Всемирным экономическим форумом в 2018 году был составлен отчет (Readiness for the Future of Production Report, 2018 [8]), целью которого было определение текущего уровня готовности стран к потенциальным возможностям и вызовам, возникающих под влиянием изменений во внешней среде, вызываемых, в том числе, переходом к новой промышленной политике [8]. В ходе исследования страны были оценены по 59 показателям, которые сгруппировали в две компоненты: структура производства и драйвера производства. Отметим, что ключевым из 59 является показатель «1.01» «Экономическая сложность».

Индекс сложности экономики (Index Complexity Economic) определяется через отношение количества продуктов, которые страна экспортирует в конкурентном мире, к количеству стран, для которых данный товар так же является предметом экспорта. Очевидно, что страны, имеющие «абсолютные» инновации, будут иметь максимальный индекс за счет минимального значения знаменателя.

Профили лидеров и России представлены в табл. 2. К сожалению, страны постсоветского пространства не являются лидерами по экономической сложности: у России этот индекс в 2018 году 0,4 (44 место из 75 стран в исследовании), Латвии – 0,7 (35 место), Литвы – 0,8 (29 место), Казахстана – 0,2 (63 место) [8].

Исходя из табл. 2, можно сделать вывод, что Россия отстает от ведущих стран по структуре производства, по некоторым драйверам производства, но по критериям «человеческий капитал», «достаточность ресурсов», «спрос» Россия

обходит ведущие страны. Структура производства улучшается в целом и в рамках драйверов производства – «технологии и инновации» и «институциональная структура».

Таблица 2  
Уровень готовности стран к возможностям и вызовам «Индустрии 4.0» [8]

Страна	Компоненты (проявленность от 0 до 10)							
	Структура производства		Драйверы производства					
	комплексность	масштаб	технологии и инновации	человеческий капитал	ГДС и инвестиции	институты	обеспеченность ресурсами	спрос
Германия	9,4	7,6	7,2	7,5	7,3	8,2	7,8	7,5
США	8,6	6,6	8,5	7,9	7,7	8,6	6,7	8,5
Китай	7,1	10,0	5,7	5,6	7,2	4,9	5,5	7,9
Япония	10,0	7,5	6,6	6,0	6,2	7,8	6,7	7,8
Россия	5,9	5,4	4,7	6,3	5,5	3,8	6,7	6,2

По данным [3], на 2021 год в России на инновации потрачено 1 134,8 млрд. рублей или 1,03% ВВП. 66,3% всех расходов – государственные разного уровня. Уровень инновационной активности организаций в 2021 году выше всего был в промышленности – 15,1%, затем идет сфера услуг – 7,6%, сельское хозяйство – 4,2% и строительство – 3,7%. При этом удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме продаж в промышленности только 6,1%, в сфере услуг – 4,9%, в сельском хозяйстве – 2,3%, в строительстве – 0,4%.

Структура персонала, занятого исследованиями и разработками, значительно сбалансированнее по сравнению с Китаем (табл. 3).

Таблица 3  
Персонал, занятый исследованиями и разработками, по категориям (чел)

Категории	2000	2010	2017	2018	2019
Исследователи	425954	368915	359793	347854	348221
Техники	75184	59276	59690	57722	58681
Вспомогательный персонал	240506	183713	170347	160591	160864
Прочие	146085	124637	118057	116413	114696
ВСЕГО	887729	736540	707887	682580	682464

Россия занимает в 2022 году 6 место в мире по численности исследователей (рассчитывается как количество человеко-лет в эквиваленте полной занятости).

Россия много расходует на исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники. В 2021 году на такие исследования и разработки было потрачено 804,5 млрд. руб., в том числе информационно-телекоммуникационные системы – 88,471 млрд. руб., индустрия nano систем – 25,0 млрд. руб., энергоэффективность, энергосбережение, ядерная энергетика – 110,37 млрд. руб., транспортные и космические системы – 247,27 млрд. руб.

Фундаментальные исследования составили в 2022 году 13,4% от общего объема, прикладные исследования – 16,4%, опытно-конструкторские разработки – 70,2%. По числу патентных заявок Россия вышла на 12-е место в мире.

Россия генерирует передовые производственные технологии в значительных объемах (табл. 4).

Таблица 4

**Разработка передовых производственных технологий по видам и уровню новизны**

Технологии	Всего	из них	
		новые в России	принципиально новые
Проектирование и инжиниринг	456	403	53
Производство, обработка, сборка	510	447	63
Автоматизированная транспортировка, включая погрузку и разгрузку	29	25	4
Аппаратура автоматизированного контроля и наблюдения	159	98	61
Связь и управление	316	295	21
Промышленные IT-системы	81	73	8
Интегрированное управление и контроль	69	62	7
<b>ВСЕГО</b>	<b>1620</b>	<b>1403</b>	<b>217</b>

К сожалению, структура экспорта и импорта технологий далека от идеала (рис. 2) [3].

Следует сделать вывод о том, что китайский опыт стратегического планирования промышленной политики для России менее интересен, чем передовой немецкий опыт, из-за двух моментов:

1. Мы не можем стимулировать рост экономики за счет внутреннего потребления, т. к. в отличие от Китая, доля расходов на конечное потребление в структуре ВВП РФ, например, по итогам III квартала 2019 года составила 67,7%.

2. У нас не стоит проблема избегания «ловушки средних доходов», которая очень остра сейчас в Китае.



А именно этими двумя факторами определяется во многом специфика государственной программы «Сделано в Китае 2025».

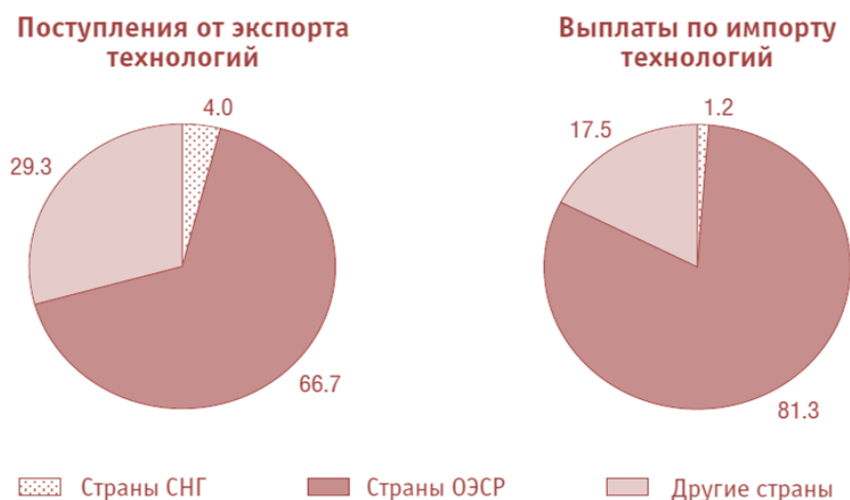


Рис. 2. Структура экспорта и импорта технологий в России, в процентах [3]

Отметим еще одну, специфическую проблему экономики России при переходе к новой промышленной политике – у нас на данный момент очень низка доля инвестиций в ВВП, особенно в основной капитал – 17% в 2021 году. Также низка доля вложений в человеческий капитал – 14%.

*Выводы и рекомендации.* В заключение отметим, что для новой промышленной политики в рамках «Индустрии 4.0» меняется качество основных фондов (ОФ) уже существующих секторов экономики (например, появление «умных заводов» потребует конструктивных изменений в ограждающих конструкциях, зданиях и сооружениях: отсутствие или минимальное присутствие человека изменяют требования к освещенности рабочих мест, температурному режиму помещений, их планировке, наличию мест по поддержанию жизнедеятельности человека – бытовых, столовых и т.п.). Как следствие, возникает потребность в значительном росте объемов производства стройиндустрии.

Следует отметить, что в развитых странах глобальные структурные изменения продолжают происходить и на фоне умеренных темпов экономического роста за счет развития технологий и созидательного разрушения, обеспечиваемого конкурентной средой. Созидательное разрушение предполагает осознанные убытки от ликвидации ОФ до наступления приемлемых уровней морального и физического износа, позволяющее ускорять темп обновления ОФ, приспособления их под потребности новой промышленной политики в рамках «Индустрии 4.0».

Прогнозируемая нами потребность в значительном росте объемов производства стройиндустрии наблюдается в странах, ранее других начавших жить в рамках нового технологического уклада, в странах, где уже проходит активная фаза четвертой промышленной революции (рис. 3).

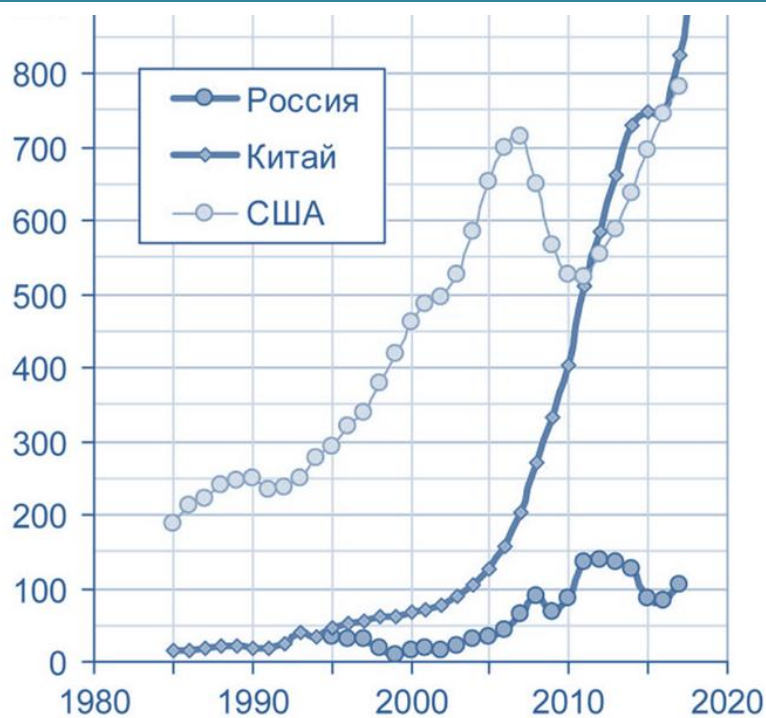


Рис. 3. Добавленная стоимость в строительстве [6]

Начинающаяся в России четвертая промышленная революция становится основным драйвером трансформации стройиндустрии. Пока, к сожалению, следует констатировать не готовность стройиндустрии к росту и трансформации как себя самой, так основных фондов всех сфер экономической деятельности России.

Также следует констатировать, что основные нормативно-законодательные документы не создают институционального поля как для «Индустрии 4.0», так и для стройиндустрии. Наглядным примером может стать изучение «Стратегии развития промышленности строительных материалов на период до 2020 года и дальнейшую перспективу до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 10 мая 2016 г. № 868-р)». Документ написан вне терминологии и трендов «Индустрии 4.0», четвертой промышленной революции, укладности экономики.

Очевидно, необходимы кардинальные изменения институционального плана, стимулирования развития основных фондов экономики, выявления «точек роста», их государственная поддержка и стимулирование перетока частного капитала в них, в том числе и на принципах государственно-частного партнерства.

Из опыта стран ближнего зарубежья следует обратить внимание на Латвию и Литву, где за последние 30 лет развитие экономики шло явно на принципах высокой инновационной активности, о чем свидетельствует высокий (по сравнению с остальными странами постсоветского пространства) индекс экономической сложности, как индикатор готовности к новой промышленной революции и переходу к очередному технологическому укладу.

**Список литературы**

1. Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
2. *Васильев А.Н.* Мировое хозяйство через призму смены технологических укладов и промышленных революций / Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем: Сб. матер. X Междунар. науч.-практ. конф. (г. Белгород, 15 сентября 2022 года); Под науч. ред. *О. В. Вагановой, Н. Е. Соловьевой.* — Белгород: Изд-во БелГУ, 2022. — С. 201–210.
3. Наука. Технологии. Инновации: 2021: Краткий статистический сборник / *Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, Е. И. Евневич* и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М: НИУ ВШЭ, 2021.
4. *Паркер Дж., Чаудари С.* Революция платформ. — М: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2017
5. Россия в глобальном производстве: Докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества; Москва, 2020 г. / Ю.В. Симачев (рук. авт. колл.), *А. А. Федюнина, М. Г. Кузык* и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М: Изд-во ВШЭ, 2020.
6. Структурные изменения в российской экономике и структурная политика. Аналитический доклад / *Ю. Симачев, Н. Акиндинова, А. Яковлев* и др.; Под науч. рук. *Е. Г. Ясина.* — М: Изд-во ВШЭ, 2018
7. *Садовая Т.* Шок будущего. Беларусь перед вызовом четвертой индустриальной революции [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eurasia.expert/industriya-4-0-vyzovili-vozmozhnost-dlya-belarusi/>
8. Readiness for the Future of Production Report 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://wef.ch/fopreadiness18>.

УДК 332

**Зинчик Наталья Сергеевна**  
**Кадырова Ольга Васильевна**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЖКХ  
В РЕГИОНАХ АРКТИКИ**

*Аннотация.* В статье рассмотрены основные проблемы развития жилищно-коммунального хозяйства Арктических зон Российской Федерации, влияние развития ЖКХ на качество жизни населения, перспективы развития ЖКХ с учетом требований интенсивного развития регионов Арктики. Определены факторы, ограничивающие развитие ЖКХ и сформированы прогнозы о необходимости пополнения жилищного фонда на основе анализа региональных программ развития и особенностей проектов, принятых к реализации.

*Ключевые слова:* жилищно-коммунальное хозяйство, Арктическая зона, программы развития, развитие региона, качество жизни, программа резидентства, инфраструктура.

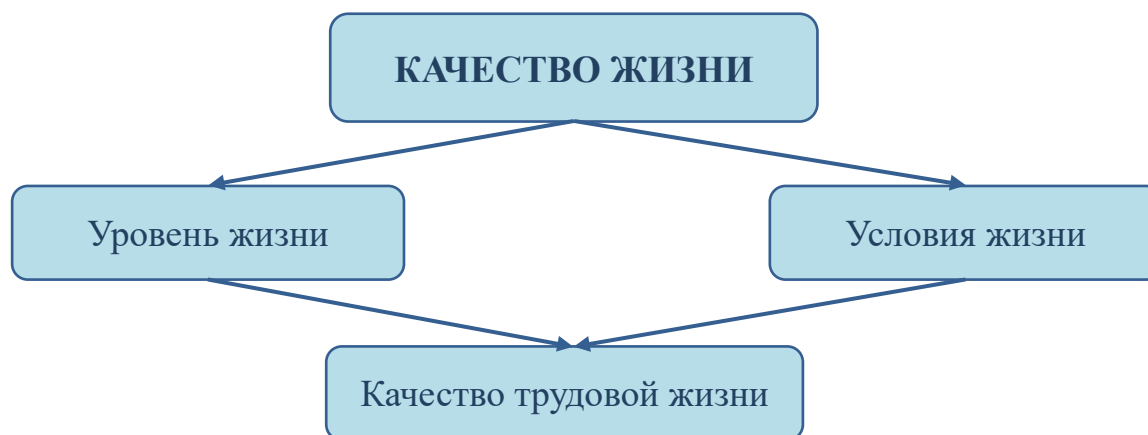
## PROBLEMS AND PROSPECTS OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES DEVELOPMENT IN THE ARCTIC REGIONS

*Abstract.* The article considers the main problems of housing and communal services development in the Arctic zones of the Russian Federation, the impact of housing and communal services development on the quality of life of the population, the prospects for housing and communal services development taking into account the requirements of intensive development of the Arctic regions. The factors limiting the development of housing and communal services have been identified and forecasts have been formed about the need to replenish the housing stock based on an analysis of regional development programs and the specifics of projects accepted for implementation.

*Keywords:* housing and communal services, Arctic zone, development programs, regional development, quality of life, residency program, infrastructure.

### *Вводная часть*

Процесс регионального развития связан с созданием условий для повышения качества жизни населения. При этом следует учитывать все аспекты данного понятия. В частности, качество жизни может оцениваться такими составляющими как: уровень жизни, условия жизни, качество условий труда в регионе (рис. 1).



**Рис. 1.** Составляющие качества жизни

Уровень жизни в регионе зависит от возможности удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей населения.

Качество трудовой жизни можно рассматривать с позиции создания условий для роста производительности труда, формирования среды, способствующей

щей развитию творческого потенциала работников действующих предприятий, проявлению их организаторских способностей.

Условия жизни формируются на основе оценки состояния природной среды, доступности качественных услуг в области здравоохранения, образования, отдыха, спорта, продуктовой безопасности региона и, безусловно, именно в данной составляющей качества жизни можно выделить уровень развития жилищно-коммунального хозяйства (далее – ЖКХ), определяющего возможности создания комфортных условий проживания населения региона.

Развитие ЖКХ региона как основа создания благоприятных условий для проживания в Арктической зоне находится в прямой зависимости от социально-экономического развития регионов, входящих в данную зону в целом.

#### *Методика исследования*

В настоящее время развитие Арктической зоны Российской Федерации (далее – АЗРФ) является одним из стратегических направлений развития экономики страны. Данный регион имеет существенный ресурсный потенциал, важное мировое геополитическое значение.

На текущий момент создана нормативно-правовая среда, регламентирующая подходы к развитию территорий АЗРФ. основополагающими являются следующие документы:

1. Распоряжение Правительства РФ от 13 февраля 2019 г. № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития до 2025 года».
2. Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года».
3. Государственная программа РФ (Утверждена постановлением Правительства от 21 апреля 2014 года № 366.) «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 13 июля 2020 г. № 193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации».

Данные нормативно-правовые акты создают основу для формирования региональных программ развития, в рамках действия которых предусматривается осуществление инвестиций в приоритетные для АЗРФ виды экономической деятельности. Также данные программы предусматривают создание новых рабочих мест и привлечение высококвалифицированных специалистов в регион. Однако следует отметить, что они носят скорее установочный характер и в них не зафиксированы конкретные целевые показатели.

Предлагается рассмотреть государственные программы развития ЖКХ на примере Мурманской области. В рамках федеральных стратегических ориентиров сформирована региональная нормативная база, в частности:

- Государственная программа Мурманской области «Комфортное жилье и городская среда 2021–2025 годы»;
- Программа «Переселение граждан из аварийного жилищного фонда в Мурманской области» на 2019–2025 годы;
- Программа «Свой Дом в Арктике» (Закон Мурманской области от 27.12.2021 № 2723-01-ЗМО (ред. от 26.12.2022) «О содействии развитию льготного ипотечного кредитования и мерах государственной поддержки по улучшению жилищных условий граждан в Мурманской области».

В данных нормативно-правовых актах зафиксированы льготные условия строительства в Арктической зоне, заявлены цели по созданию комфортных условий проживания. К примеру, по программе «Свой Дом в Арктике» резиденты арктической зоны могут получить субсидию на строительство в объеме до 1 млн. руб., определенная льготная категория граждан до 1,5 млн. руб. Данная мера поддержки призвана помочь тем, кто хочет построить собственное жилье в регионе или купить готовое здание на первичном рынке.

В табл. 1 представлены данные, характеризующие изменение объема строительных работ в текущем периоде по сравнению с предыдущим периодом, по Мурманской области.

Таблица 1

**Индексы физического объёма работ по виду деятельности «Строительство» по Мурманской области, в % к предыдущему году [6]**

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Индекс физического объема работ	95,7	98,1	125,6	103,7	92,7	130,2	75,8	135,2	123,9	141,6

Анализ данных показывает, что наблюдалось существенное падение объемов выполненных работ в 2018 г., далее можно видеть положительную динамику. При этом предлагается более детально изучить качественный состав работ.

При детальном изучении перечня объектов капитального строительства и капитального ремонта Мурманской области на 2020–2022 годы по Министерству строительства Мурманской области можно обнаружить, что порядка 85 объектов попали в данную программу, при этом 32 объекта были связаны с осуществлением капитального ремонта, вновь запускаемые объекты – это школы, спортивные комплексы, очистные сооружения. Вновь возводимого жилищного фонда в данной программе не предусмотрено.

*Экспериментальная часть*

На текущий момент, оценивая состояние ЖКХ Мурманской области, следует отметить, что на балансе числится 7 695 домов. Общая площадь жилого



фонда составляет 20,92 млн кв. м. Данные по количеству объектов коммунального строительства по основным населенным пунктам представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Количество объектов коммунального строительства  
по населенным пунктам Мурманской области  
по состоянию на 2022 г., ед.**

Населенные пункты	Количество объектов коммунального строительства
Апатиты	414
Кировск	306
Мончегорск	316
Мурманск	442
Оленегорск	297
Полярные зори	208
Кандалакшский муниципальный район	1342

Статистика по вводу в эксплуатацию жилья в Мурманской области приведена в табл. 3. В 2021 году наблюдается определенное восстановление объемов ввода, однако данную статистику необходимо рассматривать в сравнении с другими регионами Арктики.

Таблица 3

**Объемы ввода в эксплуатацию жилья по Мурманской области**

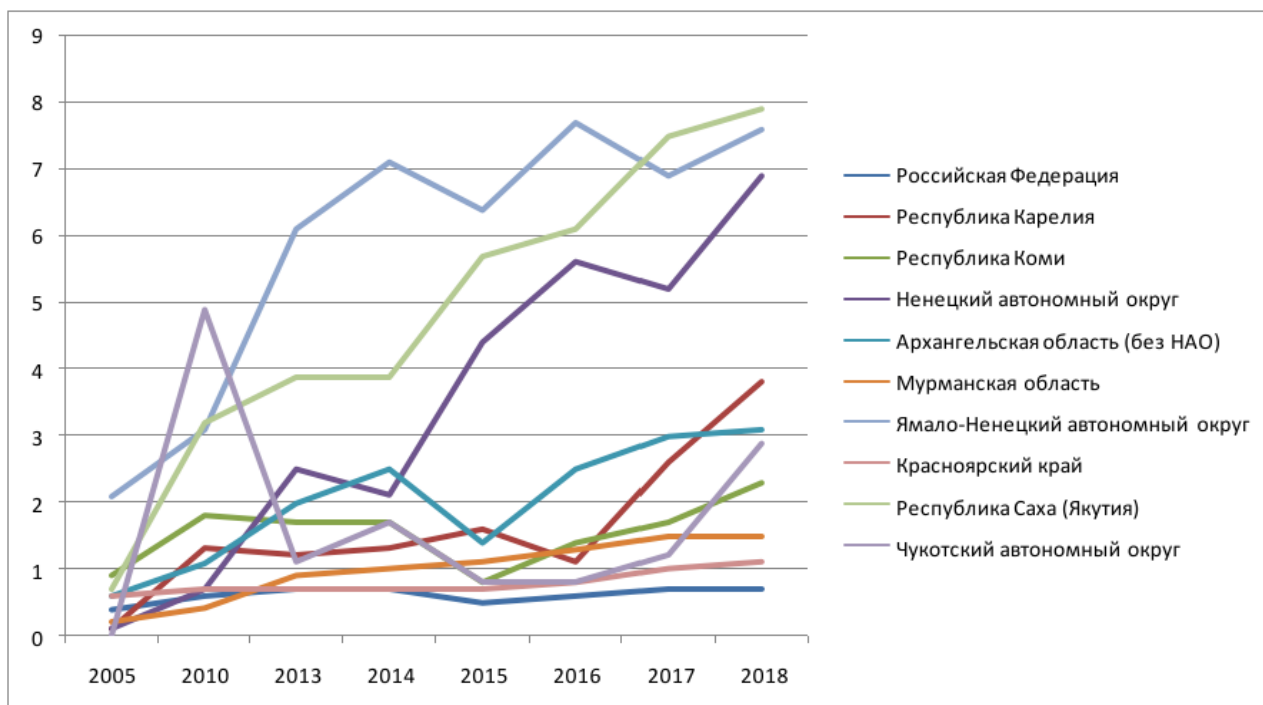
Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Общая площадь вводимого в эксплуатацию жилья, кв. м	24 327	24 843	25 101	33 365	59 237	70 703	46 311	44 834	35 552	50 779
Темп роста к предыдущему году, %	104,9	102,1	101,0	132,9	177,5	119,4	78,5	96,8	79,3	142,8

Для сравнения предлагается рассмотреть объемы ввода в эксплуатацию жилья в некоторых регионах Арктической зоны Российской Федерации в 2021 году:

- Ненецкий автономный округ – 18 тыс. кв. м.;
- Республика Коми – 179 тыс. кв. м.;
- Ямало-Ненецкий автономный округ – 173 тыс. кв. м.;
- Ханты-Мансийский автономный округ (Югра) – 898 тыс. кв. м.
- Республика Саха (Якутия) – 578 тыс. кв. м.

