

# beneficium

1 (38)  
2021

научное периодическое  
сетевое издание

online scientific  
journal

новгородский государственный  
университет имени ярослава мудрого

yaroslav-the-wise  
novgorod state university

институт экономики, управления  
и права

school of economics,  
management and law

великий новгород

veliky novgorod

(16+)

*Решением ВАК издание включено в  
Перечень рецензируемых научных  
изданий по специальности 08.00.05*

*Индексируется в РИНЦ, Ulrich's  
Periodicals Directory, EBSCO*

# BENEFICIUM

научное периодическое сетевое  
издание

**1(38) 2021**

ISSN (Online): 2713-1629

## Свидетельство о регистрации СМИ:

Эл № ФС77-76127 от 03.07.2019 выдано  
Федеральной службой по надзору в  
сфере связи, информационных  
технологий и массовых коммуникаций  
(Роскомнадзор)

Издается с 2009 г.

до 2019 г. – «Вестник Института  
экономики и управления НовГУ»

Периодичность: 4 раза в год

## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ФГБОУ ВО «Новгородский  
государственный университет имени  
Ярослава Мудрого» (НовГУ)

## АДРЕС УЧРЕДИТЕЛЯ И ИЗДАТЕЛЯ

173003, Россия, Великий Новгород,  
ул. Б. Санкт-Петербургская, д. 41,  
тел.: +7 (8162) 62-72-44  
e-mail: novsu@novsu.ru

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

173015, Россия, Великий Новгород,  
ул. Псковская, д. 3, Институт экономики,  
управления и права НовГУ  
тел.: +7 (8162) 77-04-86  
e-mail: beneficium-se@mail.ru

Сайт издания: beneficium.pro

## Редакторы перевода:

О. Макарова, Е. Артамонова

Дизайн обложки: М. Пуксант

Макет, верстка: Я. Паттури

Дата выхода: 03.05.2021

© НовГУ, 2021

© Авторы статей, 2021

Все права защищены

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

### Главный редактор:

**В.А. Трифонов**, канд. экон. наук, доцент; директор Института  
экономики, управления и права, Новгородский государственный  
университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

### Заместитель главного редактора, научный редактор:

**О.П. Иванова**, д-р экон. наук, профессор; Новгородский  
государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий  
Новгород, Россия

### Ответственный секретарь:

**Я.В. Паттури**, канд. экон. наук, доцент; Новгородский государственный  
университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

### Члены редакционной коллегии:

**С.А. Банников**, канд. экон. наук, доцент; Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

**О.А. Борис**, д-р экон. наук, доцент; Северо-Кавказский федеральный  
университет, Ставрополь, Россия

**Е.Г. Гущина**, д-р экон. наук, доцент; Волгоградский государственный  
технический университет, Волгоград, Россия

**Б.Б. Казак**, д-р юрид. наук, профессор; Псковский государственный  
университет, Псков, Россия

**Е.В. Карачевская**, канд. экон. наук, доцент; Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия, Горки, Республика Беларусь

**В.Л. Ключня**, д-р экон. наук, профессор; Полоцкий государственный  
университет, Новополоцк, Республика Беларусь

**Мануэль Октавио дель Кампо Вилларес**, д-р экон. наук, доцент;  
Университет Ла-Коруньи, Ла-Корунья, Испания

**Паримал Чандра Бисвас**, д-р экон. наук, профессор; Адамас  
Университет, Калькутта, Индия

**Т.А. Селищева**, д-р экон. наук, профессор; Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет, Санкт-Петербург,  
Россия

**Р. Станиславский**, канд. экон. наук, доцент; Лодзинский технический  
университет, Лодзь, Польша

**А.-М. Сэтре**, канд. экон. наук, доцент; Университет Уппсала, Уппсала,  
Швеция

**Франциско Джесус Ферейро Сеоне**, д-р экон. наук, профессор;  
Университет Сантьяго-де-Компостела, Сантьяго-де-Компостела,  
Испания

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Г.Л. Багиев**, д-р экон. наук, профессор; Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет, Санкт-Петербург,  
Россия

**В.В. Богатырёва**, д-р экон. наук, профессор; Витебский государственный  
университет имени П.М. Машерова, Витебск, Республика Беларусь

**Гонсало Родригес Родригес**, д-р экон. наук, профессор; Университет  
Сантьяго-де-Компостела, Сантьяго-де-Компостела, Испания

**Л. Гранберг**, д-р социол. наук, профессор; Университет Хельсинки,  
Хельсинки, Финляндия

**Р.М. Качалов**, д-р экон. наук, профессор; Центральный экономико-  
математический институт РАН, Москва, Россия

**Т.П. Притворова**, д-р экон. наук, профессор; Карагандинский  
университет имени Е.А. Букетова, Караганда, Казахстан

**С.Ю. Фабричный**, д-р юрид. наук, профессор; Новгородский  
государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий  
Новгород, Россия

**О.А. Фихтнер**, д-р экон. наук, доцент; Новгородский государственный  
университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

(16+)

*The journal is included in the List of  
Higher Attestation Commission  
(Russian Federation)*

*The journal is indexed in RSCI,  
Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO*

# BENEFICIUM

online scientific journal

**1(38) 2021**

ISSN (Online): 2713-1629

**Registration certificate of a mass medium:**  
EL № FS77-76127 of 03.07.2019 registered  
by the Federal Service for Supervision in  
the Sphere of Telecommunication,  
Information Technologies and Mass  
Communications (Roskomnadzor)

**Founded: 2009**  
before 2019 – “Bulletin of the Institute of  
Economics and Management, NovSU”

**Frequency:** 4 issues per year

## FOUNDER AND EDITOR

FSBEI HE “Yaroslav-the-Wise Novgorod  
State University” (NovSU)

## ADDRESS OF THE FOUNDER AND EDITOR

173003, Russia, Veliky Novgorod,  
ul. B. St. Petersburgskaya, 41,  
tel.: +7 (8162) 62-72-44  
e-mail: novsu@novsu.ru

## CORRESPONDING ADDRESS

173015, Russia, Veliky Novgorod,  
ul. Pskovskaya, 3, School of Economics,  
Management and Law, NovSU  
tel.: +7 (8162) 77-04-86  
e-mail: beneficium-se@mail.ru

**Website of edition:** beneficium.pro

## Translation editors:

O. Makarova, E. Artamonova

**Cover design:** M. Puksant

**Layout:** Ya. Patturi

**Release date:** 03.05.2021

© NovSU, 2021

© Authors of articles, 2021

All rights reserved

## EDITORIAL BOARD

### Editor-in-Chief:

**V.A. Trifonov**, PhD in Economics, Docent; Director of School of Economics, Management and Law, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

### Deputy Editor-in-Chief, Science Editor:

**O.P. Ivanova**, Doctor of Economics, Professor; Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

### Executive Secretary:

**Ya.V. Patturi**, PhD in Economics, Docent; Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

### Members of Editorial Board:

**S.A. Bannikov**, PhD in Economics, Docent; Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**O.A. Boris**, Doctor of Economics, Docent; North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russia

**E.G. Gushchina**, Doctor of Economics, Docent; Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

**B.B. Kazak**, Doctor of Juridical Science, Professor; Pskov State University, Pskov, Russia

**E.V. Karachevskaya**, PhD in Economics, Docent; Belarusian State Agricultural Academy, Gorki, Republic of Belarus

**V.L. Klunya**, Doctor of Economics, Professor; Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus

**Manuel Octavio del Campo Villares**, Doctor of Economics, Docent; University of A Coruña, La Coruña, Spain

**Parimal Chandra Biswas**, Doctor of Economics, Professor; Adamas University, Calcutta, India

**T.A. Selishcheva**, Doctor of Economics, Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

**R. Stanisławski**, PhD in Economics, Docent; Lodz University of Technology, Lodz, Poland

**A.-M. Sätre**, PhD in Economics, Docent; Uppsala University, Uppsala, Sweden

**Francisco Jesús Ferreiro Seoane**, Doctor of Economics, Professor; University of Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Spain

## EDITORIAL COUNCIL

**G.L. Bagiev**, Doctor of Economics, Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

**V.V. Bogatyreva**, Doctor of Economics, Professor; Vitebsk State University named after P.M. Masherov, Vitebsk, Republic of Belarus

**Gonzalo Rodríguez Rodríguez**, Doctor of Economics, Professor; University of Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Spain

**L. Granberg**, Doctor of Social Science, Professor; University of Helsinki, Helsinki, Finland

**R.M. Kachalov**, Doctor of Economics, Professor; Central Economics and Mathematics Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**T.P. Pritvorova**, Doctor of Economics, Professor; Academician E.A. Buketov Karaganda University, Karaganda, Republic of Kazakhstan