Даже при сравнении с прочими регионами Арктики Мурманская область показывает одни из самых низких показателей по вводу жилья в эксплуатацию. При этом объем ввода жилья по регионам Российской Федерации, не входящим в АЗРФ, существенно выше. К примеру, в Ленинградской области в 2021 году введено 3 386 тыс. кв. м. жилья.

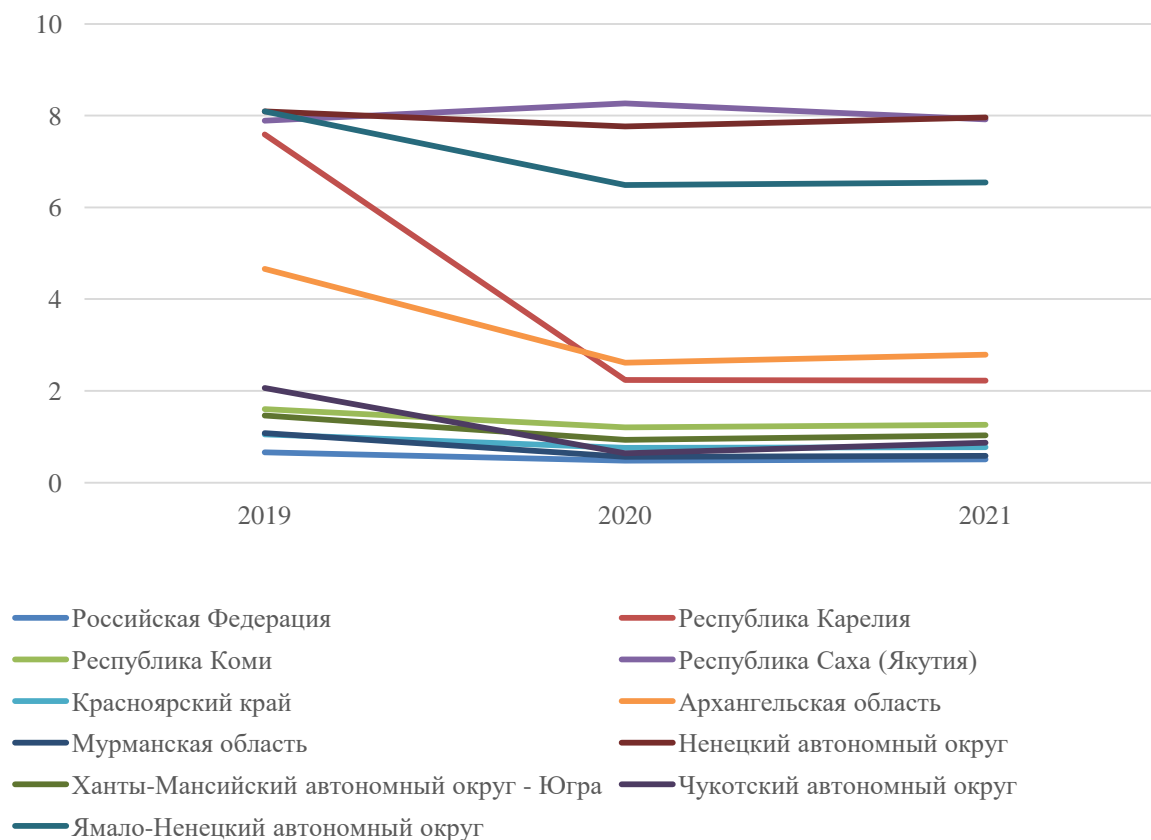
Если говорить о пригодности вторичного жилья, следует отметить, что по Арктической зоне наблюдаются одни из самых высоких показателей аварийности жилищного фонда. Данные, представленные на рис. 2, показывают, что на текущий момент сохраняется негативная динамика.



**Рис. 2.** Удельный вес аварийного жилищного фонда в общей площади всего жилищного фонда, % [3]

За последние 10 лет на капремонт и модернизацию объектов ЖКХ из областного бюджета было выделено 1,7 млрд. руб., что позволило сократить количество изношенных инженерных сетей на 20%. Планируемые инвестиции в ЖКХ на 2023 г. составляют 6,8 млрд. руб. Подлежит расселению 97 тыс. кв. м. жилья, при этом следует учитывать, что фактически 5,5 тыс. чел. проживают в аварийном фонде.

При этом, если рассматривать долю городского населения, проживающего в аварийном жилищном фонде, то в среднем по России показатель составляет 0,5% (данные на 2021 г.) [6]. При этом по отдельным регионам АЗРФ данный показатель доходит до 8% (рис. 3).



**Рис. 3.** Доля городского населения, проживающего в аварийном жилищном фонде, в общей численности городского населения

Помимо критического состояния городской инфраструктуры следует выделить дополнительные проблемы, характеризующие состояние жилищно-коммунального хозяйства:

- общее устаревание инженерных сетей (водоснабжение, водоотведение, электросети);
- высокая стоимость ресурсов для восстановления и развития ЖКХ;
- недостаточная обустроенность придомовых территорий;
- высокая стоимость обязательных платежей за ЖКХ для населения по сравнению с РФ в целом.

Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина КНЦ РАН (г. Апатиты) провел исследование, касаемое удовлетворенности жилищно-коммунальными условиями населения Мурманской области. Оценка выполнялась на основе следующих показателей: стоимости аренды (покупки) жилья; качества и стоимости

жилищно-коммунальных услуг. Каждый из индикаторов респонденту предлагалось оценить по шкале от 1 до 5 по возрастающей.

Согласно данным проведенного опроса населения Мурманской области, усредненная оценка стоимости аренды (покупки) жилья составила 2,59 балла из 5 возможных. Кроме того, выявлена тенденция – чем выше возрастная группа, тем выше уровень оценки по данному показателю. По показателю «качество работы жилищно-коммунальных служб» получена одна из самых низких оценок – 2,69 балла. Низкие оценки получены также по критерию «стоимость жилищно-коммунальных услуг». Средние оценки респондентов – 2,32 балла [5].

Иные социологические опросы касались определения «северной» специфики, характерной для местных сообществ. Наиболее популярными ответами были в первую очередь: особые, чаще неблагоприятные климатические условия – 47,8 %, отдаленность от центра – 43,2 %. Высокую стоимость жизнеобеспечения отметили около 40 % опрошенных и недостаточный уровень развития инфраструктуры – 35 % жителей Мурманской области [2].

Таким образом, можно сделать основные выводы, связанные с тем, что на текущий момент в части регионов Арктической зоны Российской Федерации наблюдаются крайне низкие темпы ввода нового жилья в эксплуатацию и высокая доля аварийного жилья. При этом, с одной стороны, декларируется в рамках региональных программ необходимость развития доступного и комфортного рынка жилья для создания благоприятных условий для проживания, но с другой стороны, на муниципальном уровне в программах развития данные средства не заложены.

К примеру, если рассмотреть программы таких городов Мурманской области, как Апатиты и Кировск, можно увидеть, что в них представлены данные по убыли населения на текущий момент времени. Именно это обосновывает отсутствие необходимости создавать новое и качественное жилье.

Также, согласно данным опросов, население достаточно негативно оценивает уровень состояния ЖКХ в регионе, при том, что этот показатель ставят одним из основным при оценке уровня качества жизни.

Убыль населения является существенным препятствием для развития ЖКХ. Несмотря на то, что формируются привлекательные долгосрочные перспективы по развитию Арктической зоны, результаты последней переписи населения показывают снижение численности на 3–18%. За последние десять лет население Арктической зоны страны уменьшилось примерно на 300 тыс. чел., что составляет порядка 12%, хотя численность населения всей России за этот период выросла на 1,4%. Социологические опросы также подтверждают указанную тенденцию. Доля желающих переехать в другой регион России из Арктической зоны в 4,5 раза превышает общероссийский показатель. Только в Красноярском крае и Якутии наблюдается положительная динамика и формируются предпосылки для дальнейшего развития.

Авторы считают необходимым принять во внимание, какое влияние текущее состояние развития ЖКХ оказывает на перспективы развития регионов Арктики в целом.

Нельзя недооценивать важность развития Арктической зоны Российской Федерации. Она формирует пятую часть доходов федерального бюджета. Именно в Арктике добывается 93% газа, 17% нефти, расположены крупнейшие предприятия по добыче минерального сырья. Северный морской путь является одной из главных морских артерий, по которой осуществляется перевозка 31,5 млн тонн груза в год.

В Мурманской области одной из главных задач является развитие Морского порта, который играет немаловажную роль как в развитии Северного морского пути, так и в развитии логистической системы региона [1]. В настоящее время запущен проект по реконструкции причала порта, планируется увеличение перевалки грузов на 18 млн тонн в год. Развитие Мурманского транспортного узла позволит сформировать более 1800 новых рабочих мест. Железнодорожная ветка Выходной – Лавна соединит западный и восточный берега Кольского залива в Мурманской области. На реализацию этого проекта в федеральном бюджете предусмотрено 37 млрд. руб. Это сформирует потенциал дальнейшего увеличения грузооборота Мурманского порта (до 80 млн тонн к 2030 г.).

Важным направлением развития экономики Мурманской области является исследование минерально-сырьевой базы Кольского полуострова. Для освоения месторождений необходимо развитие энергетической системы. На энергоснабжение инвестиционных проектов на западном берегу Кольского залива планируется выделить 4,2 млрд. руб.

Еще одним направлением можно выделить существенное развитие туристско-рекреационного кластера, в том числе за счет инвестиций по программе резидентства в Арктической зоне. Мурманская область уже сегодня является лидером по количеству резидентов Арктической зоны РФ. Здесь зарегистрированы 181 резидент Арктической зоны и 8 резидентов территории опережающего развития «Столица Арктики» (общий объем инвестиций резидентов превысил 103,7 млрд. руб.). Проекты реализуются в самых разных отраслях экономики – от горнодобывающей промышленности до туризма. Прогнозируется, что данные проекты позволят создать в Мурманской области более 40 тыс. рабочих мест.

Встает вопрос готовности жилищно-коммунального хозяйства обеспечить приток трудовой миграции в достаточно краткосрочный период времени.

Можно рассмотреть опыт, полученный в рамках развития порта Усть-Луга (Ленинградская область). Его активное строительство началось в 2001 г., когда был запущен угольный терминал. За одно десятилетие объект стал крупнейшим портом на Балтике. Грузооборот порта в 2010 г. составлял 11,8 млн тонн, в 2015 г. – 87,9 млн тонн, в 2022 г. – 124 млн тонн в год.

На территории порта создано или находится в стадии строительства порядка 100 заводов на общей площади 35 кв. км. Планируемое количество рабочих мест – 17 тыс. чел.

Пример строительства данного порта позволил, с одной стороны, показать, что такого рода крупномасштабные проекты могут создаваться в текущих условиях. С другой стороны, необходимо анализировать проблемы, перенимать опыт и адаптировать его под условия реализации проектов в других регионах.

Именно неготовность транспортной инфраструктуры и жилищно-коммунального хозяйства являлась проблемной областью развития порта Усть-Луга. Невозможно было обеспечить требуемый уровень жизни высококвалифицированных специалистов, особенно если планировалось их привлечение в рамках постоянных трудовых договоров.

Спустя десятилетие можно сказать, что пришлось создавать практически новый город с населением в 60 тыс. жителей. При более раннем прогнозировании потребностей развития ЖКХ региона данный фактор не являлся бы столь существенным ограничением по привлечению специалистов в регион.

Планируемые объемы ввода объектов в Мурманской области и планируемые показатели по созданию рабочих мест должны уже сейчас приводить к пересмотру действующих программ, целевых индикаторов в сфере строительства и капитального ремонта для того, чтобы то население, которое будет готово приехать на объекты в рамках трудовой миграции, готово было оставаться работать и жить в регионе и дальше.

Развитие Мурманского порта, а также железнодорожных узлов может дать существенный импульс к развитию и других городов Мурманской, Архангельской областей, Республики Карелии. Это связано с тем, что именно длинное «логистическое плечо» ограничивает возможности региональных производителей по экспорту продукции. Доступность транспортной инфраструктуры является неотъемлемой составляющей в вопросах развития промышленности.

Также необходимо отметить, что в зависимости от дальнейшего развития ЖКХ в регионах Арктики находится большое количество связанных отраслей (рис. 4).



Рис. 4. Виды деятельности, зависящие от развития ЖКХ в регионах Арктики



В 2021–2022 гг. наблюдался существенный рост внутреннего туризма, горнолыжные курорты Арктической зоны пользовались повышенным спросом. Однако неразвитость ЖКХ, недоступность жилищного фонда (на фоне отсутствия развитого гостиничного кластера) привело к тому, что достаточно большой потенциальный туристический поток Арктической зоны был перенаправлен в другие регионы из-за невозможности расселения в туристических центрах региона.

### *Вывод*

Дальнейшее развитие перспективных сфер деятельности в АЗРФ будет возможным при предоставлении альтернативы покупке качественного жилья для создания благоприятных жилищных условий при переезде в регион высококвалифицированных кадров. На текущий момент доступным для приобретения является только старый фонд, не соответствующий современным требованиям к качеству жизни.

Следует формировать комплексную систему развития ЖКХ регионов Арктики для обеспечения опережающих темпов развития и формирования привлекательного образа региона, что может быть основой привлечения специалистов и сокращения убыли населения.

### **Список литературы**

1. Белугина М. Е. Приоритетные направления политики по развитию Арктической зоны Российской Федерации / Актуальные проблемы международных отношений в условиях формирования мультиполярного мира: Сб. науч. статей 9-й Междунар. науч.-практи. конф. Курск, 15 декабря 2020 года / Под ред. В. М. Кузьмина. — Курск: Юго-Западный гос. ун-т, 2020. — С. 38–40.
2. Положенцева О. А. Уровень и качество жизни как фактор саморазвития местных сообществ Мурманской области // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — № 10–1. — С. 69–75.
3. Регета А. И. К вопросу о концептуальной модели сбалансированного социально-экономического развития арктических территорий / А. И. Регета, К. О. Малинина, А. М. Максимов // Арктика и Север. — 2022. — № 46. — С. 156–169.
4. Сметанин А. В. Социальное самочувствие населения как индикатор социально-экономических рисков устойчивого развития Арктики / А. В. Сметанин, Л. М. Сметанина // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2021. — Т. 231. — № 5. — С. 280–293.
5. Яковчук А. А. Жилищные условия как индикатор качества жизни населения (на примере Мурманской области) / Север и Арктика в новой парадигме мирового развития. Лузинские чтения–2022: Матер. XI Междунар. науч.-практ. конф. Апатиты, 22–23 сентября 2022 года. — Апатиты: ФИЦ КНЦ, 2022. — 194 с.
6. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/>

УДК 338.1

**Карлик Александр Евсеевич  
Ткаченко Елена Анатольевна  
Тишков Павел Иванович**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ НОВЫХ РЕСУРСНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

*Аннотация.* Представленная статья рассматривает одну из важнейших проблем российской экономики – обеспечение ее безопасности, в частности безопасности ОПК, играющего в условиях ресурсных ограничений роль определенного драйвера. Особое внимание уделено кадровому обеспечению деятельности предприятий ОПК. Представлена разработанная кафедрой экономики и управления предприятиями и производственными комплексами совместно с БГТУ им. Д. Ф. Устинова (ВОЕНМЕХ) бакалаврская программа «Организация и управление на предприятиях ОПК», являющаяся первой в России программой, обеспечивающей подготовку менеджеров-экономистов для предприятий ОПК с углубленным изучением технологических основ базовых производств ОПК.

*Ключевые слова:* промышленность, оборонно-промышленный комплекс, безопасность, подготовка кадров для ОПК.

**Karlik Aleksandr, E.  
Tkachenko Elena, A.  
Tishkov Pavel, I.**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## **ENSURING THE SECURITY OF ENTERPRISES OF THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CONDITIONS OF NEW RESOURCE CONSTRAINTS**

*Abstract.* The presented article examines one of the most important problems of the Russian economy – ensuring its security, in particular the security of the defense industry, which plays the role of a certain driver under resource constraints. Special attention is paid to the personnel support of the defense industry enterprises. The bachelor's program “Organization and Management at Defense Industry Enterprises” developed by the Department of Economics and Management of Enterprises and Production Complexes in cooperation with the Ustinov BSTU (VOENMEH) is presented, which is the first program in Russia that provides training of managers-economists for defense industry enterprises with in-depth study of the technological foundations of the basic production of defense industry.

*Keywords:* industry, military-industrial complex, security, personnel training for the defense industry.

Проблема обеспечения безопасности России в условиях трансформации международных экономических отношений на фоне тенденций глобализации не может быть решена кардинально без учета уровня изменения вектора сотрудничества между государствами, экономическими, политическими и военными союзами. При этом одной из причин этих изменений является неравномерное распределение богатств: наиболее развитые страны, занимая доминирующее положение, во-первых, получают больше инвестиций, во-вторых, диктуют направленность этих инвестиций, устанавливая соответствующие внеэкономические барьеры, непреодолимые для менее развитых государств. Опыт показал, что технологический прогресс тех или иных стран за счет трансфера технологий из стран, имеющих наивысший рейтинг технологического развития, зависит от целей, поставленных странами-донорами технологий, в частности их влияния на конкурентоспособность партнеров. Последнее достаточно ярко проявилось в формировании пакетов санкций против России, начиная с 2014 года, причем основа использования неценовых методов конкурентной борьбы была заложена при создании ряда международных организаций (основателями которых были страны, достигшие на тот момент высокого уровня техники и технологий и способные диктовать определенные условия другим государствам). Последнее ярко проявилось в сфере «зеленой» экономики. По словам З. Бжезинского, технологическая потребность обуславливает политическое переустройство планеты в пользу американского общества, определяемого как первое глобальное общество в истории, глобальная модель современности без империализма, с универсальной технологией. Будущее не за идеологией и пушками, а за сетями. Мощь державы выражается в ряде характеристик, таких как контроль мировых финансов, контроль рынков и технологий, способность к ликвидации барьеров на пути международного обмена, наличие доминирующей культурной модели, годящейся для экспорта в другие страны, и военная сила [1; 2].

Особое место играет обеспечение безопасности государств, причем во всех аспектах, начиная с экономической и технологической безопасности и завершая формированием непосредственно военно-политической безопасности и, конкретно, безопасности оборонно-промышленного комплекса государства. Практически всем известно высказывание российского императора Александра III «Во всем свете у нас только два верных союзника – наша армия и флот. Все остальные при первой возможности сами ополчатся против нас» [3]. К сожалению, эти слова оказались пророческими, неоднократно подтвержденными теми или иными событиями, что и заставляет Россию уделять значительное внимание решению проблем не просто геополитического, но уже оборонного характера, задействуя для этого все возможные ресурсы. Возвращаясь к такому экономическому явлению, как оборонно-промышленный комплекс, и не уделяя большого внимания уже достаточно хорошо изученному терминологическому аппарату, можно просто использовать определение ОПК как совокупности производственных, научных, научно-производственных и иных организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности, осуществляющих работы по обеспечению выполнения государственного оборонного заказа, и федеральных органов испол-

нительной власти, осуществляющих непосредственную координацию и контроль деятельности подведомственных им организаций, а также управление ими.

При этом целью функционирования ОПК представляется само состояние оборонно-промышленного комплекса, его способность к поддержанию военной безопасности при самом неблагоприятном развитии международной, т. е. практически мы говорим о безопасности самого оборонно-промышленного комплекса, что должно поддерживаться государством в зависимости от сложившейся геополитической ситуации. Прошедший год кардинально изменил геополитическую и военно-политическую ситуацию. Анализ сложившихся после 24 февраля 2022 года современных внешних вызовов России позволяет выделить несколько вызовов для России, носящих, по мнению ряда авторов, доминирующий характер. До начала СВО вызов, исходивший от США и НАТО, мог быть идентифицирован как исходящий от американских и связанных с ними транснациональных «групп интересов», видевших в России либо глобального конкурента, которого необходимо устранить, либо государство, которому следует указать его место в глобальной мировой конструкции (или на отсутствие такого места вообще) (табл. 1). Современный же период характерен, в первую очередь, переходом США, НАТО и некоторых других стран к активным (непрямым) военным действиям против Российской Федерации как глобального конкурента, которого необходимо не просто устранить в борьбе за мировые ресурсы, а навсегда убрать с мировой политической арены.

Таблица 1

### Геополитические вызовы России

Геополитические вызовы до 24.02.2022	Геополитические вызовы после 24.02.2022
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Восприятие США и НАТО Российской Федерации как глобального конкурента, которого необходимо устранить в борьбе за мировые ресурсы.</li> <li>• Столкновение интересов России и Запада, в частности в сфере поставок нефти и газа в Европу, и вооружений в страны Ближнего Востока.</li> <li>• Усиление конкуренции РФ и США в Арктике, учитывая, что на арктические ресурсы материальные и территориальные (Северный Морской путь) претендует еще ряд стран</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переход США, НАТО и некоторых других стран к активным действиям против Российской Федерации как глобального конкурента, которого необходимо устранить в борьбе за мировые ресурсы и убрать с мировой политической сцены.</li> <li>• Дальнейшее продвижение НАТО (Швеция и Финляндия как потенциальные члены НАТО) и повышение досягаемости промышленных центров России (в первую очередь, Санкт-Петербурга).</li> <li>• Газовая и нефтяная «войны» России и Запада, последствия которых могут быть катастрофичны для всего мира.</li> <li>• Усиление противостояния РФ и ряда государств-членов НАТО в Арктике за материальные и пространственные ресурсы</li> </ul>

И здесь хотелось бы отметить достигшее своего апогея столкновение интересов России и российских нефтегазовых компаний с объединенным Западом в сфере поставок нефти и газа в Европу. Не просто не дать осуществить поставки газа по газопроводу «Северный поток–2», но ликвидировать саму возможность подобных поставок, в том числе по газопроводу «Северный поток–1». Это уже не экономические методы устранения конкурента, но в чистом виде использование инструментов терроризма. Соответственно, происходит и усиление борьбы за доступ к невозобновляемым ресурсам, в том числе к ресурсам Арктической и Антарктической зон, акваторий Северного Ледовитого океана [4], что особо отмечено в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. При этом следует учесть один из основных тезисов национальной безопасности, сформулированных еще администрацией Президента США Б. Обамы, что «США не допустят достижения какой-либо страной военного паритета» [5]. Последнее же предполагает опережающее развитие оборонно-промышленного комплекса, как в количественном, так и в качественном отношении. Последняя стратегия национальной безопасности США была принята в октябре 2022 года администрацией Президента США Д. Байдена и открыто называет основным противником США и НАТО именно Россию, противостояние которой возможно из-за роста военного потенциала США и их союзников (не только формально существующих в рамках военно-политического блока НАТО, к которым уже приписаны Швеция и Финляндия – последняя уже стала полноправным членом НАТО, прием Швеции ожидается в июне 2023 года), т. е. за счет роста военно-промышленного комплекса [6].