**S.Yu. Fabrichniy**, Doctor of Juridical Science, Professor; Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

**O.A. Fikhtner**, Doctor of Economics, Docent; Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |   |     |
|---|---|-----|
|   | <b>Предисловие главного редактора</b> .....   | 5   |
| ОБЪЕКТНОЕ<br>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ<br>УПРАВЛЕНИЕ В<br>КОНТЕКСТЕ<br>ГЛОБАЛЬНОЙ<br>ЦИФРОВИЗАЦИИ<br>ЭКОНОМИКИ | <b>Деева Т.В.</b> Сквозные технологии цифровой экономики как фактор формирования динамической устойчивости налоговых органов .....                          | 7   |
|   | <b>Ештокин С.В.</b> Оценка конкурентоспособности банка в цифровой экономике: количественный и качественный подходы .....                                    | 16  |
|   | <b>Малашкина О.Ф.</b> Методы и механизмы стратегического управления развитием высокотехнологичных компаний в условиях глобальной цифровизации .....         | 28  |
|   | <b>Шिशалова Ю.С.</b> Развитие института высшего образования в цифровой экономике: бизнес-модель университета завтрашнего дня .....                          | 34  |
| УПРАВЛЕНИЕ<br>ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ<br>РЕСУРСАМИ В<br>УСЛОВИЯХ<br>ИЗМЕНЕНИЙ                                 | <b>Алиева Т.М., Алешина Д.А.</b> Внедрение операционной модели GeekSource как нового формата в области IT-рекрутмента .....                                 | 49  |
|   | <b>Bannikov S.A., Abrosimova O.M.</b> Features of Human Resource Management in High-Tech Companies .....  | 60  |
|   | <b>Донина И.А., Дагаева И.А., Воднева С.Н.</b> Изучение факторов профессионального развития сотрудников организации в условиях изменений .....              | 65  |
|   | <b>Широковских С.А., Лясников Н.В.</b> Инструментарий оценки влияния HR-рисков на развитие персонала промышленных предприятий .....                         | 73  |
| ТРАНСФОРМАЦИЯ<br>СОЦИАЛЬНО-<br>ЭКОНОМИЧЕСКОЙ<br>СИСТЕМЫ   | <b>Веселовский М.Я., Николаев В.И.</b> Промышленность Московского региона как ключевой фактор в преодолении кризисного состояния российской экономики ..... | 83  |
|   | <b>Набатова Н.Ю., Плотников В.А.</b> Инновации, информатизация, промышленность: структурный анализ макроэкономической динамики в Российской Федерации ..    | 90  |
|   | <b>Турковский С.Р.</b> Инновационное совершенствование системы управления хозяйствующих субъектов .....   | 100 |
|   | <b>Шмаков В.С.</b> Влияние производственно-экономической модернизации на трансформацию социокультурной идентичности .....                                   | 106 |

## CONTENTS

|  |  |     |
|--|--|-----|
|  | <b>Editorial</b> .....   | 6   |
| OBJECT<br>STRATEGIC<br>MANAGEMENT IN<br>THE FRAMEWORK<br>OF GLOBAL<br>DIGITAL<br>ECONOMY | <b>Deeva T.V.</b> End-To-End Technologies of the Digital Economy as a Factor in the Formation of the Dynamic Stability of Tax Authorities .....            | 7   |
|  | <b>Eshtokin S.V.</b> Assessment of the Bank Competitiveness in the Digital Economy: Quantitative and Qualitative Approaches .....                          | 16  |
|  | <b>Malashkina O.F.</b> Methods and Mechanisms for Strategic Management of the Development of High-Tech Companies in Global Digital Environment .....       | 28  |
|  | <b>Shishalova Yu.S.</b> Development of the Institute of Higher Education in the Digital Economy: Business Model of the University of Tomorrow .....        | 34  |
| HUMAN RESOURCE<br>MANAGEMENT IN<br>A CHANGING<br>ENVIRONMENT                             | <b>Alieva T.M., Aleshina D.A.</b> GeekSource' Operating Model as a New Solution in IT-Recruitment .....  | 49  |
|  | <b>Bannikov S.A., Abrosimova O.M.</b> Features of Human Resource Management in High-Tech Companies .....   | 60  |
|  | <b>Donina I.A., Dagaeva I.A., Vodneva S.N.</b> Research on Factors of Professional Development of Employees in Response of Changes in the Workplace .....  | 65  |
|  | <b>Shirokovskikh S.A., Lyasnikov N.V.</b> HR-Risk Impact Assessment Toolkit for Industrial Personnel Development .....                                     | 73  |
| TRANSFORMATION<br>OF SOCIAL AND<br>ECONOMIC<br>SYSTEM                                    | <b>Veselovsky M.Ya., Nikolaev V.I.</b> Industry of Moscow Region as a Key Factor in Overcoming the Crisis of the Russian Economy .....                     | 83  |
|  | <b>Nabatova N.Yu., Plotnikov V.A.</b> Innovation, Informatization, Industry: Structural Analysis of Macroeconomic Dynamics in the Russian Federation ..... | 90  |
|  | <b>Turkovski S.R.</b> Innovations in Business Management System .....  | 100 |
|  | <b>Shmakov V.S.</b> The Impact of Industrial and Economic Modernization on the Transformation of Socio-Cultural Identity .....                             | 106 |

## ПРЕДИСЛОВИЕ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

### Рад приветствовать авторов и читателей научного периодического сетевого издания «BENEFICIUM»!



Сегодня мы предлагаем вашему вниманию первый в 2021 году номер нашего журнала – первый номер в новом качестве: решением ВАК с 25.12.2020 издание включено в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) (экономические науки).

В журнале произошли и другие важные изменения. Помимо РИНЦ, издание индексируется в международных научных базах данных EBSCO и Ulrich's Periodicals Directory. В обновленный состав редакционной коллегии входят ведущие ученые из России и стран зарубежья, в том числе Беларуси, Казахстана, Польши, Финляндии, Швеции, Испании, Индии. Расширилась география авторов научных статей. Уверен, что эти изменения укрепят имидж журнала в российском и зарубежном научном сообществе, будут способствовать активному распространению результатов теоретических и прикладных исследований в области экономики и менеджмента, дальнейшему продвижению издания в международных наукометрических базах данных. В ближайших планах учредителя издания – Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого (НовГУ) – подача заявок на индексирование журнала в Scopus, RSCI WoS, ESCI WoS и других высокорейтинговых базах данных.

Цель научного издания «BENEFICIUM», задачи Института экономики, управления и права НовГУ – содействие развитию экономической науки в России и за рубежом. Этому, в частности, способствует ежегодная Международная научно-практическая конференция, традиционно проводимая институтом в декабре. Так, в 2020 году при поддержке РФФИ в рамках МНПК «Россия-2020 – новая реальность: экономика и социум» (грант РФФИ 20-010-22026) были проведены круглые столы: «Инновационные научно-технологические центры: эффективность, развитие, перспективы», «Научные коллаборации в прикладных исследованиях и проблемы коммерциализации научных разработок», «Взаимовлияние региона и университета: результаты эмпирических исследований»; работали секции: «Социально-экономические процессы: новое видение, тенденции», «Современное общество: глобальные и региональные экономические и правовые процессы», «Пространственная и региональная экономика», «Новая парадигма образования и геополитическая модификация глобализационных конфигураций», «Прикладные исследования в эпоху цифровизации и их влияние на развитие социума и экономики», «Государство, общество и право в новой реальности. Социальная политика», «Развитие современных сообществ в условиях риска и неопределенности окружающей среды». Обсуждались проблемы и направления развития высокотехнологичной промышленности (доклад А.В. Карлика, д-ра экон. наук, профессора, заведующего кафедрой экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета), проблемы инновационного развития предприятий (доклад В.М. Тумина, д-ра экон. наук, профессора, профессора кафедры менеджмента Московского политехнического университета), а также вопросы цифровизации экономики, развития информационных технологий, участия университетов в развитии промышленных комплексов, инновационной инфраструктуры, способствующей технологической модернизации отраслей, в том числе высокотехнологических. Участниками конференции принято решение продолжить обсуждение актуальных проблем в сфере результативности междисциплинарных исследований в определении сценариев будущего развития России и мира, поиска новых методологических оснований для определения сценариев будущего развития России и мира, исследования эффективности инновационных научно-технологических центров в развитии региона и промышленности, обсуждения новой парадигмы образования, влияния цифровизации на развитие социума и экономики.

Приглашаем авторов и читателей журнала принять участие в МНПК в декабре 2021 года! Среди основных тем: стратегирование регионального и отраслевого развития, цифровизация экономики и образования, перспективы использования цифровых моделей в прогнозировании социально-экономического развития территорий.