Соответствующее противостояние, выливающиеся в прямые военные конфликты, предполагает необходимость поддержания в соответствующем состоянии предприятий оборонно-промышленного комплекса и обеспечение их безопасности по всем направлениям, Авторами был проведен анализ состояния и проблем функционирования предприятий оборонно-промышленного комплекса Санкт-Петербурга и Ленинградской области, позволившее в определенной степени выделить наиболее критические вопросы.

Прежде всего, это необходимость понимания того, что вероятность долговременного сохранения санкционных ограничений, вне зависимости от сроков и результатов завершения СВО, очень велика, поскольку сама СВО есть не причина, а повод для санкционной войны и развертывания военной помощи со стороны западных стран. Таким образом, дальнейшее разворачивание производства на оборонных предприятиях будет непосредственно связано с возможной трансформацией цепочек поставок с участием «дружественных» и «нейтральных» стран с учетом возможных вторичных санкций. Соответственно, это и переход на отечественную продукцию, в первую очередь элементную базу.

Разработка стратегии предприятий ОПК в новых условиях должна учитывать текущее переформатирование мировых экономических полюсов, многополярность и полицентричность новой мировой экономической модели, что позволяет осмыслить роль и место российского бизнеса в новой системе координат с однозначным пониманием того, что точка возврата пройдена и новая экономическая система будет строиться на новой основе. В то же время изменение



экономической ситуации в рамках геополитической трансформации не означает отказа от международного сотрудничества даже в условиях построения научно-технологической политики на принципах технологического суверенитета. Последнее предполагает, по возможности, сохранение на минимально возможном уровне контактов с традиционными партнерами.

И, наконец, последнее, что должны однозначно понимать предприятия ОПК, выстраивая систему стратегического планирования в условиях новой геополитики, – что все договоренности условны и носят ситуативный характер. Под ситуативностью мы понимаем, что реализация тех или иных соглашений не может быть основана только на отнесении партнера к дружественной или недружественной стороне или к тому или иному экономическому союзу.

Особенность деятельности любого оборонно-промышленного комплекса – неравномерность (по периодам) выпуска основной продукции (военной техники и вооружений), поскольку в процессе перевооружения (в рамках гособоронзаказа) или особого периода объем производства резко увеличивается в зависимости от характера геополитической ситуации в текущем или прогнозируемом периоде, а далее следует закономерный спад производственной активности. Учитывая, что современный период развития геополитической ситуации практически адекватен условиям особого периода, то, в соответствии с частичной мобилизацией и расконсервацией мобилизационных мощностей, рост производственной активности достигается именно созданием и поддержанием резервных мобилизационных мощностей; формированием стратегических мобилизационных запасов сырья, материалов, комплектующих, энергоресурсов; мобилизацией для выполнения заказов ОПК гражданских предприятий; увеличением сменности работы, продолжительности рабочего времени на предприятиях ОПК и т. п.

Выше говорилось о том, что обеспечение безопасности предприятий оборонно-промышленного комплекса может быть обеспечено, в первую очередь в направлении повышения производственной и кадровой безопасности.

Производственная безопасность может быть сформулирована как состояние, при котором отсутствуют опасности или предотвращаются угрозы осуществлению производственной деятельности хозяйствующего субъекта: целостности и качеству ресурсов, используемых в производственном процессе; непрерывности; последовательности; соответствию заданным нормам и параметрам каждого отдельного режима технологического процесса. При этом в качестве основных рисков в рамках обеспечения производственной безопасности предприятия можно выделить:

- широкое использование импортного станочного оборудования и отсутствие российских аналогов, позволяющих реализовывать производственный процесс с достижением соответствующих качественных показателей. Уход зарубежных станкостроительных компаний с российского рынка привел к тому, что спрос на продукцию отечественных производителей в данной отрасли значительно вырос. Это демонстрируют и проекты, предоставляемые на кредитование в региональные фонды развития промышленности. Импорт же оборудования ограничивается в основном поставками из Китая. Тем не менее, замены импортного тех-



нологического оборудования на отечественное пока не предвидится, полностью заменить «иностранцев» пока не получается;

- оборудование, полученное из-за рубежа и в настоящее время используемое на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, уже длительное время эксплуатируется в режиме производственной деятельности, для реализации которой оно закупалось. Использование его в рамках двух- и трехсменной работы, на которую перешел в настоящее время ряд предприятий ОПК, естественным образом ведет к увеличению скорости износа, потере в качестве продукции и ее потребительских свойств и, в любом случае, к необходимости ускоренной замены оборудования.

Вторая составляющая, обеспечивающая безопасность предприятий ОПК, – кадровая безопасность, понимаемая как локализация и минимизация последствий угроз, исходящих от персонала, в целях предотвращения негативных воздействий на предприятие, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Учитывая, что средний возраст работников составляет 45 лет, одной из проблем безопасности предприятий ОПК становится обеспечение предприятий трудовыми ресурсами по максимуму для работы в три смены по 8 часов. Таким образом, у предприятия, работающего в условиях особого периода, учитывая потери времени, связанные с болезнями, декретами, выполнением гособязанностей, более низкой квалификацией и эффективностью вновь привлекаемой рабочей силы, возникает необходимость полного обеспечения трехсменной деятельности. Кроме того, машиностроение и, в первую очередь, станкостроение строятся на компетенциях, на тех людях, которые десятилетиями воспитываются в этой сфере и являются носителями этих компетенций. «Нельзя взять человека с улицы, поставить его на производство, и через полгода что-то хорошее получить» [7].

Авторами был проведен экспресс-анализ проблем предприятий ОПК Санкт-Петербурга и Ленинградской области в современных условиях и выработан свод предложений по решению этих проблем, частично приведенный ниже. Так, в том числе исходя из вышесказанного, одной из наиболее значимых проблем является дефицит высококвалифицированной рабочей силы, что не может быть ликвидировано в кратчайшие сроки, ввиду практически разрушения системы подготовки кадров для ОПК и сокращения подготовки кадров. Так, в соответствии с Государственным планом подготовки кадров со средним специальным и высшим образованием для ОПК на период 2021–2030 гг. достаточно ярко прослеживается тенденция сокращения подготавливаемых кадров [8]. Возможным вариантом, во всяком случае для Санкт-Петербурга, кроме ускоренной подготовки рабочих кадров, может стать привлечение на работу высококвалифицированной рабочей силы, высвободившейся в результате ухода ряда западных компаний, в первую очередь автомобильных, с российского рынка.

Проблемой, кроме использования импортного оборудования как такового, стало использование в производстве до 90% импортного оборудования, в том числе с потенциалом дистанционного отключения. Одним из вариантов решения данной проблемы может стать упрощение производственных процес-

сов с переориентацией на отечественное оборудование и оборудование из дружественных стран, а также параллельный импорт.

Еще одной проблемой, о которой достаточно давно говорится в научной литературе и подчеркивается в практической деятельности предприятий ОПК, является дефицит элементной базы и комплектующих изделий для производства конечной продукции. Выходом, на наш взгляд, могло бы стать развитие аналогичных производств на самих предприятиях и создание в ряде случаев межотраслевых производств. Ну и, конечно, не последнее место в ряде проблем ОПК занимает нарушение логистических цепочек, негативно воздействующее на сроки и качество возможных поставок.

Продолжают оставаться нерешенными проблемы, связанные с финансированием предприятий ОПК, в частности проблема закредитованности, достаточно давно обсуждаемая, но до конца не решенная. Указом Президента РФ в марте 2020 года половина образовавшихся долгов ОПК была списана, а вторая – реструктурирована (на 15 лет под 3% годовых), хотя сама система, ценообразования, способствовавшая росту закредитованности, практически осталась в неизменном виде. В настоящее время предлагается ввести стопроцентное авансирование гособоронзаказа, одновременно изменив систему контроля за финансовыми потоками [9].

В современных условиях трансформация оборонно-промышленного комплекса по своей сложности и влиянию на экономику аналогична таким мегапроектам, как создание ядерного оружия, формирование и реализация космической программы. Именно развитие оборонно-промышленного комплекса позволит реализовать мультипликативный эффект в ряде смежных отраслей промышленности.

Нужно отметить, что в ОПК России, являющемся значимой составляющей российской экономики, наиболее ярко проявляются все ее «болезни», объективно возникающие в процессе функционирования в условиях жестких ресурсных ограничений, а также «болезни», связанной с системой не всегда корректно выставленных приоритетов, нарастанием коррумпированности даже в столь сложный период времени. Все это надо лечить, но лечить не симптомы, а саму болезнь.

Возвращаясь к проблеме кадрового обеспечения промышленности, нужно отметить, что в Санкт-Петербурге очень многое делается для решения этой проблемы. Хотелось бы коснуться одного из аспектов этой проблемы, которому до настоящего времени уделялось недостаточно внимания. Современное состояние и возможности развития высокотехнологичных предприятий российского оборонно-промышленного комплекса (ОПК) во многом определяют стратегические перспективы российского государства, что особенно актуально в современной геополитической ситуации. Учитывая изменения, происходящие в научно-технической сфере, технологическая трансформация предприятий ОПК предполагает, наряду с использованием современного технологического оборудования, материалов и средств обеспечения, привлечения высококвалифицированных исследователей, конструкторов и технологов на основе реализации системы опережающего обучения. Этот процесс реализуется в настоящее время многими высшими учебными заведениями страны.

К сожалению, этого нельзя сказать о менеджерах, экономистах и финансистах, занятых на предприятиях ОПК.

Анализ состояния и качества экономической деятельности на предприятиях ОПК, в том числе проведенный Министерством обороны Российской Федерации, показал, что значительная часть негативных явлений на предприятиях происходит из-за низкой квалификации сотрудников экономических и финансовых служб предприятий. К последствиям неквалифицированной деятельности можно отнести в том числе закредитованность отдельных предприятий, неспособность оценить капитал предприятия, неграмотное ведение и нарушения раздельного учета затрат по гособоронзаказу и др. Одновременно следует отметить, что в соответствии с Указом Президента Российской Федерации предприятия ОПК даже в сложных современных условиях не отстранены от задач наращивания производства товаров гражданского назначения. Последнее требует от экономических служб предприятий ОПК наличия специалистов, работающих как непосредственно с гособоронзаказом, так и в рыночных условиях.

Значительным упущением в подготовке экономических кадров для предприятий ОПК является незнание или недостаточное знание технических основ технологических процессов и основных элементов конструкторско-технологической подготовки производства.

Именно эту нишу и должна восполнить подготовленная кафедрой экономики и управления предприятиями и производственными комплексами СПбГЭУ на основе сетевого взаимодействия с БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова бакалаврская программа «Организация и управление на предприятиях ОПК», являющаяся первой в России программой, обеспечивающей подготовку менеджеров-экономистов для предприятий ОПК с углубленным изучением технологических основ базовых производств ОПК, в том числе предприятий и организаций, реализующих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и научно-технологические работы в сфере гособоронзаказа.

Кроме специальных экономических дисциплин, непосредственно связанных с функционированием предприятий ОПК, студенты будут изучать дисциплины, связанные с технико-технологическими аспектами производства вооружений и военной техники, в частности «Основы базовых технологий предприятий ОПК» и др. Следует отметить, что данная программа практически полностью лежит в тренде предложений Президента Российской Федерации В. В. Путина, содержащихся в его Послании Федеральному собранию Российской Федерации, и является переходной от преимущественно негативно зарекомендовавшего себя бакалавриата к прекрасно показавшему себя в советское время специалитету и основой подготовки инженеров-экономистов по отраслям промышленности.

#### Список литературы

1. *Бжезинский З.* Стратегический взгляд: Америка и глобальный кризис. — М.: АСТ, 2013. — 285 с.
2. Прогнозируемые вызовы и угрозы национальной безопасности Российской Федерации и направления их нейтрализации / Под общ. ред. *А. С. Коржевского*; Редколл.: *В. В. Толстых, И. А. Копылов.* — М.: РГТУ, 2021.
3. *Романов А. М.* Книга воспоминаний. — М.: Современник, 1991.
4. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. Утв. Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208.

5. National security strategy. May. 2010 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss\\_viewer/national\\_security\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf).

6. <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf>.

7. Поддержат ли отечественное станкостроение? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dzen.ru/media/nkr/podderjat-li-otechestvennoe-stankostroenie-6361a66eb22ff25159961ff7>.

8. Постановление Правительства РФ от 30 декабря 2020 г. № 2369 «О государственном плане подготовки кадров со средним профессиональным и высшим образованием для организаций оборонно-промышленного комплекса на 2021–2030 годы».

9. Спецоперация ставит новые задачи перед Российским оборонно-промышленным комплексом [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://rusdozor.ru/2022/09/23/specoperaciya-stavit-novye-zadachi-pered-rossijskim-oboronno-promyshlennym-kompleksom\\_1200443/](https://rusdozor.ru/2022/09/23/specoperaciya-stavit-novye-zadachi-pered-rossijskim-oboronno-promyshlennym-kompleksom_1200443/)

**УДК: 339.138**

**Ковзель Анастасия Денисовна**  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ,  
Москва, Российская Федерация

## **ИССЛЕДОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОДВИЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

*Аннотация.* В статье представлены результаты комплексного эмпирического исследования инструментов продвижения и подходов, используемых на рынке EdTech. Данные для проведенного индуктивного исследования получены из вторичных источников и с помощью приемов маркетинговой разведки. Дана авторская оценка и представлены рекомендации по их совершенствованию. Специфика взаимодействия с потребителем и маркетинговой деятельности в целом не позволяют, вопреки ожиданиям, относить этот рынок к числу наиболее развитых с маркетинговой точки зрения.

*Ключевые слова:* рынок EdTech, рынок профессионального обучения, онлайн-образование, продвижение на рынке услуг, поведение потребителей в кризисной среде.

**Kovzel Anastasia, D.**  
The Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation

## **RESEARCH OF ANTI-CRISIS PROMOTION TOOLS ON THE EDTECH MARKET**

*Abstract.* The article presents the results of a comprehensive empirical study of promotion tools and approaches used in the EdTech market. The data for the inductive research conducted were obtained from secondary sources and by means of mystery shopping. The author's assessment has been given and recommendations for their improvement have been presented. The specifics of interaction with consumers and marketing activities in general do not allow, contrary to expectations, to classify this market as one of the most developed from a marketing point of view.

*Keywords.* EdTech market, vocational training market, online education, promotion in service markets, consumer behavior in a crisis environment.

Рынок онлайн-образования, или EdTech-рынок, как его называют представители этого рынка (далее: EdTech-рынок) является одним из наиболее быстро развивающихся секторов современной российской экономики; за последние три года на венчурном рынке он привлек 10–15% всех инвестиций [1]. Кроме потребительской активности, рост и привлекательность этого рынка во многом обусловлены активным использованием разнообразных инструментов продвижения, что стимулируется также достаточно жесткой конкурентной средой. Знакомство с этим опытом и инструментарием продвижения является целесообразным для компаний из других секторов экономики. Стоит отметить, что, хотя в этом секторе экономики т. н. «объективная потребность» в высокоэффективных инструментах продвижения достаточно высока [2], результаты исследования показывают, что инновационность и креативность, а также разнообразие этих инструментов оставляют желать лучшего.

Представленная работа отражает результаты эмпирического исследования EdTech-рынка как части отрасли образовательных услуг. С методологической точки зрения, проведенное индуктивное исследование на основе описательного типа исследовательских вопросов было направлено на выявление основных факторов и явлений, идентифицируемых на изучаемом рынке. Хотя в подобных типах исследований авторы нередко заявляют о намерении выявить тенденции, в целом ряде случаев подобные выводы и утверждения методически необоснованны, т. к. для выявления тенденций необходим определенный временной ряд, что, как правило, отсутствует. То же касается и данного исследования: несмотря на соблазн и определенное любопытство исследователя, полученные данные относятся лишь к периоду 2019–2022 гг., и выявленная динамика не свидетельствует о тенденциях. Автором был получен достаточно объемный массив данных, что позволяет вести речь о многогранности описания изучаемого рынка, а сами данные носят вторичный характер и получены из открытых источников. Также использовались приемы маркетинговой разведки, где имитировалась покупка курсов. Теоретическая база, использованная для целей научного осознания и интерпретации эмпирических результатов, включала в себя аспекты теории управления в кризисной среде, теории управления компанией в сфере услуг и отдельные положения маркетинга взаимоотношений и индивидуального маркетинга как наиболее востребованные в достаточно конкурентной среде сферы услуг. Сама интерпретация данных принята не совсем стандартным способом: кроме констатации фактов, автору виделось интересным и целесообразным, применительно к некоторым из выявленных феноменов, дать своего рода обратную связь в виде рекомендаций. Результаты исследования, таким образом, могут быть полезны не только представителям компаний с рынков, работающих в менее конкурентных условиях и с менее продвинутым инструментарием, но и для компаний EdTech-рынка.

По мнению автора, следующие аспекты значимы с точки зрения новизны и прикладной полезности достигнутых результатов. Идентифицированы две основных модели поведения компаний, что подтверждает идею о гетерогенно-



сти типов поведения компаний в кризисной среде [2], описаны используемые на этом рынке антикризисные инструменты продвижения, разработаны рекомендации по совершенствованию взаимодействия с потребителем, поведение которого исследовано в контексте влияния на него кризисных факторов.

Прежде всего, целесообразно охарактеризовать потребительское поведение с позиции изменений под влиянием кризисной среды. На 2021 г. наибольшие потребительские расходы на онлайн-образование наблюдались по специальностям, связанным со следующими направлениями: IT-профессии и маркетинг (более 46 млрд. руб.), финансы, бухгалтерия и право (более 32 млрд. руб.), профессии в сфере образования (более 28 млрд. руб.) [1]. Обучающиеся на IT-программах и программах в сфере финансов, бухгалтерии и права готовы платить за онлайн-образование больше, чем те, кто обучаются на программах в сфере образования (разница составляет около 30%). Чаще всего потребители обучаются маркетингу, SMM, пиару, продажам и программированию, анализу данных, педагогике, а также финансам, инвестициям, бухгалтерии в сфере финансов, бухгалтерии и праву. В текущем году, однако, возможно, спрос увеличится на IT-обучение в связи с недавно введенными льготами для IT-специалистов. Спрос, вероятно, увеличится также под влиянием информационного поля, в котором в последнее время подчеркивается значительная нехватка IT-специалистов и их ценность в глазах потенциальных работодателей.

Важным выделось также рассмотрение динамики запросов по этим и другим специальностям в рамках онлайн-курсов за 2022 и 2021 годы. Для целей сравнения были соотнесены среднее количество поисковых запросов по данным направлениям за апрель (именно в этот месяц чаще всего наблюдаются пики данных поисковых запросов) 2022 и 2021 годов, а также их относительные изменения [3].

Таблица 1

**Динамика запросов**

Направление	Относительное изменение
IT	17,33%
Маркетинг	-20,18%
Финансы, бухгалтерия и право	46,74%

Источник: составлено автором на основании данных Wordstat [3]

Резкий рост продемонстрировали курсы по финансам, бухгалтерии и праву. У работодателей могли возрасти требования к работникам по связным специальностям в связи с резким изменением экономической конъюнктуры, возросшей потребностью сохранить в таких условиях финансы предприятия с помощью грамотного управления ими. В связи с этим может быть полезно проанализировать потребности работодателя, а именно: какие навыки кажутся им



наиболее полезными в работе и какого сотрудника они будут более ценить. В 2022 году это ведение бухгалтерского учета, финансовая аналитика и аудит [4]. При продвижении ранее упомянутых курсов имеет смысл делать акцент на том, что такие навыки востребованы у работодателей.

С другой стороны, интерес к курсам по финансам, бухгалтерии и праву может объясняться потребностью у населения повысить уровень финансовой грамотности и сохранить реальный размер сбережений в условиях нестабильной макроэкономической конъюнктуры. В таком случае EdTech-организациям, разрабатывающим образовательные продукты в сфере финансов, может быть полезным выделить отдельно продукт по финансовой грамотности.

По данным уже упомянутого исследования [1] больше всего респондентов (57,5%) учились в онлайн-школах. На курсах у блогеров и экспертов значение было ниже (29,4%), при этом данному типу обучения отдавали предпочтение обучающиеся финансам, бухгалтерии и праву [1]. Можно предположить, что в данных сферах потребители предпочитают конкретных экспертов, и на решение о покупке прямо влияет личность преподавателя и его уникальные компетенции.

Очевидно, встает вопрос о том, что компетентность преподавателя и его персональный бренд должны быть одним из основных аргументов при продвижении онлайн образовательного продукта. Согласно исследованию, особенно привлекательны в глазах учащихся те преподаватели, которые имеют практический опыт и во время обучения работают с практическими кейсами, готовы взаимодействовать с учащимися, дружелюбны и тактичны [5]. Один из пунктов проблематичен для онлайн-школ: прямое взаимодействие с учащимися – из-за их большого потока (27% респондентов отсутствие такого взаимодействия выделяют как основной недостаток онлайн-образования [1]). Иллюзию прямого взаимодействия с преподавателем можно создать следующими способами: проведением вебинаров в прямом эфире с возможностью задавать вопросы, возможностью «лично» написать преподавателю и получить ответ (высокий поток могут обслуживать специально обученные кураторы с аккаунта преподавателя).

Подчеркнем также тот факт, что в основном в онлайн-школах обучаются люди с высшим образованием; они составляют 55,9% аудитории [1].

Можно говорить о связи между уровнем образования и потребительским поведением [6]. Так, люди с высшим образованием более внимательно и критично изучают информацию о продукте перед покупкой, на них более, чем на остальные группы, влияет мнение (отзывы) ближайшего социального окружения, при этом они более остальных ориентируются на свой опыт и проявляют недоверие к предлагаемому продукту. Можно предположить, что более вероятно они совершат покупку при максимально полном описании продукта (важна, в частности, информация о преподавателях: образовании, опыте; о содержании курса, условиях отбора кураторов, возможности возврата средств и пр.), т. е. при его описании необходимо заранее дать ответы на возможные вопросы покупателя наиболее полным, обоснованным образом, так, чтобы потребитель был уверен, что самостоятельно пришёл к выводу о высоком качестве продукта на основании полученной информации. Также, как вариант воздействия на таких потребителей, можно рассмотреть акции по типу реферальных программ,

создающих ощущение рекомендации со стороны близкого человека. Так, для 30% потребителей на рынке EdTech именно советы знакомых являются основным источником получения информации об услугах онлайн-образования [7].