С уважением,

Главный редактор журнала,  
директор Института экономики, управления и права  
Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого,  
канд. экон. наук, доцент

В.А. Трифонов

**EDITORIAL**

**I am glad to welcome the authors and readers of the scientific periodical online publication "BENEFICIUM"!**

Today we bring to your attention the first 2021 issue of our journal – the first issue in a new capacity: by the decision of the Higher Attestation Commission from 12/25/2020, the publication is included in the List of peer-reviewed scientific publications, in which the main scientific results of dissertations for the degree of Candidate of Sciences should be published, and also for the degree of Doctor of Sciences in the special field 08.00.05 – Economics and management of the national economy (by branches and spheres of activity) (economic sciences).

There have been other important changes in the journal. In addition to the RSCI, the publication is indexed in the international scientific databases EBSCO and Ulrich's Periodicals Directory. The updated editorial board includes leading scientists from Russia and foreign countries, including Belarus, Kazakhstan, Poland, Finland, Sweden, Spain, India. The geography of the authors of scientific articles has expanded. I am sure that these changes will strengthen the image of the journal in the Russian and foreign scientific community, will contribute to the active dissemination of the results of theoretical and applied research in the field of economics and management, and further promotion of the publication in international scientometric databases. The nearest plans of the founder of the publication, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University (NovSU) is to submit applications for indexing the journal in Scopus, RSCI WoS, ESCI WoS and other high-ranking databases.

The purpose of the scientific publication "BENEFICIUM", the tasks of the School of Economics, Management and Law of NovSU is to promote the development of economic science in Russia and abroad. This, in particular, is facilitated by the annual International Scientific and Practical Conference, traditionally held by the School in December. Thus, in 2020, with the support of the RFBR, within the framework of the ISPC "Russia-2020 – a new reality: economy and society" (RFBR grant 20-010-22026), the following round tables were held: "Innovative scientific and technological centers: efficiency, development, prospects", "Scientific collaborations in applied research and the problems of commercialization of scientific developments", "Interaction between the region and the university: results of empirical research"; the following sections were open: "Socio-economic processes: new vision, trends", "Modern society: global and regional economic and legal processes", "Spatial and regional economics", "New paradigm of education and geopolitical modification of globalization configurations", "Applied research in the era of digitalization and their impact on the development of society and the economy", "State, society and law in a new reality. Social policy", "Development of modern communities in the conditions of risk and environmental uncertainty". Problems and directions of development of high-tech industry were discussed (report by A.V. Karlik, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management of Enterprises and Industrial Complexes of St. Petersburg State University of Economics), problems of innovative development of enterprises (report by V.M. Tumin, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management of the Moscow Polytechnic University), as well as issues of digitalization of the economy, development of information technologies, participation of universities in the development of industrial complexes, innovative infrastructure, contributing to the technological modernization of industries, including high-tech. The conference participants decided to continue discussing topical issues in the field of the effectiveness of interdisciplinary research in determining scenarios for the future development of Russia and the world, searching for new methodological grounds for determining scenarios for the future development of Russia and the world, researching the effectiveness of innovative scientific and technological centers in the development of the region and industry, discussing a new paradigms of education, the impact of digitalization on the development of society and the economy.

We invite authors and readers of the journal to take part in the ISPC in December 2021! Among the main topics: strategizing of regional and sectoral development, digitalization of the economy and education, prospects for using digital models in forecasting the socio-economic development of territories.

Yours faithfully,

Editor-in-Chief,  
Director of the School of Economics, Management and Law,  
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University,  
PhD of Economics, Docent

V.A. Trifonov

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).7-15

УДК 336.225.2:004:338.2

JEL E62, O3



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## СКВОЗНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ

Т.В. Деева, Институт проблем рынка Российской академии наук, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье рассматривается состояние и перспективы применения сквозных технологий цифровой экономики в контексте обеспечения динамической устойчивости налоговых органов Российской Федерации. Цель и задачи исследования – уточнить понятие динамической устойчивости применительно к функционированию органов публичной власти в целом и налоговых органов в частности; охарактеризовать специфику и определить направления применения сквозных технологий в обеспечении динамической устойчивости налоговых органов; оценить текущее состояние цифровизации налоговых органов; представить рекомендации по развитию практики применения цифровых технологий в изучаемой сфере. Представлено авторское понимание концепции динамической устойчивости как характеристики развития налоговых органов, уточнены возможности применения сквозных цифровых технологий для обеспечения целей и задач развития публичных органов. Сгруппированы риски устойчивого развития налоговых органов, на основании чего представлены теоретические модели оценки устойчивости развития Федеральной налоговой службы Российской Федерации (ФНС РФ) и ее динамического компонента. Представлены оценки состояния цифровизации ФНС РФ, определены перспективные направления цифровизации для обеспечения динамически устойчивого развития налоговых органов Российской Федерации. Подтверждено, что применение сквозных технологий цифровой экономики призвано обеспечить комплексное содействие формированию динамической устойчивости развития налоговых органов Российской Федерации на современном этапе, с учетом некоторого торможения в развитии проектов цифровизации ФНС РФ в последние годы. В качестве перспективных направлений дальнейшей цифровизации налоговых органов следует рассмотреть внедрение полностью верифицированной блокчейн-платформы учета налогоплательщиков; развитие платформ для удаленного налогового контроллинга; переход к цифровому управлению кадрами налоговых органов; применение VR / AR технологий (консультантов) в непосредственном взаимодействии с налогоплательщиками; развитие технологий организационного и технического содействия цифровизации налоговых органов (как-то внедрение кодексов цифровой этики и обучения работников налоговых органов ее основам), а также заблаговременную разработку «аналоговых интерфейсов» цифровых услуг налоговых органов и сбор общественного мнения по поводу деятельности налоговых органов на основе технологий обработки больших данных.

**Ключевые слова:** динамическая устойчивость системы, налоговые органы, налоговые риски, сквозные технологии, цифровая экономика, цифровизация

**Для цитирования:** Деева Т.В. Сквозные технологии цифровой экономики как фактор формирования динамической устойчивости налоговых органов // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 7-15. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).7-15

ORIGINAL PAPER

## END-TO-END TECHNOLOGIES OF THE DIGITAL ECONOMY AS A FACTOR IN THE FORMATION OF THE DYNAMICS STABILITY OF TAX AUTHORITIES

T.V. Deeva, Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Abstract.** The article examines the state and prospects of using end-to-end technologies of the digital economy in the context of ensuring the dynamic stability of the tax authorities of the Russian Federation. The purpose and objectives of the study is to clarify the concept of dynamic stability in relation to the functioning of public authorities in general, and tax authorities in particular; to characterize the specifics and determine the directions of implementation of end-to-end technologies in ensuring the dynamic stability of tax authorities; assess the current state of digitalization of tax authorities; provide best practices for using digital technologies. The authors' understanding of the concept of dynamic sustainability as a characteristic of the development of tax authorities is presented, the possibilities of using end-to-end digital technologies to ensure the goals and objectives of the development of public authorities are clarified. Risks of sustainable development of tax

authorities are grouped, on the basis of which theoretical models for assessing the sustainability of development of the Federal Tax Service and its dynamic component, are presented. The assessment of the state of digitalization of the Federal Tax Service is given, promising areas of digitalization are identified to ensure the dynamically sustainable development of the tax authorities of the Russian Federation. It is confirmed that the use of end-to-end technologies of the digital economy is designed to provide comprehensive assistance to the formation of the dynamic stability of the development of the tax authorities of the Russian Federation, taking into account some slowdown in the development of digitalization projects of the Federal Tax Service of the Russian Federation in recent years. Introduction of a fully verified blockchain platform for taxpayer accounting should be considered as promising area for further digitalization of tax authorities along with development of platforms for remote tax controlling, transition to digital personnel management of tax authorities, application of VR / AR technologies (consultants) in direct interaction with taxpayers, development of technologies for organizational and technical assistance to digitalization of tax authorities, and collection of public opinion on the activities of tax authorities based on big data technologies.

**Keywords:** dynamic sustainability of the system, tax authorities, tax risks, end-to-end technologies, digital economy, digitalization

**For citation:** Deeva T.V. End-To-End Technologies of the Digital Economy as a Factor in the Formation of the Dynamic Stability of Tax Authorities // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 7-15. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).7-15

Завершившееся второе десятилетие XXI века ознаменовалось революционными изменениями в технике и технологиях, драйверами которых выступили цифровые инструменты и сформированные ими комплексы. Применение сквозных, межотраслевых, универсальных цифровых технологий призвано обеспечить прорыв в развитии отраслей экономики и устойчивое развитие хозяйствующих субъектов, а через трансферт технологий также достижение целевых параметров развития областей публичного сектора.

К более активному применению цифровых технологий во всех сферах жизнедеятельности подталкивают нестандартные и непредвиденные условия социально-экономического развития, в которых все без исключения страны мира оказались в связи с пандемией заболеваний, вызванных новой инфекцией COVID-19. Социальные ограничения как ключевой инструмент достижения цели снижения негативных последствий пандемии предполагают минимизацию, и в ряде случаев полный отказ от физических контактов между получателями и субъектами оказания публичных услуг, а также в рамках внутриведомственного и межведомственного взаимодействия государственных органов. Значительное число публичных служащих было переведено на удаленный формат работы, многие из которых в ряде стран мира продолжают работать дистанционно и по сей день. Устойчивому и результативному выполнению функций публичного управления в сложнейших условиях пандемии в немалой степени способствовала как предшествовавшая, так и актуальная цифровизация государственного менеджмента.