Большинство обучающихся (62%) получают профессиональное онлайн-образование и только 38% развиваются в области собственных увлечений [1]. Можно предположить, что в текущей экономической ситуации разница между этими показателями увеличится. 46% людей пессимистично настроены относительно экономических кризисов и готовы значительно сокращать расходы на хобби и образование, 22% настроенных более оптимистично предпочитают сокращать расходы на досуг, но не изменять расходы на образование [8].

Для настроенных более оптимистично характерно следующее поведение в кризис: сокращение времени и издержек на досуг, выраженный страх потерять работу или часть зарплаты и склонность перерабатывать, недоверие к получаемой информации [8]. Они в современной ситуации, предположительно, и станут основной категорией потребителей услуг онлайн-образования. Соответственно, в продвижении продукта могут быть полезны и лишь в ряде случаев используются заказные статьи без прямой рекламы, выделяющие как особенно востребованные в глазах работодателя в экономический кризис те навыки, которые учащийся может потенциально приобрести на уникальном онлайн-курсе. Для усиления этого аргумента онлайн-школам может быть полезно собирать статистику по изменению зарплаты учеников после прохождения курсов и предоставлять ее и способы ее получения потенциальным потребителям, что, однако, едва ли представлено на рынке. При продвижении услуг можно подчеркнуть, что ученики успешно получают профессиональные сертификаты после прохождения курса.

Основным барьером при покупке услуг онлайн-образования для сегмента B2C является недоверие, в том числе нежелание платить за товар до момента получения услуги, делиться конфиденциальной информацией, отсутствие доверия к предоплатным схемам и возможности вернуть деньги [9]. Компаниям рекомендуется подчеркнуть безопасность покупки с помощью отзывов (следовательно, важно наладить сам механизм оплаты курсов и возврата средств, сделать его максимально простым, понятным и быстрым, чтобы стимулировать реальные отзывы), возможности постоянного получения обратной связи во время совершения сделки (например, отслеживать состояние перевода). Доверие потенциально вызовет просьба менеджера по продажам клиенту оповестить его в момент открытия доступа к курсу. Также при продвижении курса может быть полезно упоминание защиты конфиденциальных данных потребителя. Не менее важным фактором, который останавливает потребителя от покупки, является страх получить некачественно оказанную услугу. Так, согласно исследованию, первостепенными факторами, определяющими качество онлайн-курсов для потребителя, являются: репутация онлайн-школы, содержание и структура видеолекций, наличие проверочных тестов по теме, доступность контента в любое время, источники используемых материалов, доступность интерфейса, возможность применения полученных навыков на практике [5]. Эти факторы, очевидно, и нужно подчеркивать при продвижении услуг на рынке EdTech.

Другой барьер – страх не закончить курс из-за потери мотивации. Во многом этот страх основывается на прошлом неудачном опыте потребителя (например, непрохождении до конца пробного и бесплатного онлайн-курса). Автор рекомендует разработать инструмент для работы с этим барьером, что на рынке не применяется. Так, согласно данным, 80% учащихся считают, что онлайн-обучение более эффективно при наличии его геймификации [10]. К способам геймификации процесса обучения можно отнести наличие игровой валюты, рейтинги по успеваемости учеников; использование поп-культуры при объяснении материала. Также на учеников влияет получение обратной связи, например, от куратора. Она должна быть своевременной, соразмерной и позитивной [11]. При продвижении же упоминание геймификации и получения качественной обратной связи может повлиять на решение о покупке.

В сегменте B2B заказчиком услуг EdTech выступает руководитель, для которого приоритетными форматами обучения выступают собственные образовательные системы внутри компании, а также обучение оффлайн с помощью внешних провайдеров. К услугам онлайн-школ готовы прибегнуть 25% руководителей [1]. При выборе способа обучения более 60% руководителей обращают внимание на простоту, стоимость и развернутую аналитику результатов учеников. 56% беспокоит возможность полного цикла развития сотрудника с помощью обучения. При этом эффективность обучения чаще всего оценивается на основе обратной связи от сотрудников и их удовлетворенности [1].

Очевидно, что помимо работы над простотой образовательной платформы и использования этого факта как аргумента для покупки, имеет смысл задуматься над ценовыми инструментами, актуальность которых особенно вырастет в кризисных условиях из-за оптимизации издержек организациями. Автором рекомендуется в этой связи предоставлять «оптовые» скидки, увеличивающиеся при отправлении на обучение большего количества сотрудников, скидки на приобретение нескольких курсов на одного работника, возможности получения рассрочки и пр. Так как на решение о покупке влияет аналитика результатов учеников, компаниям на рынке EdTech имеет смысл работать над прозрачной и понятной оценкой результатов учеников, например, проводить входное и финальное тестирование, базирующиеся на стандартах оценки квалификации работников. Положительная динамика результатов сможет стать аргументом при решении руководителя. Также важно подчеркивать преимущества онлайн-обучения у сторонней компании относительно разработки собственных систем обучения, что особенно актуально для малого и среднего бизнеса.

Решение о первой покупке зависит от руководителя, выступающего как рациональный потребитель. Но на повторную покупку уже прямо будет влиять решение работника, его субъективная удовлетворенность курсом и мотивация. Какие факторы влияют на мнение работников? Согласно исследованию [5], это поддержка сотрудника после обучения во внедрении приобретенных знаний в рабочий процесс (то есть онлайн-школам необходимо работать над постпродажным обслуживанием), качество подачи материала и пр. Сотрудники, очевидно, и склоняют своего работодателя к дальнейшему выбору курсов с более интуитивно понятной платформой. Соответственно, ее качество будет влиять на принятие решения работниками.

Описание используемых инструментов продвижения компаниям

В данном разделе будут рассмотрены основные инструменты продвижения, используемые на рынке EdTech в России, влияние на них кризисных условий, а также они будут оценены с позиции финансовых результатов компаний, их коммерческих издержек, показателей рентабельности и доли рынка [12]. В выборку на данном этапе исследования были включены наиболее крупные компании – Skillbox, Нетология, Умскул и Синергия.

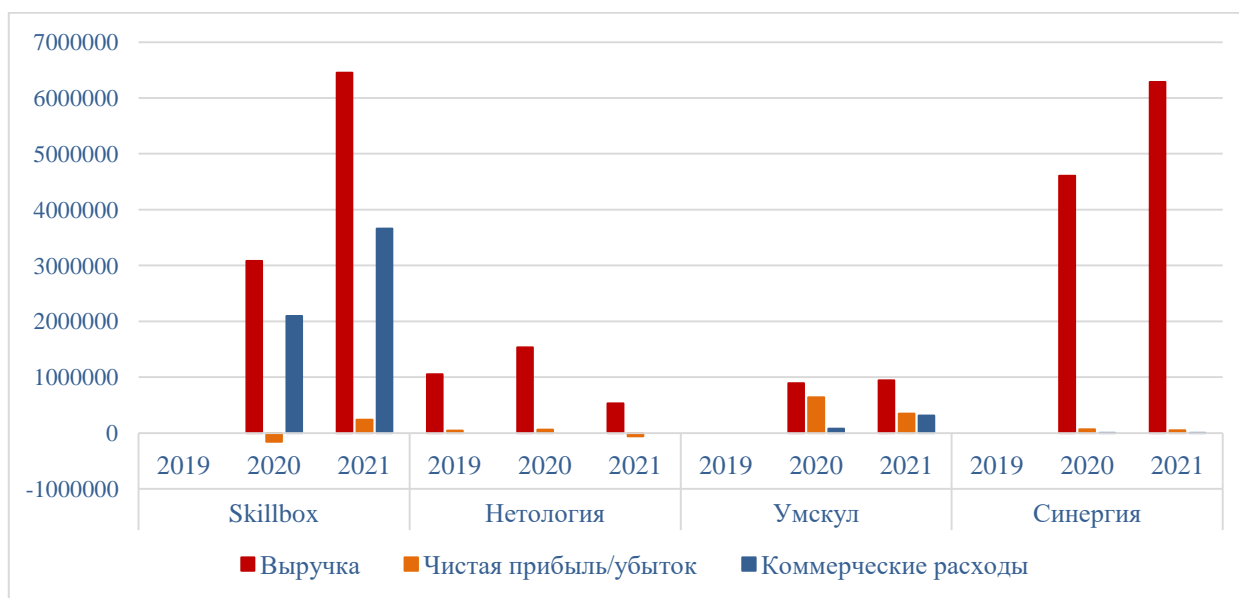


Рис. 1. Финансовые результаты компаний

Источник: составлено автором на основании данных Audit-it [12]

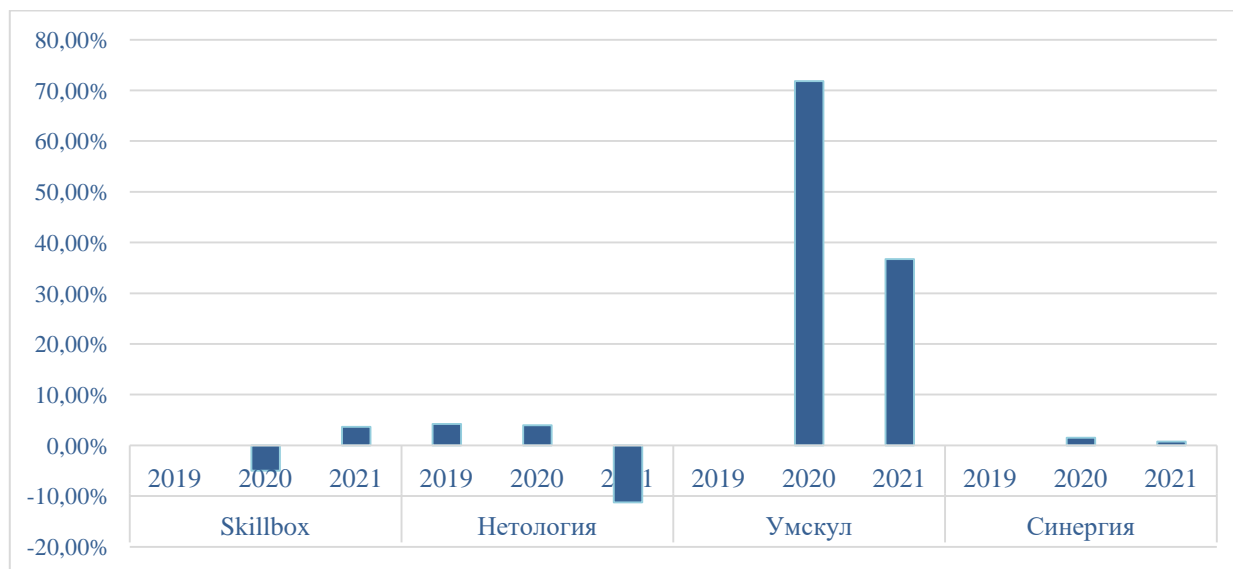
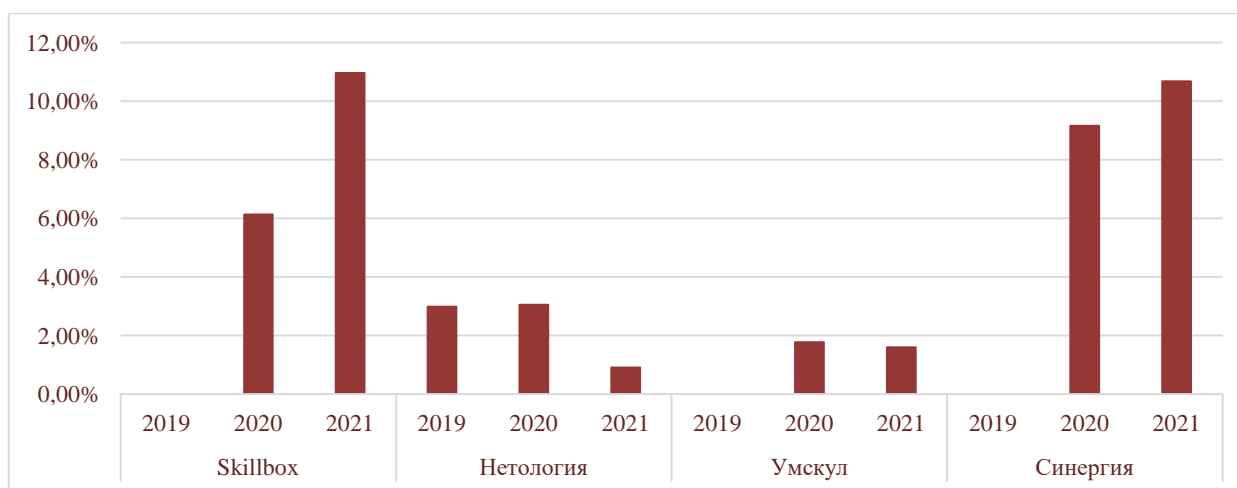


Рис. 2. Рентабельность продаж

Источник: составлено автором на основании данных Audit-it [12]



**Рис. 3.** Доля от емкости рынка

*Источник:* составлено автором на основании данных Audit-it [12]

На рынке EdTech у крупных компаний можно выделить два основных типа поведения. При первом они нацелены на достижение высокого уровня выручки, несут высокие коммерческие издержки и имеют большую, чем конкуренты, долю рынка. К таким компаниям относятся Skillbox и Синергия. Ко второму типу относятся компании с меньшей выручкой и долей рынка, но гораздо более высокой рентабельностью продаж. К ним относится Умскул. Можно заметить, что чистая прибыль приблизительно одинакова у всех типов компаний. Однако, ни к одному из этих типов невозможно отнести Нетологию, для которой одновременно характерны и относительно низкий оборот, и низкий уровень рентабельности. Компания показывает отрицательную динамику чистой прибыли (при падении выручки) и несет в 2021 году убытки, что заметно выделяет ее на фоне остальных компаний.

Таблица 2

### Прогноз рекламной кампании

Компания	CTR	Прогноз кликов
Skillbox	19,52%	17 795
Нетология	19,05%	19 211
Умскул	18,70%	41 908
Синергия	14,04%	66 326

*Источник:* составлено автором на основании данных Яндекс.Директ [13]

Сопоставим оценки от Яндекс.Директ с анализом веб-сайтов организаций и их финансовой отчетностью.

## Аналитика сайтов

Компания	Посещения	Процент отказов	Средняя продолжительность посещения
Нетология	3 000 000	45%	0:03:27
Skillbox	4 900 000	57.76%	0:05:14
Синергия	3 400 000	48.64%	0:05:44
Умскул	1 500 000	28.44%	0:07:03

Источник: составлено автором на основании данных Sostav.ru [14]

Высокие показатели выручки Skillbox сопровождаются высокой посещаемостью сайта и CTR, однако у компании высок процент отказов (и при этом высокая продолжительность посещения, то есть информация на сайте способна заинтересовать клиента), этим и может объясняться сравнительно низкая рентабельность.

У Нетологии высокие значения показателей посещения, CTR и среднего процента отказов. Однако средняя продолжительность посещения сайта крайне мала.

Ситуация в Синергии довольно похожа на состояние дел в Skillbox, за одним отличием: у Синергии значительно ниже показатель CTR, что может говорить либо о низкой привлекательности самих баннеров, либо об изначально выраженной предвзятости у пользователя по отношению к компании.

Умскул при относительно невысокой посещаемости выделяется на фоне других компаний низким процентом отказов и высокой продолжительностью посещения сайта; эти показатели и могут быть одной из причин высокой рентабельности: маркетинговая деятельность организации, предположительно, является эффективной.

Все рассматриваемые компании предлагают курсы по наиболее популярным направлениям, описанным в первой части статьи, однако у Синергии отсутствуют курсы, связанные с финансами, а у Умскул – с финансами и IT [15; 16; 17; 18; 19]. При этом у Skillbox при продвижении (например, рассылке и «продающих вебинарах») акцент ставится на продажу курсов по маркетингу, SMM и IT, а курсы по финансам игнорируются; у Нетологии акцент смещен на курсы по дизайну, программированию, управлению проектами и Data Science. Skillbox и Нетология предлагают наибольшее количество профессиональных курсов, при этом в обеих компаниях реализуются совместные бакалаврские и магистерские программы с вузами (НИУ ВШЭ, РУДН, ИТМО, ФУ, МФТИ), что может рассматриваться как инструмент создания доверия у потенциального покупателя, что, как было отмечено, актуально для данного рынка. Синергия предоставляет услуги как по получению высшего образования, так и курсы по повышению квалификации.



У компаний много схожих ценовых инструментов: рассрочки и возможность оплатить услуги уже во время обучения. Присутствуют реферальные программы, однако не упоминаемые на главных страницах сайтов компаний. Наиболее большая скидка предоставляется Синергией – 30%. Она же – единственная компания, которая предоставляет скидки на получение второго параллельного высшего образования, что может быть отнесено к инструментам стимулирования дополнительного потребления. Описывая специфические ценовые инструменты для отдельных компаний, выделим «скидки с обратным отсчетом» (обычно в размере 50–60%) у Skillbox, которые направлены на формирование импульсивных покупок и, скорее, тяготеют к аффективному маркетингу; «сезонные скидки» у Нетологии и Умскул, относящиеся к конкретным событиям, например, «Черной пятнице»; возможность покупки отдельных модулей курсов, а также подписка, позволяющая получить на один месяц доступ к 8 интересующим модулям и разные форматы подготовки: «стандарт», «про» и «премиум», при этом формат «стандарт» может рассматриваться как «цена-приманка» у Умскул. Предоставление индивидуальных скидок для данных компаний малохарактерно. Исключением можно назвать Нетологию, которая предоставляет скидки и бесплатные курсы при подписке на e-mail рассылку, инструмент, направленный на создание доверия и представляющий собой «лид-магнит» – полезный материал за оставление контактов пользователя. Большая часть сообщений e-mail рассылки содержит информацию о возможных курсах и об актуальности отдельных специальностей (и их преимуществ в рамках когнитивного эфира, потенциально характерного для потребителя), являясь примером когнитивного маркетинга.

У всех компаний продажи осуществляются с сайта, где можно оставить контакты либо с посадочной страницы, либо со страниц отдельных курсов, за исключением Умскул, дополнительно предоставляющим возможность покупки через социальные сети. При этом у Нетологии контактная форма присутствует только на страницах отдельных курсов, что усложняет процесс коммуникации между покупателем и компанией и может являться возможной причиной дальнейшей потери лидов. В Skillbox при оставлении контактов пользователь может отменить себя как «юридическое лицо». Нетология, другая компания, ориентирующая при продвижении в том числе на B2B-сегмент, не имеет такой функции и лишь подчеркивает возможность корпоративного обучения в постах в социальных сетях.

Время между оставлением контакта и звонком менеджера по продажам сильно отличается у компаний: так в Skillbox после оставления заявки с автором данной работы связались в течение 3 минут, что, как показало недавнее исследование, значительно снижает риск потери «лида» [20]. В Нетологии это время в первый раз составило 33 минуты; во второй – 35 минут, в третий и четвертые разы – 32 минуты, в пятый раз – 34 минуты. Выявленная проблема свидетельствует, таким образом, о непостоянстве качества – одной из важнейших и отличительных черт услуги, которой уделяется недостаточное влияние. «Декоративность» в использовании ряда маркетинговых инструментов, а также неотлаженность бизнес-процессов [21] в деятельности наиболее крупных компаний, вопреки ожиданиям, не позволяют относить этот рынок к наиболее продвинутому в области маркетинга. Из-за низкой конверсии при высоких расходах на

использование разных источников трафика компания, вероятно, и несет убытки. Данную проблему ранее пытались решить в Mindbox, однако она осталась по сей день [22]. В Синергии автору перезвонили через 4 минуты после оставления контактов; в Умскул – 17 минут (при пропуске звонка, дальнейшая коммуникация сразу продолжается в WhatsApp). Говоря конкретно об Умскул.Академии (подразделении Умскул, предоставляющем профессиональное обучение), отметим, что возможность оставить заявку есть только на верхней части страницы, и она никак визуалью не выделяется. Сама кнопка «заказать звонок» у автора исследования оказалась нерабочей (как в веб, так и мобильной версии сайта). Все эти факторы и могут объяснять высокий процент отказов и низкую продолжительность посещения.

Таблица 4

**Аналитика сайта**

Компания	Посещения	Процент отказов	Средняя продолжительность посещения
Умскул.Академия	7500	64,79%	0:01:55

*Источник:* составлено автором на основании данных Sostav.ru [14]

С точки зрения результатов анализа сайтов компаний, отметим, что в Skillbox посадочная страница включает описание оборота компаний (подчеркивается большое количество пользователей – выработка доверия); меняющиеся изображения с улыбающимися людьми (инструмент аффективного маркетинга), описание конкурентных преимуществ (общение с единомышленниками и экспертами, практические задания и обратная связь, возможность пополнить свое портфолио, перспективы трудоустройства учеников, востребованность навыков). Можно сказать, что посадочная страница может вызвать интерес у пользователя. Страницы отдельных курсов включают краткое описание курса (его особенности, в том числе «лид-магнит»), его содержание, упоминание спикеров, товара-комплимента (бесплатный курс по английскому языку) и отзывы учеников. Несмотря на наличие важной для пользователя информации на страницах, у них есть ряд недостатков, которые и могут быть причиной частых отказов. Спикер или спикеры упоминаются кратко; личность преподавателя не является часто используемым инструментом продвижения (нет ссылок на страницы преподавателя в социальных сетях, описания биографии и пр.). Однако в рекламе «продающих вебинаров» в социальных сетях делается больший акцент на личность преподавателя, его биографию и компетенции. Другой проблемой является потенциальное отсутствие ощущения у пользователя реальности отзывов. На сайте отображены исключительно положительные отзывы отдельных людей без их контактов (адекватное физическое подкрепление с заявленными на

сайте возможностями повышения или выгодного трудоустройства фактически отсутствует). Сами возможности трудоустройства после обучения отмечены знаком «\*», расшифровки которой нет на сайте. Все эти недостатки могут вызвать недоверие у пользователя.

Из особенностей сайта можно выделить также наличие разнообразных статей профессиональных тематик, которые увеличивают трафик сайта и повышают осведомленность о бренде.

У Нетологии также используются инструменты аффективного маркетинга. Так, посадочная страница компании, как и у Skillbox, включает видеоряд, затрагивающий потенциальные боли потребителя, желающего получить «интересную и востребованную» специальность и недовольного текущей работой.

У Нетологии курсы разделены на две группы: «для начинающих» и «для профи», что потенциально позволяет привлечь большее количество потребителей, а также увеличить пожизненную ценность клиента. На странице курса указана краткая информация о результатах обучения, сути профессии, построении программы, практике. При этом на практику делается акцент по нескольку раз в разных частях страницы. Присутствует упоминание рейтинга Forbes. Education [23] для независимой аргументации заявлений компании о высокой удовлетворенности учеников обучением. Другой особенностью описания курсов Нетологии является упоминание актуальности программ для изменившейся экономической среды.

Из потенциальных недостатков можно назвать поверхностное описание составляющих программы (подробное описание, напомним, может существенно повлиять на решение о покупке на данном рынке), а также отсутствие акцента на личность спикера. Вероятно, краткость и поверхностность описания и могли привести к низкой продолжительности посещения сайта. На сайте представлены только положительные отзывы.

На посадочной странице Синергии упоминаются варианты обучения: получение высшего образования, курсы и т. д., а также возможные направления и преимущества обучения: государственная аккредитация и центр трудоустройства выпускников. На сайте, как и у Skillbox и Нетологии, отобраны отзывы положительного характера.

Страницы курсов представляют собой презентации отдельных курсов с описанием профессии, будущей зарплаты, навыков. Однако в презентации прямо не описаны ни программа, ни спикеры, и в целом ее можно назвать малоинформативной. Вероятно, высокая продолжительность посещения сайта объясняется другими формами образования, которые предлагает школа. Описания программ там можно назвать более подробными.

На посадочной странице Умскул описываются основные преимущества обучения: опытные преподаватели, кураторы, персональные менеджеры, авторские материалы, геймификация процесса обучения. Подчеркивается индивидуальный подход. Делается акцент на личностях преподавателей и их достижениях. Этот акцент можно назвать существенным достоинством Умскул, которое выделяет его среди других онлайн-школ: преподаватели здесь ведут свои социальные сети, где размещают контент как познавательного, так и развлекатель-

ного характера; на их личности также делается упор на «продающих вебинарах». В отличие от ранее рассмотренных компаний, Умскул более открыто публикует отзывы: на самом сайте отобраны позитивные отзывы, но к ним все прикреплены ссылки на владельцев аккаунтов, оставивших отзывы. В самих социальных сетях (ВКонтакте) отзывы публикуются открыто в обсуждениях, в том числе негативные.

Сайт Умскул.Академия состоит из одной страницы, где описаны преимущества и особенности обучения (но их выделено меньше: делается акцент на практические задания, удобную платформу, наличие кураторов и возможность пройти стажировку по окончании обучения). Описаны предметы и направления, по которым происходит обучение, но при этом ряд предметов, информация о которых размещена в социальных сетях, на данный момент не указаны на сайте. Никаким образом не описываются ни преподаватели, ни отзывы (которые, однако, есть в социальных сетях).

В ведении социальных сетей всех компаний есть ряд схожестей: в постах идет упор на возможности получения востребованных навыков и, соответственно, улучшения качества жизни, истории успеха учеников и профессиональные советы. При этом можно говорить о малом количестве целевых действий относительно размера аудитории. Исключение составляет Умскул, который чаще остальных компаний, публикует интерактивные посты (например, с опросами), а также проводит розыгрыши и уделяет внимание развлекательным постам. В социальных сетях многие компании прибегают к использованию celebrity-маркетинга: как например, Skillbox, выпустивший в ноябре 2022 года серию постов и бесплатных вебинаров с участием Бурунова и Нагиева, и Нетология, которая осенью 2021 года компания провела обширную рекламную кампанию с Екатериной Гордеевой [14].

Рассмотрим и динамику популярности запросов компаний [24]. Как можно заметить, пики в основном были связаны с проведением рекламных мероприятий. Это, например, можно сказать о пиках Skillbox 3–9 января 2021 года, который сопровождался аффективной рекламной кампанией на ТВ, 9–15 января 2022 года, который мог быть вызван декабрьской рекламной кампанией на Avito [14]; пике Нетологии 7–13 августа, обусловленного, вероятно, активной баннерной рекламой в разных городах России [14]; октябрьском пике 2019 у Синергии, вызванного проведением Synergy Global Forum, где выступали всемирно известные спикеры, например, Шварценеггер. Часто пики сопровождалось проведением акций и предоставлением бесплатного контента: пик Skillbox 20–26 марта 2022 года сопровождался проведением бесплатного марафона по маркетингу в условиях изменившихся на фоне внешней политической обстановки каналов продвижения [16], пик у Умскул.Академии 15–21 мая 2022 года был связан с бесплатной серией занятий «Умскул. Летняя академия» [18]. Можно судить и о том, что пики могут быть часто вызваны сторонними явлениями, например, говоря о пике 25 сентября – 1 октября 2022 года у Синергии, можно предположить, что он был обусловлен началом частичной мобилизации в России. Синергия предоставляет отсрочку от армии при обучении [25]. Пики Умскул 23–29 мая 2021 года, 22–28 мая 2022 года могут быть объяснены сезонностью: это последние недели перед сдачей ЕГЭ и ОГЭ, в

которые Умскул запускает экспресс-курсы по подготовке («Предбанник»). Пик 1–7 ноября 2020 года сопровождался публикацией статьи в РБК о лидерах на рынке онлайн-образования, где Skillbox занял первое место [12].

### *Особенности продвижения на рынке EdTech*

В заключение данной работы подытожим, какие инструменты продвижения в целом применяются на рассматриваемом рынке и какие из них потенциально могут быть использованы на других рынках.

Первая особенность продвижения связана с необходимостью создания доверия у аудитории. Это доверие (вместе с узнаваемостью) компании достигают разными способами: совместными программами с крупными вузами, celebrity-маркетингом, TV-рекламой, бесплатными пробными курсами, возможностью вернуть средства после прохождения части курса, упоминанием публикаций в крупных журналах, в которых упоминалась их компания. Однако стоит отметить, что лишь одна компания из рассмотренных публикует свободно и негативные, и позитивные отзывы, а этот фактор, как было выяснено ранее, влияет на доверие целевой аудитории.

Вторая особенность продвижения – активное использование «лид-магнитов»: предоставление полезных материалов, скидок, ссылок на «продающие вебинары» за оставление контактов и подписку на рассылки.

Третья особенность продвижения – упоминание собственных Центров карьеры, практики и возможности получения стажировки по прохождении обучения, то есть можно говорить о важной роли постпродажного обслуживания.

Четвертая особенность продвижения – использование разных каналов трафика и реферальных программ.

Пятая особенность – возможность использования геймификации, продвижения с акцентом на личность преподавателя и индивидуального подхода к ученику (личные кураторы и персональные менеджеры), которые, несмотря на пока еще не развитое использование, потенциально могут создать лояльную аудиторию и увеличить результативность с точки зрения показателя пожизненной ценности клиента. В целом, вопреки ожиданиям в начале исследования и отнесению этого рынка некоторыми авторами к секторам с максимальным использованием приемов индивидуального взаимодействия [26], деятельность исследованных компаний едва ли это подтверждает. Хотя это можно трактовать как относительную ограниченность в использовании возможных и целесообразных, как кажется, маркетинговых инструментов, способных существенно повысить результативность взаимодействия с потребителем, тем не менее проблема может находиться в другой плоскости – в недостаточной, вопреки более ранним ожиданиям, связанным с инструментами индивидуального взаимодействия, эффективности самих инструментов и их отторжением потребителями в целом ряде случаев [27]. Одновременно эта плоскость содержит существенный потенциал для повышения эффективности деятельности компаний, особенно в аспекте возможного падения доходов в кризисной среде.

Как данные способы продвижения могут быть использованы на других рынках? Для крупного бизнеса (в особенности функционирующего онлайн)



применяемая на EdTech реклама (с использованием известных личностей и ТВ-реклама) может оказаться эффективной при необходимости формирования доверия у аудитории и повышения узнаваемости. «Лид-магниты» также могут потенциально использоваться при работе в онлайн, как и предоставление возможностей бесплатного знакомства с продуктом. При продвижении в ряде отраслей важно делать акцент на личность, предоставляющую услуги, а также внедрять геймификацию для повышения лояльности, учитывая специфику образовательных услуг [28]. Исследование этих инструментов и изучение способов их использования на других рынках должно стать целью дальнейших научных работ. Несмотря на ожидания в начале исследования, данный рынок едва ли является эталоном в области взаимодействия с потребителем. Один из важных вопросов, возникших у автора по результатам исследования, – о роли маркетинговых факторов успеха на этом рынке, где ожидалось иное. Другой вопрос – о причинах этого вывода. Всё это требует осмысления на следующих этапах исследования.

### Список литературы

1. Исследование российского рынка онлайн-образования 2021 // Официальный сайт Нетологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://netology.ru/blog/06-2022-edtech-research?ysclid=lepawzl73f386690328> (дата обращения: 15.11.2022).
2. Leonow, Alexander. The Impact of Crisis on Marketing: An Exploratory Study of an Emerging Market // Journal of Marketing Trends. 2020. Vol. 6. No. 1. pp. 13–21.
3. Официальный сайт Wordstat [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wordstat.yandex.ru> (дата обращения: 16.11.2022).
4. 2022 Skills Index // Business Talent Group. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://resources.businesstalentgroup.com/research/2022-skills-index> (дата обращения: 18.11.2022).
5. Дворяшина М. М., Артёмова Е. В. Удовлетворенность онлайн-обучением: теоретические подходы и эмпирические измерения // Управленец. — 2019. — № 6. — С. 42–53.
6. Василенко И. В., Ткаченко О. В. Влияние уровня образования на социальные риски в потребительском поведении современных россиян // Sciences of Europe. — 2016. — № 5. — С. 66–71.
7. Артюшина Е. В., Коренькова М. М. Развитие личного бренда на рынке EdTech // Информационное общество. — 2022. — № 3. — С. 38–48.
8. Воробьева А. Е., Акбарова А. А. Социально-психологические типы адаптации к экономическому кризису в сфере досуга и занятости // Наука. Культура. Общество. — 2017. — № 2. — С. 79–92.
9. Давиж А. О., Ребязина В. А., Смирнова М. М. Барьеры и драйверы при совершении интернет-покупок в России: результаты эмпирического исследования // Вестник СПбГУ. Менеджмент. — 2018. — № 1. — С. 69–98.
10. Семь примеров геймификации в маркетинге [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://skillbox.ru/media/management/7\\_primerov\\_geymifikatsii\\_v\\_marketinge/?ysclid=lepbfpf8fv248779352](https://skillbox.ru/media/management/7_primerov_geymifikatsii_v_marketinge/?ysclid=lepbfpf8fv248779352) (дата обращения: 16.02.2023).
11. Дорофеева А. Р. Проблема доверия в диаде «студент-преподаватель» в контексте перехода вузов на дистанционное обучение // Общество: социология, психология, педагогика. — 2022. — № 7. — С. 105–111.
12. Официальный сайт Audit-it [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.audit-it.ru> (дата обращения: 14.12.2022).
13. Официальный сайт Яндекс.Директ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.direct.yandex.ru> (дата обращения: 15.12.2022).
14. Официальный сайт Sostav.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sostav.ru/?ysclid=lemyxrarjj211599145> (дата обращения: 07.11.2022).



15. Официальный сайт Нетологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://netology.ru/degree> (дата обращения: 19.12.2022).
16. Официальный сайт Скиллбокс [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru> (дата обращения: 16.12.2022).
17. Официальный сайт Умскул Академии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://academy.umschool.net/?ysclid=laz3s5qumv550682112> (дата обращения: 05.01.2023).
18. Официальный сайт Умскул [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://umschool.net/?ysclid=laz4fnjgly342833377> (дата обращения: 04.01.2023).
19. Официальный сайт Синергии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://synergy.ru> (дата обращения: 07.12.2022).
20. *Смит К.* Конверсия: как превратить лиды в продажи. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 270 с.
21. *Леонов А. И.* Влияние системы менеджмента на цифровизацию российского маркетинга // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. — № 5. — С. 69–77.
22. Официальный сайт Mindbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mindbox.ru/journal/cases/netology/?ysclid=lab47r2b6p523682463> (дата обращения: 08.12.2022).
23. Портрет студента онлайн-курсов // Forbes Education [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://education.forbes.ru/authors/studenti-online-kursov> (дата обращения: 19.12.2022).
24. Официальный сайт Google.Trends [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.google.ru/trends/?geo=RU> (дата обращения: 16.12.2022).
25. В «Синергии» нашли около 800 уклонистов // Коммерсант [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5618848?ysclid=lamre0b3b6482777129> (дата обращения: 05.02.2023).
26. *Леонов А. И.* Индивидуальный маркетинг. Концептуальные и методические аспекты: Монография. — М.: Экон-Информ, 2007. — 110 с.
27. *Леонов А. И.* Ориентированность на индивидуального заказчика как новая платформа современного маркетинга: дилемма между необходимостью и отторжением // Практический маркетинг. — 2012. — № 5(183). — С. 4–9.
28. Геймификация: виды, принципы, сферы применения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gb.ru/blog/gejmifikatsiya/?ysclid=lepvemh326338544103> (дата обращения: 16.02.2023).

УДК 331.1

**Молодькова Элеонора Борисовна**  
**Попазова Ольга Анатольевна**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

## **КОРПОРАТИВНЫЙ ПОРТАЛ КАК ТРЕНД В АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация.* Каждый человек на протяжении своей жизни встречается с новыми для себя организациями. Каждая организация уникальна своей корпоративной культурой, коллективом, рабочим процессом и другими различными факторами. А это значит, что человеку приходится адаптироваться к новым для себя условиям. Сегодня полноценный обмен раз-

личными корпоративными данными и информацией играет важнейшую роль в том, насколько продуктивной будет работа, выполненная сотрудниками организации. Использование современных информационных технологий весьма популярно в HR-сфере. Корпоративный портал является одним из наиболее удобных средств для взаимодействия сотрудников, в том числе их адаптации к новому месту работы и коллективу, и их работы в целом, объединяющим все необходимые для этой сферы деятельности, начиная от объявлений и новостей, заканчивая опросами и корпоративными мероприятиями.

*Ключевые слова:* адаптация персонала, виды адаптации, показатели адаптации, адаптационные мероприятия, корпоративный портал.

**Molodkova Eleonora, B.**

**Popazova Olga, A.**

Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## **CORPORATE PORTAL AS A TREND IN PERSONAL ADAPTATION**

*Abstract.* Every person meets new organizations throughout his life. Each organization is unique with its corporate culture, team, workflow and other various factors. And this means that a person has to adapt to new conditions for himself. Today, a full-fledged exchange of various corporate data and information plays a crucial role in how productive the work performed by the employees of the organization will be. The use of modern information technologies is very popular in the HR field. The corporate portal is one of the most convenient means for the interaction of employees, including their adaptation to a new place of work and the team, and their work in general, combining all the necessary areas of activity, ranging from announcements and news, ending with surveys and corporate events.

*Keywords:* adaptation of personnel, types of adaptation, indicators of adaptation, adaptation measures, corporate portal.

Тема адаптации новых сотрудников является одной из важнейших сфер кадровой политики. Смена места работы или устройство на работу впервые – всё это подразумевает весомые перемены в жизни каждого человека. Такой выход из зоны комфорта обычно сопровождается стрессом, а именно неуверенностью в своих знаниях и умениях, страхами, опасениями, из-за чего личная эффективность работника может быть снижена. Организации же требуются максимально работоспособные сотрудники, которые будут заинтересованы в дальнейшей работе в этой компании и не изъявят желаний уволиться в первые две–три недели. Согласно статистике, наиболее распространёнными проблемами, с которыми сталкиваются в процессе адаптации вновь принятые на работу, являются отсутствие плана по задачам, отсутствие обсуждения целей и задач с руководителем, непонимание иерархии компании и др. Именно поэтому скорейшая успешная адаптация нового персонала, безусловно, является одной из важнейших задач руководства компании [1].

Специалисты в сфере управления кадрами утверждают, что грамотный подход к адаптации сотрудников сокращает сроки вхождения в должность и привыкания к новому рабочему месту, новым коллегам до трех–шести месяцев вместо одного года и более в случаях, когда система адаптации персонала в организации неактуальна или отсутствует вовсе.

HR-сфера богата разнообразными методиками адаптации персонала, и новые тренды не перестают появляться. Известны такие современные тренды, как внедрение чат-ботов, welcome-box (коробочки с различными подарками от компании, включая кружки, блокноты, ручки и т. д.), использование элементов геймификации и даже погружение в виртуальную реальность. Ещё одним актуальным трендом в адаптации персонала является корпоративный портал.

Сегодня полноценный обмен различными корпоративными данными и информацией играет важнейшую роль в том, насколько продуктивной будет работа, выполненная сотрудниками организации. Использование современных информационных технологий весьма популярно в HR-сфере. Корпоративный портал является одним из наиболее удобных средств для взаимодействия сотрудников, в том числе их адаптации к новому месту работы и коллективу, и их работы в целом, объединяющим все необходимые для этой сферы деятельности, начиная от объявлений и новостей, заканчивая опросами и корпоративными мероприятиями. Корпоративный портал доступен в любое время, им возможно пользоваться из любой точки мира, однако не всегда его ресурсы применяются разумно. Использование портала новыми сотрудниками может усложняться рядом ошибок, совершенных во время создания самого портала, например, неудобный интерфейс вследствие не отвечающего потребностям компании выбора платформы, неправильное формирование разделов портала и т. д. [2].

Корпоративные порталы с каждым годом становятся всё более и более популярным инструментом для достижения целей и выполнения задач в различных сферах деятельности среди российских компаний. Каждый портал уникален, ведь его наполнение зависит от необходимых для работы сотрудникам организации ресурсов, отвечающих целям и задачам компании [3].

Исходя из того, что корпоративные порталы – закрытые системы, доступные только сотрудникам компании, в статье будут проанализированы результаты внедрения корпоративного портала в «Газпромбанк» (Акционерное общество), HCM-платформа «Пульс» от ПАО «Сбербанк России», а также платформа «VK People Hub» от социальной сети «ВКонтакте».

Итак, первым объектом исследования стал корпоративный портал «Газпромбанка». Компания стремится предоставлять работникам быстрые сервисы и виртуальных помощников с целью освободить время, которое могло быть затрачено на рутинную работу, ради решения нестандартных запросов, а также создавать условия для развития и самореализации. Для этого в 2021 году был внедрён корпоративный портал под названием «Сфера», пришедший на замену устаревшему portalу. Новый портал позволил автоматизировать HR-цикл сотрудника, предоставив и работникам, и руководителям сервисы для каждого этапа работы в компании [4]. Сегодня корпоративный портал включает в себя свыше 50 разделов и несколько десятков сервисов. Индекс удовлетворённости пользователей корпоративного портала «Сфера» составил 68% по итогам года его работы.

Цифровизация – один из приоритетов «Газпромбанка», ведь она помогает качественно сопровождать сотрудников в течение их карьеры в компании, управлять скоростью и результативностью движения по представленному выше HR-циклу. Основными целями цифровизации жизненного цикла сотрудников в

«Газпромбанке» являются повышение эффективности командного взаимодействия и управления командами, предоставление выбора набора сервисов из экосистемы программ заботы о сотруднике для повышения вовлечённости персонала, а также автоматизация процессов на этапах HR-цикла для снижения нагрузки на HR-специалистов [5].

Постоянно меняющаяся бизнес-среда побуждает уметь выводить новых сотрудников на должный уровень работоспособности, продуктивности в сжатые сроки. Автоматизация сыграла и здесь свою роль. Автоматизация процесса базовой адаптации помогает вновь принятому на работу сотруднику скорее ознакомиться с внутренними правилами компании и погрузиться в её культуру; автоматизация профильной адаптации способствует знакомству со всеми необходимыми для работы инструментами. Также имеют место автоматизация постановки целей и обратной связи между сотрудником и руководством.

Корпоративный портал «Газпромбанка» включает в себя личный кабинет руководителя, в который добавлен счётчик количества сотрудников, находящихся на этапе адаптации. Такой же модуль отслеживания на все этапы доступен и сотрудникам [7].

Следующее нововведение – чат-бот «HR-помощник». 72% запросов – именно на такое количество запросов чат-бот может ответить автоматически, но база ответов постепенно расширяется. Чат-бот был добавлен для снижения нагрузки на других сотрудников, а для новичка чат-бот – удобный способ быстрого получения ответов на возникающие вопросы, понимания преимуществ работы в «Газпромбанке» и перспектив дальнейшего карьерного развития.

Раздел «Новому сотруднику», созданный на корпоративном портале «Газпромбанка», содержит всю необходимую информацию для успешного прохождения адаптационного периода. Каждому новому сотруднику предлагается пройти курс адаптации. А раздел «HR-кураторы» будет полезен контактами специалистов по разным направлениям деятельности HR в зависимости от того, к какому подразделению относится сотрудник.

Помимо всего вышеперечисленного, разработчики корпоративного портала «Газпромбанка» предусмотрели список действий для новичков для самопроверки в адаптационный период с прогресс-баром по пройденным этапам. Это поможет сотруднику легче адаптироваться на новом рабочем месте, а также послужит мотивацией быстрее выполнить все действия и стать полноценным работником организации, завершив испытательный срок.

Сильной стороной «Сферы» является персонализация. Личные кабинеты как сотрудников, так и руководителей представлены в виде дашбордов с набором необходимых сервисов: «управление командой» – учёт времени, планирование; «время» – больничный, командировка, отпуск; «финансы» – расчётный лист, карта; «соцпакет» – матпомощь, ДМС, скидки и т. д. Такая система позволяет сотрудникам экономить время на поиске информации, ведь все необходимые данные структурированы и найти нечто нужное не составит труда.

Таким образом, становится очевидно, что «Газпромбанк» создал для своих сотрудников удобный ресурс со структурированной информацией и эффективной системой адаптации персонала. Несомненно, при таком подходе у но-

новичка будет гораздо меньше стресса, ведь разобраться с платформой совсем не сложно, а различные курсы и опросы станут не только методом получения новых знаний и навыков, но и послужат отличной мотивацией на дальнейшие достижения вновь принятого на работу сотрудника.

Следующей компанией, корпоративный портал которой мы проанализируем, является ПАО «Сбербанк России». Продукт, который предлагает «Сбербанк», – HCM-платформа (HCM – Human Capital Management – управление человеческими ресурсами) полного цикла управления персоналом «Пульс». Платформа выполняет такие функции, как подбор, оформление, профиль сотрудника, адаптация, обучение, цели и задачи, HR-аналитика, внутренние коммуникации и т. д. – всё самое необходимое для качественной работы с персоналом.

Что касается адаптации персонала, разработчики заявляют, что их платформа поможет ускорить выход сотрудника на производительность и также способствует тому, что сотрудник скорее полюбит эту компанию и почувствует себя значимой частью коллектива. «Пульс» обеспечит комфортное погружение новичка в корпоративную культуру, высокую вовлечённость, лояльность и эффективность вновь принятых на работу сотрудников с первых же дней работы, а также единую систему адаптации к процессам и стандартам компании для всех сотрудников. Такие аспекты не дают усомниться в том, что адаптационный период новичков в «Сбербанке» проходит плавно, без стресса и с удовольствием. У работников появляется желание продолжать работу в этой компании, ведь здесь созданы все условия как для комфортного пребывания в офисе и в коллективе, так и для развития и построения карьеры. Каждый сотрудник в этой компании имеет свой личный профиль, в котором он рассказывает больше о себе и начинает взаимодействие с коллегами.

HCM-платформа «Пульс» богата своим предустановленным пакетом образовательного контента: 28 онлайн-курсов от СберУниверситета, более 35 тысяч единиц полезного контента, включая статьи, подкасты для профессионального и личного развития, причём каталог постоянно обновляется, а устаревший контент удаляется.