Пионером цифровизации в системе органов публичной власти в Российской Федерации выступала налоговая служба, однако в последние годы по ряду причин, в том числе, вероятно, связанных с не совсем корректным представлением о завершенности процессов цифровизации, зада-

чи применения новых технологий цифровой экономики для обеспечения динамической устойчивости системы управления в сфере налогов и сборов вновь становятся актуальными.

Представляется целесообразным рассмотреть, что следует понимать под «сквозными» цифровыми технологиями. Их определение представлено в Национальной технологической инициативе Российской Федерации (НТИ) [1], в соответствии с которым сквозные технологии – ключевые направления развития науки и техники, наиболее значимым образом влияющие на развитие секторов экономики. Будет справедливым утверждать, что под сквозными технологиями цифровой эпохи следует понимать такие цифровые технологии, применение которых одновременно затрагивает несколько отраслей (сфер деятельности), или же предполагает сочетание ряда неоднородных инструментов цифровизации.

В частности, к сквозным цифровым технологиям, имеющим значительный потенциал применения в сфере публичного управления, могут быть отнесены такие технологии как искусственный интеллект (ИИ), «большие данные» (технологии их извлечения (англ. – Data Mining) и обработки (англ. – Big Data Processing), распределенный реестр (блокчейн), технологии беспроводных коммуникаций, системы виртуальной реальности (англ. – VR, virtual reality) и дополненной реальности (англ. – AR, augmented reality) и некоторые др. [2].

Смысл «сквозного» характера цифровых технологий, выступающего основанием для их выделения в особую группу инноваций, так или иначе заключается в том, что применение в одной сфере жизнедеятельности «подтягивает» цифровизацию нескольких других сфер, а также обеспечивается взаимное проникновение цифровых технологий, отражающееся затем в синергии их развития.

Ключевой задачей интенсификации применения технологий цифровизации в системе публич-

ного управления во всех странах без исключения, выступает придание им истинно сквозного характера, который, в отличие от традиционных сфер экономики, представляется целесообразным рассматривать в модифицированном виде, в соответствии с целями и задачами государственного управления и местного самоуправления в цифровую эпоху:

1) имеет место адаптивный характер разработки (трансформации) и применения цифровых технологий, изначально предназначенных для нужд других секторов и сфер (научных исследований, коммерческой деятельности, военно-промышленного комплекса – как пионеров и лидеров цифровизации) под условия и потребности публичного управления;

2) сквозной характер цифровизации предполагает, что получение однородных публичных услуг при условии, если некоторые из них доступны в цифровой форме, должно быть обеспечено единообразно в цифровом формате;

3) сквозные цифровые технологии в сфере публичного управления, как правило, должны быть ориентированы на использование в нескольких областях, как связанных (например, в управлении в сфере налогов и сборов и в таможенной сфере), так и в не связанных (управление в сфере внутренних дел и охраны общественного здоровья);

4) применение сквозных технологий предполагает содействие достижению, как правило, не одной, а нескольких ключевых задач в сфере публичного управления;

5) сквозные технологии ориентированы как на внешнюю, так и на внутреннюю среду публичного управления, традиционно характеризующуюся высокой степенью закрытости и незначительной интенсивностью внедрения инноваций, как следствие, крайне низким уровнем цифровизации;

6) применение сквозных цифровых технологий подкрепляется организационными и иными мерами вспомогательного характера, как-то обеспечение соответствия уровня развитости цифровых компетенций публичных служащих, управление цифровой этикой и цифровой ответственностью органов публичной власти, а также активное воздействие по формированию надлежащего уровня цифровой грамотности у получателей соответствующих услуг и доступности самих цифровых технологий.

Имеется ряд исследований, в которых обосновывается неизбежный характер перспективной цифровизации публичной власти [3, 4], в том числе предсказывающих тотальный переход публичных сервисов в электронный формат [5, 6]. Еще несколько лет назад отмечалось, что цифровые инструменты вносят значительный вклад в создание социальной и экономической ценности государственных услуг [7].