На платформе «Пульс» оценка эффективности выстраивается как дружелюбный и полезный процесс. Каждый сотрудник компании может увидеть свою ценность за счёт визуализации его результатов с изменением во времени, а также получить деликатную и эффективную мотивацию на дальнейшую работу. Это прекрасный способ для оценки эффективности новичков, так как результаты в течение испытательного срока будут наглядно видны и разобраны вместе с руководством. Новый сотрудник увидит, что нужно исправить, а что было сделано без каких-либо замечаний, получит ценные указания от руководства и будет замотивирован на исполнение будущих задач в лучшем виде.

Важным аспектом является предоставляемая платформой форма обратной связи. Каждому работнику, особенно новичкам в период адаптации, крайне важно иметь возможность дать и запросить обратную связь по любому вопросу или задаче. Обратная связь также позволяет повысить качество взаимодействия людей внутри команд и между командами. На платформе «Пульс» имеется раздел с опросами сотрудников – раздел, без которого, пожалуй, невозможно



представить совершенствование компании, так как именно ответы вовлечённых сотрудников позволяют выявить слабые и сильные стороны компании, а значит, дают почву для дальнейшего развития. Опросы позволяют получить достоверную информацию в реальном времени о ходе дел сотрудников и управлять психологическим климатом и эффективностью людей в компании.

В «Сбербанке» разработали рабочие задачи, с помощью которых можно проверять компетенции кандидатов. Такие задачи используются как психодиагностика с симуляцией реальной деятельности для более качественной оценки потенциала своих сотрудников. Тестирование представляет собой разработку HR-департамента Сбера и «Лаборатории нейронаук и поведения человека». В тестировании анализируются такие вопросы, как «Насколько выражены лидерство и ответственность?», «Умеет ли кандидат контролировать эмоции?», «Как относится к инновациям и работе в команде?» и др. Симуляция, в свою очередь, предполагает 8,5 часов в усложнённых условиях, чтобы проверить, как кандидат проявляет себя в условиях неопределённости, какими гибкими навыками он обладает и какой стиль лидерства использует. По результатам проверки компетенций каждый участник получает детальный отчёт с рекомендациями по развитию тех или иных качеств, умений и навыков. Это крайне полезно использовать в адаптационный период, чтобы грамотно оценить потенциал работника и дать ему правильный вектор для самореализации.

Проанализировав предложение от ПАО «Сбербанк России» – HCM-платформу «Пульс», – можно сделать вывод, что компания сделала всё, чтобы сделать работу с персоналом максимально комфортной и эффективной как для HR-специалистов, так и для самих сотрудников. Приятный визуально и удобный в работе интерфейс, множество функций, огромное количество возможностей для обучения, условия для адаптации без стресса – всё это описывает «Пульс».

«VK People Hub» – платформа, разработанная командой социальной сети «ВКонтакте» для социализации и управления опытом сотрудников. «ВКонтакте» представляет собой российскую социальную сеть, с помощью которой можно отправлять сообщения, создавать личные страницы, наполнять их информацией о себе, и сообщества по интересам, обмениваться изображениями, видеофайлами, аудиозаписями и даже играть в игры. Эта социальная сеть является первой в России по числу авторов и объёму контента.

При создании «VK People Hub» у компании был запрос на несколько позиций: инструменты удобного взаимодействия и совместной работы; корпоративная система связи и оповещения; улучшение производительности за счёт преобразования бизнес-процессов; эффективное использование коллективных знаний.

Как и на порталах двух предыдущих рассмотренных нами компаний, «ВКонтакте» предлагает личный профиль сотрудника. В нём содержится информация из учётной системы и блоки, заполняемые самостоятельно самим пользователем. Профиль сотрудника также включает в себя интеграцию контактов с внутренним мессенджером, почтой и телефоном, календарь занятости, блок уведомлений об отпуске, командировке, больничном и заместителях, а также навыки, которые подтверждены коллегами.



Платформа «VK People Hub» предоставляет возможности геймификации, а именно в вопросе признания и достижения, – для этого могут быть использованы коины – локальная валюта социальной сети, – как благодарность от коллег. Также геймификация подразумевает подробный каталог призов и монетизацию во внутреннюю валюту. Такой способ организации благодарности становится отличной мотивацией для сотрудников, к тому же делая рабочий процесс более разнообразным и интересным.

«VK People Hub» определил потенциальные выгоды своего проекта. Что касается сферы HR, данная платформа будет выгодна тем, что сотрудниками будет достигнут высокий уровень активности в едином корпоративном информационном пространстве в результате использования сервисов и централизации коммуникаций. «ВКонтакте» предоставляет такие сервисы, которые будут удобны как новичкам, так сотрудникам с опытом работы.

Интерфейс данной платформы выполнен в виде самой социальной сети «ВКонтакте» – самой популярной социальной сети в России. Соответственно, вновь принятым на работу сотрудникам не составит труда разобраться в сайте и найти всю необходимую информацию. Все необходимые для адаптации инструменты есть на платформе «VK People Hub», поэтому абсолютно точно у сотрудников не возникнет проблем с освоением корпоративного портала компании «ВКонтакте», и они смогут влиться в коллектив быстро и «безболезненно».

Подводя итоги, стоит отметить, что все три компании предложили действительно качественные решения для создания корпоративного портала. Каждый из них включает всю необходимую для работы и комфортного взаимодействия сотрудников информацию. Более того, каждый из порталов содержит свои адаптивные методы, с помощью которых новые сотрудники быстрее приспособятся к новому рабочему месту, к новому коллективу, новым традициям и ценностям организации. Не менее важно отметить интерфейс каждого из порталов – визуальные решения, приятные глазу, сделают сотрудников ещё более продуктивными и результативными и, следовательно, показатели эффективности компания будут только увеличиваться.

В результате изучения корпоративных порталов компаний российского рынка авторы пришли к выводу, что формат социальной сети – наиболее удобный, так как он привычен подавляющему большинству людей из-за ежедневного использования различных мессенджеров. Он позволит новым сотрудникам быстро адаптироваться к новой платформе, легко найти необходимую информацию, ответы на любые вопросы, а также узнать больше фактов о своих коллегах. На наш взгляд, внедрение мобильной версии корпоративного портала – «must-have» для организации рабочего процесса. Иногда, когда необходимо срочно что-то посмотреть на портале, а человек находится вне офиса, приходится просить коллег, тратить их время, тратить своё время на объяснение, где найти нужную нам информацию, либо откладывать решение задачи до следующего прибытия в офис – всё это сильно замедляет деятельность компании, что стремительно снижает показатели её эффективности. Поэтому стоит разработать мобильную версию корпоративного портала, чтобы рабочие вопросы было удобно решать из любой точки мира.

Целесообразно будет обеспечение возможности просмотра профиля каждого сотрудника – это поможет новичкам быстрее запомнить коллег в лицо и по именам, а также позволит узнать несколько фактов о них, чтобы проще было завести разговор. Эта опция будет удобна и нынешним сотрудникам – они смогут посмотреть профиль нового сотрудника и, возможно, некоторые из них даже сделают первый шаг и помогут новичку адаптироваться. Новичок, в свою очередь, увидев на портале свою фотографию, быстрее почувствует себя принятым в коллектив.

Вариантом совершенствования как корпоративного портала, так и всего рабочего процесса в целом может служить раздел «Книга жалоб и предложений». Отличие этого раздела от раздела «Обратная связь» заключается в том, что жалобу или предложение можно оставить анонимно. Сам раздел можно разделить на несколько подразделов («бухгалтерия», «условия труда» и т. д.). Важно, чтобы сотрудник получал ответ в течение 24 часов, иначе безответственность рождает чувство бесполезности действий – работник не будет чувствовать себя услышанным и подумает, что его жалобы и предложения – пустой звук. Если чья-то жалоба или предложение помогли сделать саму компанию лучше, сотрудника можно наградить чем-нибудь приятным, лишней раз подчеркнув значимость и сотрудника, и раздела. Особенно этот раздел актуален для новых сотрудников, так как они, приходя в компанию, смотрят на происходящее в ней свежим взглядом и могут предложить действительно эффективные решения по совершенствованию рабочего процесса. Для того чтобы сотрудники всегда были в курсе событий, происходящих как вне компании, так и внутри неё, на главной странице можно разместить раздел с событиями, произошедшими в последние несколько дней, прикрепив фотографии и видео. Таким образом, коллегам всегда будет что обсудить в обеденный перерыв и будет появляться всё больше идей для совместного времяпрепровождения, что повысит уровень корпоративной культуры в коллективе, и, конечно, поспособствует скорейшей адаптации вновь принятых на работу сотрудников.

Заключительным вариантом оптимизации использования ресурсов корпоративного портала можно предложить введение системы благодарностей. Например, можно ввести дни благодарения и на отдельно созданном форуме говорить «спасибо» людям, которым компании действительно есть за что это сказать. Как следствие, у всех сотрудников будет хорошее настроение от тёплых слов, а значит и больший заряд на продуктивную работу и достижение результатов.

В заключение стоит сказать, что очень важно внимательно продумать концепцию корпоративного портала, разделы, которые необходимы компании для достижения своих целей и выполнения задач, в том числе и для адаптации нового персонала. Для того чтобы адаптационный период с помощью корпоративного портала прошёл успешно, можно проанализировать порталы других компаний на рынке, содержащиеся в них разделы и максимально исключить возможность допущения распространённых ошибок при создании корпоративного портала. Только грамотный подход и точность действий приведут компанию к высоким показателям эффективности.

Таким образом, подводя итоги, можно сказать, что в современных условиях постоянно меняющегося мира адаптация персонала так же претерпевает изменения, появляются новые методы и подходы к этому процессу, что вполне оправданно. Ведь процесс адаптации персонала является неотъемлемой частью управления персоналом той или иной организации. Он способствует снижению текучести кадров, повышению уровня мотивации сотрудников, вовлечению их в рабочий процесс и, конечно, коллектив. А сам корпоративный портал способствует снижению нагрузки на HR-специалистов, экономит время на ответы на однотипные вопросы и позволяет взаимодействовать с сотрудниками всех подразделений [6].

Корпоративный портал – действительно один из самых результативных способов адаптации персонала. И один из самых привычных, тем более если он сделан в формате социальной сети. Новые сотрудники – это чаще всего молодые люди, недавно окончившие колледж или университет, им нужно суметь перестроиться с заучивания теоретической базы на применение её в выполнении тех или иных должностных обязанностей. Корпоративный портал включает в себя огромное количество информации, которая может понадобиться новичку: от ответов на возникающие вопросы до информации о коллегах. Он также улучшает эмоциональное состояние во время испытательного срока, позволяет получать быстрые ответы на вопросы с помощью чат-бота и быстро вовлечься в выполнение задач через инструменты геймификации. Компаниям же корпоративный портал полезен тем, что позволяет быстрее выводить вновь принятых на работу сотрудников на нужные показатели эффективности и вовлечённости, снижает текучесть персонала и даёт возможность HR-специалистам освободить своё время от выполнения рутинной работы.

#### Список литературы

1. *Алексеева К. А.* Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда // Наука и современность. — 2014. — № 28. — С. 144–148.
2. *Басыров Р. И.* 1С-Битрикс. Корпоративный портал. Повышение эффективности компании. — СПб.: Питер, 2017. — 693 с.
3. *Басыров Р.* 1С-Битрикс: Корпоративный портал. Руководство разработчика. — М.: Мир, 2020. — 352 с.
4. *Грабельников В.* Корпоративный портал в новой медиасреде. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. — 248 с.
5. Использование цифровых технологий организациями по Российской Федерации, субъектам Российской Федерации и видам экономической деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.
6. Как измерить эффективность корпоративного портала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mirapolis.ru/blog/kak-izmerit-effektivnost-portala/>
7. Кейс Газпромбанка: как интранет «Сфера» помог автоматизировать жизненный цикл сотрудника [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://abazhur.rivelly.ru/case-gpb-sphere/>

УДК 332.02

**Овсипян Марина Владимировна**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

## **ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

*Аннотация.* В статье исследуются приоритеты тарифной политики в РФ на современном этапе. Проблемы и возможные пути их решения анализируются, исходя из потребностей экономики, особенностей российского рынка и зарубежного опыта. Отдельное внимание уделяется развитию управленческих компетенций лиц, принимающих решения в сфере тарифного регулирования, с учетом специфики регулируемых отраслей, законов рынка и пр. Исследуется роль экспертной оценки тарифных решений и возможности привлечения представителей делового сообщества к их разработке. Социальная направленность тарифного регулирования рассматривается сквозь призму сбалансированности тарифной политики государства, учета интересов развития отраслей, повышения их конкурентоспособности и пр. Исследуются причины недостаточной эффективности тарифной политики и факторы, способствующие сдерживанию технологического прогресса и инноваций.

*Ключевые слова:* государство, экономика, тарифы, регулирование, отрасли.

**Ovsipyan Marina, V.**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## **FEATURES OF THE STATE TARIFF POLICY AT THE PRESENT STAGE**

*Abstract.* The article examines the priorities of the tariff policy in the Russian Federation at the present stage. Problems and possible solutions are analyzed based on the needs of the economy, the characteristics of the Russian market and foreign experience. Special attention is paid to the development of managerial competencies of decision makers in the field of tariff regulation, taking into account the specifics of regulated industries, market laws, etc. The role of expert assessment of tariff decisions and the possibility of involving representatives of the business community in their development are being studied. The social orientation of tariff regulation is viewed through the prism of balancing the tariff policy of the state, taking into account the interests of the development of industries, increasing their competitiveness, etc. The reasons for the insufficient effectiveness of the tariff policy and the factors contributing to the curbing of technological progress and innovation are investigated.

*Keywords:* state, economy, tariffs, regulation, industries.

Особенностью тарифного регулирования в РФ является многоуровневая система управления, цель которой – снизить расходы населения на оплату коммунальных услуг. Цены на коммунальные услуги ниже, чем в других странах. Белоголова Е. С. отмечает, что вне зависимости от методов, приме-

няемых в целях обоснования затрат и формирования тарифов, регулирующие органы стремятся придерживаться социально-ориентированной тарифной политики, направленной на сдерживание темпов роста тарифов, в том числе по принципу «инфляция минус», означающему рост тарифов ниже прогнозного уровня индекса потребительских цен, то есть отсутствие роста цен в реальном выражении [1].

В регулировании тарифов есть ряд проблем. Так, ФАС РФ периодически выявляет случаи непрозрачности регулирования, необоснованного занижения и завышения тарифов, несовершенства нормативной базы в области ценообразования и др. Кудрявцева К. А. отмечает, что строгое соблюдение регулируемыми органами правил нормативной документации при формировании тарифов имеет ключевое значение, так как несоблюдение этих правил приводит к нарушению установленного порядка ценообразования [2].

Государственное регулирование должно привносить элемент конкуренции в естественно-монопольную среду. Мингалимова А. В. отмечает, что практика тарифного регулирования, основанная на непосредственном установлении цен (тарифов) на продукцию или услуги естественных монополий, неизбежно касается структуры цены (тарифа). Поиск эффективных методов регулирования естественных монополий предполагает выявление проблем формирования структуры тарифа [3].

Продукция и услуги инфраструктурных отраслей используются всеми отраслями экономики – рост тарифов оказывает непосредственное влияние на положение потребителей. Кроме того, инфляционные процессы также связаны с тарифной политикой.

Государственная система тарифного регулирования в разные периоды меняется так, чтобы соответствовать требованиям экономики и рыночного хозяйства. За последние годы можно выделить ряд тенденций, проявляющихся в активизации политики сдерживания цен на услуги естественных монополий, – специалисты отмечают усиление роли федерального регулирования. Централизация приводит к тому, что региональная специфика не учитывается.

В целом контрольно-надзорная деятельность государства гипертрофирована, несмотря на реформы в этой области. Нужно отметить односторонность государственной тарифной политики – ограничение инфляции и предотвращение обнищания населения не должно быть ее исчерпывающими целями. Сегодня развитие инфраструктуры, внедрение инноваций относятся к первостепенным задачам. Отсутствие инноваций и технологического прорыва снижает маневренность экономики, из-за чего многие отрасли, в том числе энергетика, развиваются экстенсивно.

Энергоэффективность декларируется в числе первоочередных задач государства, однако результатов в этом направлении не много. Возможно, что предприятиям, ограниченными рамками госрегулирования, не хватает стимулов.

Каковы бы ни были причины, политика государства должна быть более рыночной, направленной на преодоление технологического отставания всеми



доступными способами, в том числе через тарифную политику. В то же время влияние тарифной политики на экономику не стоит преувеличивать – это всего лишь один из инструментов государственного регулирования деятельности естественных монополий.

Исследуя зарубежный опыт, можно заметить, что разделение энергетических рынков в ЕС привело к тому, что производство, передача и распределение энергии стали самостоятельными подотраслями. Конкурентные виды деятельности (продажа и производство энергоресурсов) стали более свободными, а передача и распределение энергии подверглись государственному регулированию.

Существует множество моделей регулирования – степень государственного участия в активах энергетических компаний отличается в разных странах. Например, в ряде стран электроэнергетика состоит из государственных, регулируемых государством и частных предприятий. Совместная закупка энергоресурсов объединениями потребителей также является распространенной практикой, дающей возможность противостоять монополизму вертикально-интегрированных компаний. Специалисты предполагают, что доля таких закупок увеличится в 4 раза в ближайшие годы.

Необходимо отметить еще одну особенность: политика энергоэффективности и энергосбережения противоречит интересам компаний, поскольку их прибыль зависит от энергопотребления. Чтобы устранить это противоречие, должна быть возможность получения предприятиями льгот со стороны государства. Тарифы во многих странах устанавливаются с учетом затрат компаний, дают им возможность развиваться и привлекать инвестиции.

Таким образом, задачей тарифного регулирования должно быть обеспечение баланса между поддержкой ведущих отраслей экономики, энергосбережением и социальной защитой населения. Это сложно, однако есть возможность использовать зарубежный опыт.

Помимо сбалансированности целей и задач регулирования, важным моментом является стабильность тарифной политики государства, от которой зависит возможность предприятий планировать свои действия.

Тарифное регулирование оказывает существенное влияние на инвестиционную привлекательность инфраструктурных отраслей. Здесь следует отметить важность правового нормативного регулирования. При внесении изменений в законодательство, которые направлены на устранение существующих противоречий, часто возникают новые противоречия, усложняющие операционную деятельность компаний, и без того ограниченную рамками государственного регулирования.

Не может быть единого унифицированного подхода ко всем отраслям – необходимо учитывать особенности отрасли. Каждая отрасль имеет свою специфику. Так, в электроэнергетике более свободный рынок, более подробная нормативная база, самая сложная система ценообразования.

В 2021 году антимонопольная служба подготовила законопроект о едином тарифном законодательстве, задача которого – защитить потребителей от



необоснованного роста тарифов [4]. Представители бизнеса, в свою очередь, пришли к выводу, что инициатива правительства не соответствует их интересам, снизит доступность услуг для потребителей, уменьшит приток инвестиций в отрасли, связанные с коммунальным обеспечением.

Необходимо отметить, что диалог правительства и бизнес-сообщества не всегда является продуктивным, поскольку каждая сторона имеет свои приоритеты и свое видение того, в каком направлении должна развиваться отрасль. Тем не менее, существуют согласительные процедуры, предусматривающие общественное обсуждение законопроектов и внесение поправок, исходя из результатов общественных слушаний.

Целесообразно учитывать зарубежную практику тарифного регулирования, которая направлена на формирование конкурентных рынков в отраслях, которые подлежат государственному регулированию. Задача регулирования заключается не только в защите потребителей, но и в создании стимулов для развития рынка [5].

Все это требует маневренности от структур, принимающих государственные решения, их компетенций, связанных со знанием отраслевой специфики, законов рынка, зарубежного опыта, проблем регионов и пр. Привлечение экспертов, консультации с представителями делового сообщества дают возможность максимально учитывать все возможные факторы, влияющие на эффективность тарифного регулирования.

#### Список литературы

1. Белоголова Е. С. Экономическая экспертиза и применение ее методов при обосновании тарифов в электроэнергетике / Теоретические и практические аспекты научных исследований: Матер. Междунар. (заочной) науч.-практ. конф; Под общ. ред. А. И. Вострецова. — НИЦ «Мир науки», 2021. — С. 115–121.
2. Кудрявцев К. А. Экспертный расчет регулируемых тарифов на электроэнергию как следствие нарушения порядка ценообразования // Современная конкуренция. — 2016. — Т. 10. — № 3(57). — С. 27–46.
3. Мингалимова А. В. Проблемы тарифного регулирования естественных монополий / Экономика и управление: современные тенденции: Сб. статей. — Чебоксары: ИД «Среда», 2019. С. 8–10.
4. Новикова Н. А. Сфера деятельности, принципы и цели тарифного регулирования / Современная антимонопольная политика России: правоприменительная практика в Брянской области: Сб. науч. работ Всеросс. науч.-практ. конф. — Брянск: Изд-во Брянского гос. ун-та, 2019. — С. 129–132.
5. Чернов С. С., Колкова Н. А. Мировой опыт формирования тарифов на услуги электросетевых компаний // Бизнес. Образование. Право. — 2017. — № 4(41). — С. 198–200.

УДК 338.2

**Плешакова Елена Юрьевна**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИ ПЕРЕХОДЕ К ПРОЕКТНОМУ ПОДХОДУ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Аннотация.* Внедрение в управленческую практику проектного подхода – объективное требование времени. Трансформация традиционной организации в проектную проходит по экстенсивному или интенсивному пути. Специфика проектных организаций: небольшая иерархия, инновативность, децентрализация и др. Процесс трансформации организации в проектно-ориентированную и проектную влечет за собой соответствующие изменения в формировании корпоративной культуры. Одна из целей проектного менеджмента – формирование и поддержание корпоративной культуры, обладающей своей спецификой.

*Ключевые слова:* проектная организация, традиционная организация, корпоративная культура, проектный менеджмент, типы организаций, трансформация.

**Pleshakova Elena, Y.**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## **TRANSFORMATION OF THE CORPORATE CULTURE DURING THE TRANSITION TO THE PROJECT APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS**

*Abstract.* The introduction of the project approach into management practice is an objective requirement of the time. The transformation of a traditional organization into a project one takes place along an extensive or intensive path. The specifics of design organizations: a small hierarchy, innovation, decentralization and others. The process of transforming an organization into a project-oriented and project-based one entails corresponding changes in the formation of a corporate culture. One of the goals of project management is the formation and maintenance of a corporate culture that has its own specifics.

*Keywords:* project organization, traditional organization, corporate culture, project management, types of organizations, transformation.

Внедрение в управленческую практику проектного подхода – объективное требование времени. Все организации, в той или иной степени, революционно или эволюционно начинают использовать, наряду с функциональным и процессным, проектный подход [1]. Проектный подход к управлению предполагает рассмотрение деятельности любой организации как совокупности проектов. Актуальным становится вопрос о развитии особой разновидности менеджмента – проектном менеджменте, который как понятие может быть определен следующим образом:

Проектный менеджмент – это управленческая деятельность, направленная на создание в традиционной организации благоприятных условий для выполнения проектов как специфической деятельности, ориентированной на краткосрочную цель [2].

Приведенное выше определение проектного менеджмента отражает в том числе и процесс трансформации традиционной организации в проектную или проектно-ориентированную. При нарастании объема проектно-ориентированной деятельности в современном мире традиционные организации начинают трансформироваться в проектные.

Процесс трансформации традиционной организации в проектную может проходить по экстенсивному или интенсивному пути.

*Экстенсивный путь трансформации* предполагает функционирование бизнеса по традиционной (процессной) модели с выполнением проектов по факту их наличия в портфеле заказов компании. Организационные изменения в таких компаниях начинают происходить постепенно, по мере увеличения доли проектов в общей производственной структуре предприятия.

*Интенсивный путь трансформации* традиционной организации в проектную предполагает первоначальное осознание топ-менеджментом и собственниками потребности в проектно-ориентированном подходе; наличие ресурсов для внедрения необходимых мероприятий и привлечения специалистов и специализированных компаний по оценке и повышению уровня управления проектами; готовность штатного персонала к изменениям в организационной структуре, в инструментах и регламентах работы. Менеджмент и персонал понимают, что проектное управление перспективно и выгодно именно для их компании, поэтому мотивировано на достижение результата в виде построения *корпоративной системы управления проектами (КСУП)*.

КСУП – комплекс организационных, методических и информационных средств, направленных на эффективную организацию, реализацию и поддержку процессов управления проектами в организации. Эффективная КСУП обеспечивает комплексный подход к решению задач управления проектами организации, который прежде всего направлен на повышение качества планирования проектов, их реализации и контроля исполнения и, как следствие, на повышение качества результатов проектов и уровня удовлетворенности заказчика.

Схема корпоративной системы управления проектами представлена на рис. 1.

Под проектной следует понимать организацию, вся основная деятельность которой или ее значительная часть может быть представлена в виде последовательно или параллельно выполняемых проектов.

Как и обычная (традиционная) организация, проектная представляет собой объединение ресурсов для достижения одной или нескольких целей. В отличие от традиционной, в проектной организации значительно ярче выражена ориентация на достижение нескольких целей.

В проектной организации превалирует контекст временных коллективов, временных рабочих групп (команд).

Проектная организация должна придерживаться проектного менеджмента, одной из целей которого является формирование корпоративной культуры, обладающего своей спецификой.

Охватывая все разнообразие типологий корпоративных культур, можно сформировать специфические черты корпоративной культуры проектных организаций.



Рис. 1. Корпоративной системы управления проектами

Если типологизировать организации согласно степени интеграции работников и степени осуществляемого контроля за их деятельностью, то имеют место четыре основных типа организации (рис. 2), каждому из которых свойственен определенный тип корпоративной культуры.

Уровень		контроля	
		высокий	низкий
интеграции сотрудников	высокий	2. «Бюрократия»	3. «Проект»
	низкий	1. «Сила»	4. «Люди»

Рис. 2. Типы организаций

1. Тип «Сила» – организации, основанные на монопольной власти  
Этот тип организации характеризуется следующими чертами:

- преобладающее влияние имеет один человек;

- руководитель держит управление организацией в своих руках;
- существует атмосфера конкуренции; служащие в организациях такого типа настроены на достижение успеха;
- все служебные коммуникации приходят через центральный аппарат управления, так что отдельное подразделение не всегда знает, что происходит вокруг;
- имеет место «фаворитизм», что стимулирует эмоционально неустойчивое поведение, которое может варьироваться от ухода в отставку до неповиновения в зависимости от существующих обстоятельств и настроения руководителя;
- существует очень мало методов проведения административной работы; руководитель сам принимает все решения на произвольной основе.

## 2. Тип «Бюрократия» или бюрократическая организация

Типичными чертами бюрократических организаций являются:

- четко определенная цепь управления, в которой права и обязанности, а также промежуточные позиции определены и осознаются;
- система процедур и правил устанавливает трудовые отношения между людьми, а также рабочими заданиями. Они разрабатываются, чтобы обеспечивать постоянные нормы поведения и обслуживать внезапно возникающие. Они предотвращают использование организации в своих собственных целях;
- разделение труда основывается на специализации и компетентности;
- отбор, назначение на должность и повышение по службе основываются на заслугах и достоинствах, а не на традиции и воле руководителя;
- беспристрастность в социальных отношениях. Бюрократизм касается взаимоотношений между должностями, а не людьми, и каждая должность или пост реагирует на поведение других должностей, а не на человека, занимающего эту должность;
- медленная адаптация к меняющимся обстоятельствам, в силу чрезмерных требований к соблюдению формальных процедур;
- такая организация построена на серии ролей, которые четко установлены и которым обучают персонал. Из этого вытекают определенные стереотипы в поведении: обучение очень важно, потому что оно помогает работающим в организации войти в свою роль. Этим бюрократия резко отличается от организаций, основанных на монопольной власти, где руководитель полагает, что все должны просто брать пример с него; методика проведения работы и правила священны; иерархия и статус четко определены; отношения устанавливаются правилами и инструкциями. Это дает определенное чувство справедливости, но и создает чувство обезличенности, потому что обстоятельства отдельного человека не принимаются в расчет; в такой организации ценится стабильность. Изменения и непредвиденные события вызывают вялую реакцию; решения основываются



на определенных полномочиях. К инициативе, выходящей за рамки этих полномочий, относятся неодобрительно.

### 3. Проектные организации

Этот тип организации характеризуется следующими чертами:

- имеет небольшой стабильный основной состав служащих;
- может заниматься одновременно рядом задач с различным уровнем завершенности;
- персонал может быстро перемещаться с одного проекта на другой;
- существует небольшая иерархия, поощряются неформальные отношения;
- считается, что члены организации проявляют энергию и инициативу;
- такая организация содействует гибкости, умениям адаптироваться и способности быстро реагировать;
- новаторство и творчество ценятся высоко;
- необходимость сотрудничества на высоком уровне между различными подразделениями стимулирует разносторонние связи;
- члены коллектива имеют свободу действий. Границы допустимого слабо определены, и отдельным работникам предоставляется выбор;
- часто имеет похожую на матрицу структуру, в которой подразделения образуют одну ось, а планы – другую.

### 4. Организации, основанные на индивидуальной деятельности

Характерными чертами такой организации являются:

- слабый контроль из центра;
- высокая оценка действий каждого служащего;
- установление норм выработки на основе профессиональной квалификации;
- наличие небольшого числа формальностей;
- очень небольшое взаимодействие между отдельными служащими.

Охватывая все разнообразие типологий корпоративных культур, можно сформировать специфические черты корпоративной культуры проектных организаций [3].

В типологии корпоративных культур по Чарльзу Хэнди выделяются следующие.

*Культура власти (культура Зевса).* Вся полнота власти принадлежит первому лицу, которое лично контролирует все стороны деятельности организации.

*Культура роли (культура Аполлона).* Это культура рациональной бюрократии, в которой власть принадлежит законам, формальным правилам, инструкциям.

*Культура задачи (культура Афины).* В этой культуре власть принадлежит руководителям отдельных проектов, из выполнения которых состоит деятельность организации. Культура Афины характерна для проектных организаций. Такая организация обладает высокой адаптивностью, способностью концентрировать в нужном месте в нужное время нужные ресурсы исходя из условия необходимости и достаточности. Кроме того, культура задачи ориентирована

на инновации, поскольку инновация сама по себе является задачей, проектом. Культура Афины привлекательна для высокопрофессиональных сотрудников, способных в рамках задачи действовать самостоятельно и отвечать за свои решения профессиональной репутацией. В организациях с такой культурой ценностями являются профессионализм, самостоятельность, неформальные рабочие взаимоотношения, благоприятный морально-психологический климат.

В культуре Афины топ-менеджмент осуществляет общее руководство, распределяя ресурсы между рабочими группами (командами), занятыми выполнением проектов, и не вмешивается в повседневную работу этих групп. В этих условиях очень важной ценностью становится взаимное доверие, хорошие отношения внутри групп, ориентировка на конечный результат. Если топ-менеджмент часто вмешивается в работу по проектам, то это разрушает такие культурные ценности, как независимость и профессиональная свобода.

В условиях, когда ресурсов достаточно, такая организация вполне себя оправдывает, но если ощущается дефицит ресурсов, то топ-менеджмент вынужден либо ранжировать проекты по значимости для организации и обеспечивать ресурсами наиболее значимые проекты в целом, либо идти на поводу у тех, кто лучше умеет «обосновывать» потребности в ресурсах. И то, и другое «повреждает» ценности данной культуры.

*Культура личности (культура Диониса).* В этой культуре организации объединяют отдельных высокопрофессиональных личностей с их амбициями, целями, идеями и проектами. Организация в рамках такой культуры существует только для того, чтобы входящие в нее люди могли добиться своих личных целей, более полно удовлетворить свои профессиональные потребности. Целью может быть также экономия на аренде помещения, возможность пользоваться общим офисным оборудованием и т. п.

Известна также типология организационных культур, предложенная Джеффри Сонненфельдом. По этой типологии существует четыре типа организационной культуры: «бейсбольная команда», «клуб», «академия», «крепость». В табл. 1 приводятся характеристики каждого из типов организационной культуры.

Каждая из приведенных в табл. 1 культур имеет определенный потенциал для развития организации и по-своему влияет на карьеру сотрудников.

В типологии корпоративных культур Т. Дила и А. Кеннеди, представленной в табл. 2, также отдельно выделяется культура, характерная для проектных организаций.

*Мир индивидуалистов* – это культура «крутого парня», «мачо», которые постоянно идут на большой риск и быстро получают обратную связь о том, какими были их действия, – правильными или ошибочными. Менеджеры этого типа организационной культуры должны уметь быстро принимать решения и идти на риск. Организации с таким типом культуры должны обладать достаточной силой, чтобы суметь выжить в случае, если все будет происходить не так, как задумывалось. Такая организационная культура характеризуется агрессивной внутренней конкуренцией. Работники считают, что для продвижения по службе им необходимо стать такими же «крутыми», «как те, кто все проталкивает и потрясает наверху». В результате все это приводит к агрессивности

внутренней жизни организации и к конфликтам в ней. Кроме того, такая культура способствует развитию лишь краткосрочной перспективы, и здесь прежде всего ценится успех (брокерская деятельность, полиция, армия).

Таблица 1

**Типы организационной культуры по Дж. Сонненфельду**

Название	Характеристики среды и ситуации	Базовые ценности	Примеры
«Бейсбольная команда»	Динамичная внешняя среда, высокий уровень риска	Ценятся: талант, новаторство, производительный труд Инновационность	Проектные организации
«Клуб»	Армейский принцип: карьера от рядового до маршала Стабильная внешняя среда	Ценятся: верность, преданность, принадлежность группе, возраст, стаж	Финансово-кредитные учреждения
«Академия»	Медленное, стабильное продвижение по карьерной лестнице Верность специализации Стабильная внешняя среда	Ценятся: трудолюбие и профессионализм	Образовательные учреждения
«Крепость»	Кризис Опасность для работников Реструктуризация	Выживание организации, персонал не в счет	«Старые организации»

Таблица 2

**Типология корпоративных культур Т. Дила и А. Кеннеди**

Тип организационной культуры	Степень риска	Скорость обратной связи
Мир индивидуалистов	высокая	высокая
Культура торговли	низкая	высокая
Культура масштабных проектов	высокая	низкая
Бюрократическая культура	низкая	низкая

В культуре торговли правят развлечения и действия. Работники идут на небольшие риски, обратная связь всегда приходит быстро; для того чтобы преуспеть, культура поощряет работников поддерживать высокий уровень активности с относительно низким уровнем риска. Такая организационная культура характеризуется высокой степенью активности, при этом работникам редко приходится идти на риск, а успех измеряется настойчивостью. Основная ценность культуры – предоставление потребителю высококачественных услуг или товаров. Эта культура порождает совещания, работу в командах, офисные вечеринки, собственный жаргон. Высокая энергетика создает две основные проблемы для менеджера: необходимо обеспечить, чтобы энергия направлялась на выполнение нужных заданий и чтобы качество сочеталось с высоким уровнем активности (магазины розничной торговли, общепит).

Культура «масштабных проектов» – это культура, где принятые решения означают большие ставки, где проходят годы, прежде чем работники узнают, окупилась ли принятая решение. Среда с высокой степенью риска и медленной обратной связью. Девиз здесь «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой». Такая культура встречается в организациях, которые занимаются проектами, требующими большого объема ресурсов и времени на их реализацию. Каждый из этих проектов имеет высокую степень риска, поэтому организация делает все возможное, чтобы обеспечить принятие верных решений. Очень большое значение приобретают совещания, на которые привлекают экспертов, чтобы узнать их мнение (нефтяные компании, архитектурные фирмы, авиационные компании).

Т. Дил и А. Кеннеди характеризуют «бюрократическую культуру» как «мир, где обратной связи нет или почти нет, где служащим трудно измерить результаты своего труда; здесь они концентрируют свои усилия на том, как это делается». Среда с низким риском и медленной обратной связью означает, что работники начинают больше заботиться о том, как выполняется работа, то есть о процессе, чем о том, что выполняется. При этом существует опасность, что разовьется искусственная среда, оторванная от реального мира. Работники в рамках таких культур часто могут принимать твердую оборонительную позицию, они боятся, что на них станут нападать, если они что-то сделают неправильно (аудиторские компании).

Приведенный перечень типологий корпоративных культур далеко не полный, но позволяющий сформировать основные характерные черты корпоративной культуры, свойственной проектным организациям:

- небольшая иерархия;
- поощряются неформальные отношения;
- сотрудники энергичны и инициативны;
- новаторство и творчество ценятся высоко;
- самостоятельность и ответственность за свои решения профессиональной репутацией.

Таким образом, процесс трансформации организации в проектно-ориентированные и проектные влечет за собой соответствующие изменения в формировании корпоративной культуры.

### Список литературы

1. Калязина Е. Г., Плешакова Е. Ю., Цветков А. Н. Проектный менеджмент: трактовки, особенности и векторы развития // Теория и практика общественного развития. — 2020. — № 8(150). — С. 49–57.
2. Проектный менеджмент: Учеб. пособие / Е. А. Горбашко, Е. Г. Калязина, А. Н. Цветков; Под ред. Е. А. Горбашко. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. — 204 с.
3. Кадровое обеспечение в управлении проектами: Учеб. пособие / Е. Ю. Плешакова, Е. Г. Калязина. — СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2020. — 95 с.

УДК 338

**Пузаков Дмитрий Игоревич**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

*Аннотация.* Потенциальными последствиями неэффективного управления рисками могут быть финансовые потери, ущерб репутации или даже юридические обязательства, в связи с этим управление рисками стало критически важной функцией во многих организациях. В данной статье рассматриваются теоретические аспекты управления рисками предприятия и влияние экономической среды на управление рисками в предпринимательской деятельности. К сожалению, на практике зачастую основным инструментом управления рисками является лишь интуиция менеджера и руководителя. Однако при правильном подходе и использовании соответствующих инструментов управление рисками может стать эффективным и результативным процессом в предпринимательстве. Исследования в этой области могут помочь организациям в построении более эффективных стратегий управления рисками для снижения затрат на обеспечение процессов риск-менеджмента и повышения стабильности деятельности организации.

*Ключевые слова:* управление рисками, риск-менеджмент, экономическая среда, бизнес-среда, предпринимательская деятельность, риск для бизнеса, управленческие решения, управление организацией.

**Puzakov Dmitriy, I.**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## BUSINESS ENVIRONMENT AND RISK-MANAGEMENT IN BUSINESS PROJECTS

*Abstract.* The potential consequences of ineffective risk management can include financial losses, reputational damage, or even legal charges – these factors are making risk management a critically important activity in many organizations.



This article discusses theoretical aspects of enterprise risk management and the impact of the economic environment on risk management in entrepreneurship.

Unfortunately, in practice, the main tool for risk management is often just the intuition of the manager. However, with the right approach and use of appropriate tools, risk management can become an effective and productive process in entrepreneurship.

Research in this area can help organizations build more effective risk management strategies to reduce the cost of risk management processes and increase the sustainability of the organization.

*Keywords:* risk management, economic environment, business environment, entrepreneurship, business risk, management decisions, organization management.

### *Введение*

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с риском, и одна из задач руководства любого предприятия – управление рисками. Одним из важных факторов, влияющих на успешность предпринимательства, является экономическая среда (или бизнес-среда), в которой действует бизнес.

Бизнес-среда – это совокупность факторов, способствующих развитию бизнеса. Основными факторами, определяющими бизнес-среду, являются государственное и бюрократическое регулирование, инвестиции, коррупция, налоговое бремя, законодательное регулирование, права собственности и доступ к финансовым ресурсам [2, с. 112].

Предпринимательская активность и регулирование бизнес-среды широко рассматриваются в экономической литературе. Предпринимательская активность является одним из основных источников устойчивого экономического развития, инноваций и создания рабочих мест. Государственное регулирование влияет на развитие малого и среднего бизнеса. Жесткое государственное регулирование бизнеса способствует развитию коррупции и теневого сектора экономики [2, с. 113].

Риск-менеджмент как самостоятельное направление в сфере управления предприятием начал активно развиваться в России в начале XXI века. В СССР существовала государственная плановая экономика, государство практически принимало на себя все риски предприятий и организаций. Поэтому управление не рисками, а безопасностью осуществлялось на государственном уровне и заключалось в контроле соответствующих надзорных органов за соблюдением госпредприятиями различных ГОСТов, инструкций, предписаний и т. д. Отдельными рисками, а вернее безопасностью, занимались определенные ведомства в силу своих компетенций [3, с. 11].

В условиях рыночной экономики бизнес-среда становится более конкурентной и непредсказуемой, что порождает риски для предприятий. В то же время рыночная экономика предоставляет предпринимателям больше возможностей для развития бизнеса и получения прибыли. В таких условиях управление рисками становится неотъемлемой частью предпринимательской деятельности.

Успешное управление рисками позволяет компаниям снизить вероятность возникновения негативных последствий и повысить финансовую устойчивость. Риски могут проистекать из различных источников, таких как изменения на рынке, экономические кризисы, конкуренция, правительственные регуляции, технические проблемы и т. д. И в этом случае анализ бизнес-среды, эко-

номической среды становится неотъемлемым компонентом менеджмента рисков, который позволяет компаниям не только защитить себя от потерь, но и использовать риски как возможность для получения дополнительной прибыли.

Кроме того, управление рисками помогает компаниям лучше ориентироваться в экономической среде и адаптироваться к изменениям на рынке. Управление рисками позволяет компаниям использовать возможности для развития бизнеса, в том числе для выхода на новые рынки, расширения ассортимента продукции, увеличения объемов продаж.

Наконец, научно обоснованный подход к идентификации, оценке и анализу рисков, а также выбору подходов к работе с ними поможет сократить издержки и повысить эффективность предприятий. Управление рисками должно рассматриваться предпринимателями как один из основных и ежедневных процессов бизнеса, наравне с бухгалтерским учетом.

В целом управление рисками является необходимым условием для успешной предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики.

Цель данной статьи – проанализировать роль работы с рисками в предпринимательской деятельности и оценить роль экономической среды в менеджменте рисков. Для достижения этой цели будут рассмотрены теоретические аспекты рисков и участия экономической среды в менеджменте рисков, а также будут представлены практические примеры и рекомендации.

#### *Теоретические аспекты: риски*

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с риском [4, с. 83]. Бизнес-планирование и прогнозирование поведения рынка – это лишь несколько важных аспектов управления рисками. Однако, при работе с рисками необходимо также учитывать экономическую среду, в которой осуществляется предпринимательская деятельность.

Согласно ГОСТ Р 56275-2014 риск – это влияние неопределенности на достижение целей [6, с. 5]. Причем это влияние может быть как негативным, так и положительным. С точки зрения экономики риск чаще рассматривается как незащищенность от (или возможность возникновения) неблагоприятных последствий, как вероятность потерь, которые могут возникнуть в результате неопределенности в условиях рынка, политики и других факторов.

А вот с точки зрения бизнеса, напротив, риск зачастую рассматривается как возможность получения дополнительной прибыли, а порой и сверхприбыли.

Также риск может рассматриваться как состояние неопределенности.

Оценка возможных реакций на риск и выбор наиболее подходящего пути обработки риска в каждом конкретном случае является основой управления рисками. Корректное реагирование на риски должно быть экономически оправданным для предприятий.

В рамках повседневной частной жизни многие реакции на риск являются автоматическими. Знания человека о способах избежать бытовых ожогов или ДТП основаны на автоматических реакциях на угрозы. Ожоги и аварии – это те риски, которые могут иметь только негативные последствия. Такие риски называются рисками опасности [7, с. 11]. Требования регулирующих и надзорных

органов часто рассматриваются организациями как риски опасности (но иногда могут выноситься в отдельную категорию), где несоблюдение может иметь только негативные последствия. Однако иногда соответствие некоторым необязательным требованиям (добровольная сертификация) может принести дополнительные конкурентные преимущества, и в таком случае этот риск уже перестает классифицироваться как опасность, но тем не менее остается риском.

Организации сталкиваются с широким спектром рисков, которые могут повлиять на результаты их деятельности. Такие события могут:

- препятствовать достижению целей (риски опасности);
- давать возможность достичь более высоких результатов, чем было запланировано (риски возможностей);
- создавать неопределенность (риски контроля);
- иногда выделяют четвертую группу рисков – так называемые обязательные риски – в эту группу обычно входят риски, связанные с регуляторами и государством.

Управление рисками должно предполагать интегрированный подход к оценке, контролю и мониторингу всех этих типов рисков. Компонентами успешной системы управления рисками являются структура коммуникаций и отчетности, общая стратегия управления рисками и набор принципов и процедур (фреймворк).

Для того чтобы добиться высоких результатов в управлении рисками, необходимо определить предполагаемые преимущества внедрения системы менеджмента рисков. Если эти преимущества не будут определены и зафиксированы, то оценить успешность внедрения системы менеджмента рисков будет невозможно.

В общих чертах организации будут стремиться минимизировать обязательные риски, смягчать риски опасности, управлять рисками контроля и осваивать риски возможностей. Однако важно отметить, что нет правильного или неправильного разделения рисков. В литературе можно столкнуться и с другой классификацией рисков – например, деление на два типа: чистые (риски опасностей) и спекулятивные (риски возможностей). Каждая организация может принимать для себя ту классификацию рисков, которая лучше подходит для конкретного бизнеса.

Риски могут классифицироваться и по другим параметрам:

- продолжительность влияния:
  - короткое влияние;
  - продолжительное влияние;
  - постоянное влияние;
- масштаб влияния:
  - локальное влияние;
  - глобальное влияние;
- характер влияния:
  - потенциальный финансовый ущерб;
  - потенциальное влияние на операционную деятельность;

- потенциальное влияние на инфраструктуру;
- потенциальное влияние на репутацию;
- потенциальное влияние на положение компании на рынке;
- источник риска:
  - внутренний (сотрудники, основные средства и др.);
  - внешний (влияние среды (экономической/бизнес), контрагентов и др.).

Можно классифицировать риски по элементу, который может быть затронут:

- человеческие ресурсы;
- здания;
- процессы;
- продукты.

Каждая организация решает для себя, какая система классификации рисков будет для нее наиболее релевантна. Многие стандарты и фреймворки по управлению рисками предлагают конкретную систему классификации рисков. Если организация принимает один из этих стандартов, то она, как правило, следует рекомендуемой системе классификации.

Хорошим решением будет классифицировать каждый риск несколькими способами, чтобы ясно понимать его потенциальное воздействие.

#### *Экономическая среда*

Экономическая среда – это общая совокупность факторов, влияющих на экономическую деятельность в целом и на отдельные компании в частности. К таким факторам относят уровень инфляции, уровень безработицы, уровень ВВП, курс валюты, налоговое законодательство, политическую ситуацию и пр. [1, с. 66].

Экономическая среда может оказывать существенное влияние на подход компании к управлению рисками.

В периоды экономического роста и стабильности компании могут быть более склонны к рискованным инвестициям и стратегиям, так как рыночные условия благоприятствуют росту бизнеса и прибыльности. Однако в периоды экономического спада компании могут стать более консервативными в своих решениях и стратегиях управления рисками, чтобы снизить потери и сохранить финансовую устойчивость в случае реализации негативных сценариев.

Например, в периоды экономического роста компании могут быть более склонны к инвестициям в новые проекты, расширение бизнеса и использованию долгового финансирования. Однако в периоды экономического спада компании могут ограничивать свои расходы, сокращать инвестиции и снижать свой долг.

Кроме того, экономическая среда может также влиять на выбор методов управления рисками. В периоды экономической нестабильности компании могут предпочитать более консервативные методы управления рисками, такие как страхование, чтобы снизить свои риски. В то же время в периоды экономического роста компании могут использовать более агрессивные методы управления рисками, такие как финансовые деривативы, чтобы получить большую прибыль.

Таким образом, экономическая среда может существенно влиять на подход компании к управлению рисками, и компании должны учитывать текущие рыночные условия и экономические тенденции при разработке своих стратегий управления рисками.

### *Практические аспекты*

Существует множество инструментов для управления рисками предпринимательской деятельности. Ниже приведены некоторые из наиболее распространенных и учитывающих влияние экономической среды.

- Бизнес-планирование: составление подробного бизнес-плана, который включает в себя анализ рисков и способы их управления.
- SWOT анализ: оценка сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, которые могут повлиять на его успех.
- Маркетинговые исследования: изучение рынка и конкурентов для определения потенциальных рисков и возможностей.
- Анализ финансовых показателей: оценка финансовых рисков, таких как кредитный риск и операционный риск.
- Страхование: приобретение страховых полисов, которые позволяют покрыть расходы в случае нанесения ущерба имуществу или возникновения материальной ответственности перед третьими лицами.
- Диверсификация деятельности: распределение рисков между различными видами бизнеса.
- Аутсорсинг: перенос рисков на сторонние компании, которые предоставляют определенные услуги, такие как бухгалтерия или логистика.

Эти инструменты могут использоваться в комбинации друг с другом в зависимости от потребностей и характера бизнеса.

К сожалению, на практике зачастую основным инструментом управления рисковыми процессами является лишь интуиция менеджера и руководителя [5, с. 29].

### *Заключение*

Научно обоснованный подход к идентификации, оценке, анализу последствий и выбору подходов к работе с рисками, реализованный в виде доступного и понятного инструмента для предпринимателей, поможет сократить издержки предприятий, если работа с рисками будет рассматриваться предпринимателями как один из основных и ежедневных процессов бизнеса, наравне с бухгалтерским учетом. К сожалению, сейчас далеко не всем субъектам МСП доступно полноценное внедрение процессов по менеджменту рисков.

Исследования в этой области могут помочь организациям разработать более эффективные стратегии управления рисками. Это может привести к снижению затрат на управление рисками и повышению качества производимой продукции.

Разработка методических подходов к автоматизации и унификации мероприятий по менеджменту рисков может значительно сократить время, затрачиваемое на управление рисками.



Разработка теоретических положений и методических подходов к управлению рисками может помочь организациям улучшить свою репутацию и повысить уровень доверия клиентов и инвесторов. В условиях повышенной конкуренции это может стать значимым преимуществом для организации.

#### Список литературы

1. Буньковский Д. В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. — 2019. — Т. 1. — № 56. — С. 65–76.
2. Дашкевич О. Бизнес-среда и предпринимательская активность // ЭКОВЕСТ. — Минск: Исслед. центр ИПМ, 2006. — С. 112–134.
3. Каранина Е. В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты. — М.; Берлин: Директ-Медиа, 2020. — 256 с.
4. Мартьянова О. В. Интегрированный анализ рисков организации в условиях неопределенности экономической среды / В сб.: Проблемы развития общества в условиях неопределенности: экономические, социальные и управленческие аспекты. — Волгоград: Волгоградское науч. изд-во, 2014. — С. 82–84.
5. Мисаков В. С. Роль и содержание системы управления рисками / В. С. Мисаков, Б.-А. М. Иналов, Л. У. Эскарханов // Terra Economicus. — 2013. — Т. 11. — № 2–2. — С. 28–32.
6. ГОСТ Р 56275-2014. Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов: дата введения 2016. — М.: Стандартиформ, 2015. — 27 с.
7. ISO Guide 73:2009: дата введения 2008-04-01. — Женева: ISO/IEC, 2008. — 17 с.

УДК 338

Степаненко Дарья Александровна  
Кручинкин Андрей Витальевич  
Погосян Альберт Эрнестович  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

### ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЯ РЕАГИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию направлений преодоления экономикой РФ антисанкционных мер. В работе проведен анализ последствий санкционной политики для РФ, стран Европы и Турции. Проведен анализ изменения нормативно-правовой базы в условиях ограничений. Сделаны выводы о наличии возможностей для выхода из кризиса и сохранения потенциала роста при использовании стратегии диверсификации. Определены инструменты реализации стратегии, такие как импортозамещение, параллельный импорт и развитие модели «тройной спирали».

*Ключевые слова:* стратегия диверсификации, импортозамещение, параллельный импорт, экономическая эффективность, санкции.

**Stepanenko Darya, A.  
Kruchinkin Andrey, V.  
Poghosyan Albert, E.**

Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

## **DIVERSIFICATION AS A RESPONSE STRATEGY IN THE FACE OF SANCTIONS**

*Abstract.* The article is devoted to the study of the directions of overcoming anti-sanctions measures by the Russian economy. The paper analyzes the consequences of the sanctions policy for the Russian Federation, European countries and Turkey. The analysis of changes in the regulatory framework under restrictions is carried out. Conclusions are drawn about the availability of opportunities to overcome the crisis and preserve the growth potential when using a diversification strategy. The tools for implementing the strategy, such as import substitution, parallel import and the development of the «triple helix» model, are identified.

*Keywords:* diversification strategy, import substitution, parallel import, economic efficiency, sanctions.

В сложившихся условиях экономики и политической обстановки для российских компаний особо остро встает вопрос дальнейшего функционирования и удержания уровня эффективности их деятельности. По своей сути, рынок характеризуется постоянным количественным и качественным изменением конъюнктуры, которая представляется волатильностью объемов продукции, видов товаров и услуг, а также их структурных соотношений. Соответствие тенденциям изменения рыночной среды – первостепенная задача деятельности организации, так как ее эффективность напрямую зависит от своевременных реакций на любое изменение в системе.

Существуют различные стратегии, задачей которых выступает калибровка позиции компании на рынке с перспективами ее развития и роста. Среди всевозможных методов одним из наиболее востребованных является стратегия диверсификации, предполагающая распределение элементов внутри системы с целью расширения влияния в различных смежных или новых для компании отраслях или сегментах рынка.

Поскольку сложившаяся ситуация диктует новые, постоянно меняющиеся условия функционирования компаний на российском и международном рынке, необходима ответная реакция со стороны организаций для поддержания не только их функциональности и конкурентоспособности, но и в целом уровня российской экономики.

Как показывают данные статистики, в РФ за 2022 год обанкротилась 2831 компания, что на 510 больше, чем их количество в 2021 году. Подобные экстремумы наблюдались в период пандемии, когда в рамках изоляции поочередно переставали временно функционировать либо закрывались многие компании (рис. 1).

В сравнение приведенным данным Росстат предоставляет информацию о банкротствах компаний других стран того же временного промежутка. Данные представлены в табл. 1.

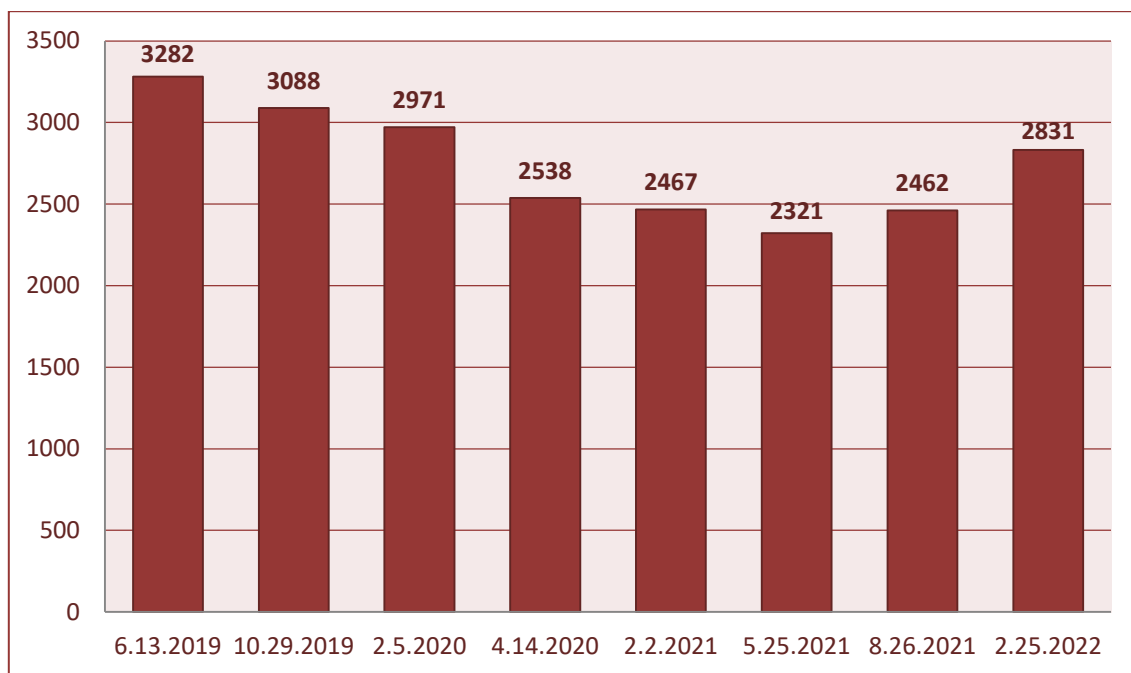


Рис. 1. Динамика банкротства компаний РФ, 2019–2022 гг. [12]

Таблица 1

Динамика банкротства организаций стран Европы и Турции, 2021–2022 гг. [12]

Страна	Количество компаний-банкротов		Абсолютное изменение	Относительное изменение
	2022 год	2021 год		
Бельгия	799	800	-1	0,1%
Великобритания	5995	5595	400	-6,7%
Германия	1312	1245	67	-5,1%
Дания	508	493	15	-3,0%
Исландия	101	45	56	-55,4%
Испания	3931	3235	696	-17,7%
Италия	2000	2242	-242	12,1%
Литва	257	274	-17	6,6%
Нидерланды	282	266	16	-5,7%
Норвегия	416	296	120	-28,8%
Россия	2831	2426	405	-14,3%
Турция	1646	4891	-3245	197,1%
Финляндия	671	659	12	-1,8%
Франция	3528	3714	-186	5,3%

Критическим значением, от которого Россия все же далека, исходя из данных Росстата является значение 5995, которое принадлежит Великобритании, как и тот факт, что РФ по количеству банкротств занимает далеко не лидирующую позицию, однако среднее количество компаний-банкротов за последние два года упало со значения 1870 до показателя в 1734.

Тенденция развития негативных внешних факторов остается крайне неудовлетворительной, так как анализ отклонений выявил относительное изменение показателей повышения количества компаний-банкротов на 14,3% в худшую сторону, при средней норме изменений в 5,9%. Это второе по величине отклонение после Норвегии, где прирост компаний-банкротов составляет почти 29%. Однако в абсолютном виде эти две страны не могут сравниваться, поскольку компаний-банкротов в Норвегии зарегистрировано всего 416 на 2022 год, когда в России показатель достигает 2831 компании.

Данные табл. 1 демонстрируют рост числа обанкротившихся организаций в большинстве стран Европы и в России. Вместе с тем, резкое сокращение – в 2 раза – числа организаций-банкротов в Турции является доказательством эффективно выстроенных экономических отношений страны.

При столь негативных обстоятельствах организациям на российском рынке необходимо действовать эффективно и быстро, поэтому некоторые из них выбрали в качестве приоритетной стратегию диверсификации. В условиях частичной изоляции РФ в системе международных поставок одним из путей сохранения функциональности является импортозамещение, при котором российский рынок пополняется товарами собственного производства, диверсифицируя товарный ассортимент предприятий внутри страны и тем самым частично нивелируя введенные санкции. На сегодняшний момент в целом российская экономика приобретает вид импортозамещения, характеризующегося увеличением инвестиций в модернизацию и расширение основных производственных фондов. В качестве опорных данных на эту тему были проанализированы нормативно-правовые акты:

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022);
- Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (утв. Правительством РФ 29.09.2018 № 8028п-П13);
- Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России) от 06.10.2021;
- Указ Президента РФ от 22.10.2018 № 592 (ред. от 15.11.2021) «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Украины в отношении граждан и юридических лиц Российской Федерации»;
- Перечень антикризисных мер в 2022–2023 гг. (ред. от 23.03.2023);
- Приказ Минпромторга России от 19.04.2022 № 1532 (ред. от 02.03.2023) «Об утверждении перечня товаров (групп товаров), в

отношении которых не применяются положения подпункта 6 статьи 1359 и статьи 1487 Гражданского кодекса Российской Федерации при условии введения указанных товаров (групп товаров) в оборот за пределами территории Российской Федерации правообладателями (патентообладателями), а также с их согласия» (рег. в Минюсте России 06.05.2022 № 68421).

К наиболее значимым антисанкционным мерам можно отнести следующие:

- внедрение дополнительных мер по стимулированию экономического роста, в частности, развитие энергетического комплекса, ускорение роста высоко- и среднетехнологичных производств, выхода на внешние и внутренние рынки с новой конкурентоспособной продукцией, прежде всего в ведущих машиностроительных производствах, модернизация сырьевых производств [3];
- диверсификация оборонно-промышленного комплекса, в том числе ускоренное импортозамещение, формирование опережающего научно-технического задела за счет мер государственной поддержки [2];
- расширение ассортимента товаров, ввозимых при помощи параллельного импорта. 19 апреля 2022 года вышел приказ об утверждении перечня товаров, ввозимых параллельным импортом, который расширил ассортимент товаров, и с каждой последующей поправкой перечень также увеличивается. К примеру, с 16 марта можно ввозить в РФ без согласия правообладателей, например, автомобили марок Citroën, Dacia, Ford, Genesis, Hyundai, Isuzu, Kia, Mazda, Opel, Peugeot, Renault. Также перечень продукции для параллельного импорта дополнили товарами бренда ИКЕА, в частности изделиями из дерева [5].

Исходя из данных нормативно-правовой базы можно сделать вывод о наличии сильной стабильной государственной поддержки бизнеса всех форм и в целом о намеченном курсе выравнивания экономической обстановки страны и стимулирования общих экономических показателей.

Помимо нормативных документов был проведен обзор и анализ ряда работ, посвященных стратегиям выхода РФ из кризиса и удержанию лидерских позиций по отдельным отраслям экономики.

Дремов В. В. в статье «Импортозамещение как фактор развития промышленного производства в условиях санкций» [7] отмечает следующие стратегии развития промышленного производства государством на основе импортозамещения:

- «активизация» недостаточно развитых производств, характеризующаяся стимулированием неконкурентоспособной продукции на внутреннем рынке, насыщенном внешними производителями;
- стимулирование развитых отраслей, характеризующееся инвестированием в производство конкурентоспособной продукции;
- производство государством большего количества товаров и осуществление импорта только при условии полного отсутствия аналогов;



- создание новой отрасли и поддержка новых направлений промышленного производства с целью обеспечения ценового конкурентного преимущества по сравнению с товарами-аналогами;
- поддержка эффективно функционирующих отраслей с экспортным потенциалом.

Автор подчеркивает, что наиболее положительный эффект импортозамещения как способа противодействия санкциям достигается в случае совмещения вышеупомянутых стратегий с механизмом законодательных преобразований.

Плетнева А. А. [10] рассматривает ограничения и возможности импортозамещения в автомобильной отрасли. Автор, ссылаясь на данные Автостата, отмечает заметное снижение продаж легковых автомобилей в 1 полугодии 2022 года по сравнению с аналогичным периодом 2021 года (рис. 2).



Рис. 2. Динамика авторыннка России в 1 полугодии 2022 года [10]

На рис. 2 видно, что в среднем наблюдается снижение продаж легковых автомобилей на 55–60%.

Статистика продаж автомобилей представляет лидерование семейства LADA Granta в августе 2022 года с объемом реализации в 11 300 шт. Далее следуют LADA Vesta и Kia Rio. Несмотря на показатели продаж, АО «Автоваз» пришлось столкнуться с проблемами поставки деталей и комплектующих от иностранных партнеров. На данный момент, согласно заявлениям генерального директора АО «Автоваз», на отечественных заводах проводится проверка изготавливаемых запасных частей и деталей для обеспечения качественной замены иностранным аналогам.

Плетнева А. А. полагает, что санкционные ограничения дали толчок к развитию отечественной автомобильной промышленности, которая в долгосрочной перспективе имеет шансы на эффективный экспорт.

Преодоление санкционных ограничений наиболее эффективно возможно в условиях развития инновационной активности предприятий. Использование модели «тройной спирали» в российской экономике позволит усилить взаимодействие системы науки и образования и бизнеса для сохранения потенциала и темпов развития экономики страны [11].

С другой стороны, еще одной альтернативой выступает стратегия введения параллельного импорта, на тему которого рассуждают авторы статьи «Параллельный импорт в качестве антисанкционной меры», Кошелева О. Э. и Воробьева М. Д. [8].

Параллельный импорт, по мнению авторов, представляется не столько жизненной необходимостью для рынка, сколько возможностью удовлетворения потребностей населения до завершения процесса импортозамещения. Данная мера представляет возможным рост свободной конкуренции и формирование справедливой рыночной цены на продукцию.

Таким образом, главной целью параллельного импорта является стабилизация внутреннего рынка путем обеспечения его высококачественной продукцией, не имеющей аналогов. В нынешней ситуации легализация параллельного импорта позволяет снизить риски дефицита товаров и препятствует возникновению монополий со стороны отдельных экономических субъектов.

Вместе с тем параллельный импорт имеет ряд недостатков. Лучкин А. Г. и Никонорова А. А. в своей статье «Параллельный импорт в условиях санкций» [9] выделяют следующие минусы параллельного импорта:

- риск ограничения ввоза отдельных товаров владельцами ушедших из Российской Федерации брендов с завышением цен для российских покупателей и лишение их возможности использования сервисного и гарантийного обслуживания;
- снижение темпов внутреннего производства с последующим ростом безработицы в данной сфере;
- риск ввоза на территорию государства неоригинальной продукции.

Несмотря на указанные недостатки, схема параллельного импорта помогла избежать большинства проблем, которые могли бы возникнуть в случае ее отсутствия. В долгосрочной перспективе недостатки и угрозы параллельного импорта сглаживаются, поскольку наблюдается оптимизация системы доставки из «третьих» стран, а крупные сети организуют сервисное и гарантийное обслуживание на продукцию популярных брендов.

Проведенный анализ статистических данных, нормативно-правовой базы и исследований по тематике показал, с одной стороны, сильное негативное изменение в экономике РФ, вызванное пакетами санкций, с другой стороны – ответную, столь же сильную реакцию в развитии экономики страны. В условиях санкций экономика Российской Федерации способна изменить свое положение за счет собственных ресурсов, реорганизации промышленного производства, обеспечения государственной поддержки частного бизнеса и организации нового способа взаимодействия с дружественными странами.

Стратегия диверсификации, затронувшая всевозможные стороны российской экономики, от малого бизнеса до оборонно-промышленного комплекса,

позволяет использовать новые возможности товаропроизводства и товарообмена как внутри страны, так и за ее пределами. Использование импортозамещения и параллельного импорта как инструментов стратегии диверсификации сулит новые открывающиеся перспективы для Российской Федерации в условиях санкций и способно в перспективе вывести экономику РФ на новый уровень.

### Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 23.03.2023).
2. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (утв. Правительством РФ 29.09.2018 № 8028п-П13) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_307872/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_307872/) (дата обращения: 23.03.2023).
3. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России) от 06.10.2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144190/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/) (дата обращения: 23.03.2023).
4. Указ Президента РФ от 22.10.2018 № 592 (ред. от 15.11.2021) «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Украины в отношении граждан и юридических лиц Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_309397/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_309397/) (дата обращения: 23.03.2023).
5. Перечень антикризисных мер в 2022–2023 гг. (ред. от 23.03.2023) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_411198/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411198/) (дата обращения: 23.03.2023).
6. Приказ Минпромторга России от 19.04.2022 № 1532 (ред. от 02.03.2023) «Об утверждении перечня товаров (групп товаров), в отношении которых не применяются положения подпункта 6 статьи 1359 и статьи 1487 Гражданского кодекса Российской Федерации при условии введения указанных товаров (групп товаров) в оборот за пределами территории Российской Федерации правообладателями (патентообладателями), а также с их согласия» (рег. в Минюсте России 06.05.2022 № 68421) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_416496/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_416496/) (дата обращения: 23.03.2023).
7. Дремов В. В. Импортозамещение как фактор развития промышленного производства в условиях санкций // Финансовые рынки и банки. — 2023. — №1.
8. Кошелева О. Э., Воробьева М. Д. Параллельный импорт в качестве антисанкционной меры // БИТ. — 2023. — № 1(25).
9. Лучкин А. Г. Параллельный импорт в условиях санкций / А. Г. Лучкин, А. А. Никонорова / Вызовы и решения для бизнеса: ВЭД в новых реалиях: Сб. матер. III Междунар. внешнеэкон. науч.-практ. форума. Москва, 14 декабря 2022 года. — М.: Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова, 2023. — С. 217–221.
10. Плетнева А. А. Санкции 2022 года: ограничения и перспективы импортозамещения в автомобильной отрасли / А. А. Плетнева, Е. Е. Харламова / Менеджмент и финансы производственных систем: Сб. статей Всеросс. (национ.) науч.-практ. конф. Волгоград, 12 декабря 2022 года / Отв. ред. И. А. Езангина, И. А. Чеховская; Редколл.: С. П. Сазонов и др. — Курск: Университетская книга, 2023. — С. 183–187.
11. Растова Ю. И., Степаненко Д. А. Инновационная активность бизнеса в процессе реализации модели «тройной спирали» Генри Ицковича // Омский научный вестник. — Сер.: Общество. История. Современность. — 2020. — Т. 5. — № 3. — С. 117–121.
12. Биржевой портал № 1 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://take-profit.org/statistics/bankruptcies/russia/> (дата обращения: 24.03.2023).