Опираясь на положения актуальных концепций цифровизации государственного управления и местного самоуправления, представленных в отдельных источниках [8], представляется возможным разработать систему целей применения сквозных цифровых технологий в публичной сфере: обеспечение доступности органов публичной власти и предоставляемых ими услуг; неуклонное повышение качества оказания услуг и охвата их получателей; повышение профессионализма публичной службы; расширение транспарентности в деятельности органов публичной власти и др.

Применительно к налоговым органам Российской Федерации, систему которых образует Федеральная налоговая служба Российской Федерации (ФНС РФ), соответствующие цели могут быть уточнены и дополнены, в том числе с учетом весьма обширного опыта, накопленного ФНС РФ в сфере цифрового управления – так, в их число представляется целесообразным добавить такие, как содействие формированию налоговой политики на основе высокоточной идентификации пределов и потенциала развития фискальной системы страны, неуклонное повышение качества налогового администрирования на основе идентификации уязвимостей и резервов их устранения, а также изменения технологий выполнения отдельных процедур и процессов администрирования с высоким уровнем организационных рисков или непропорциональной кадровой нагрузкой с традиционных на цифровые, в частности, выполняемые нейросетями и искусственным интеллектом.

В итоге достижение указанных целей способствует неуклонному совершенствованию деятельности органов публичной власти, которое представляется целесообразным рассматривать через призму категории динамической устойчивости развития.

Возникает вопрос о том, что следует понимать под динамической устойчивостью налоговых органов применительно к современным условиям функционирования системы налогового администрирования и налогового контроля?

Устойчивость традиционно рассматривается через контекст защищенности от негативных воздействий факторов внешней (преимущественно), а также внутренней среды [8]. В контексте обеспечения устойчивой деятельности ФНС РФ, представляется целесообразным учитывать систему налоговых рисков, включая нижеследующие:

- относящиеся, как правило, к категории стратегических, риски недополучения налоговых и иных администрируемых налоговой службой доходов в бюджет в сочетании с риском сдерживания социально-экономического развития и роста ввиду чрезмерного налогового бремени (данные риски можно обозначить как  $risk_{страт}$ );
- относящиеся к категории репутационных

применительно к деятельности налоговых органов, риски ошибок и иных неточностей в учете налогоплательщиков, их операций, выставлении налоговых требований, при организации и проведении налоговых проверок ( $risk_{репут}$ );

- относящиеся к операционным рискам: связанные с процессами и системой налогового администрирования и налогового контроля, риски несвоевременности, неполноты, недостоверности контрольно-надзорной деятельности ФНС РФ, в том числе связанные с применением текущих инструментов и средств автоматизации и цифровизации ( $risk_{операц.1}$ ); связанные с внешней средой, риски уклонения от уплаты налогов и сборов, незаконного возмещения фискальных платежей и др. ( $risk_{операц.2}$ ); связанные с персоналом, риски ненадлежащего должностного поведения (включая риски коррупционной направленности), а также недостаточной компетентности работников налоговых органов ( $risk_{операц.3}$ ).

$$S = (1 - Rrisk_{страт})^{Wrisk_{страт}} (1 - Rrisk_{репут})^{Wrisk_{репут}} (1 - Rrisk_{операц})^{Wrisk_{операц}} \quad (1)$$

Устойчивость, между тем, сама по себе не характеризует положительные тенденции в развитии любого субъекта, включая налоговые органы, на протяжении длительного временного интервала, обеспечение которых выступает одной из первоочередных задач современного публичного управления [10]. В этой связи исключительно важно обеспечивать устойчивость не только и не

Масштабы социальных и экономических последствий реализации перечисленных рисков в их комплексе и сочетании обуславливают отнесение ключевых налоговых рисков к системе угроз и рисков национальной экономической безопасности [9].

В соответствии с распространенным подходом, оценка рисков производится преимущественно через степень их выраженности (вероятность реализации  $i$ -го риска,  $Rrisk_i$ ) и важность рисков (размер потенциального или реального – при ретроспективной оценке – причиненного вреда,  $Wrisk_i$ ). Тем самым, совокупность налоговых рисков представляет собой мультипликативную модель.

В математическом выражении модель устойчивости функционирования налоговых органов (показатель  $S$ , англ. – Sustainability) может быть представлена следующим образом (1):

столько сиюминутного характера, а проявляющаяся в многолетней динамике процесса развития налоговых органов.

Добавление динамического компонента предполагает учет в модели ретроспективных данных о реализовавшихся рисках за ряд предшествовавших лет, представляющую собой уравнение линейной регрессии (2):

$$K_{дин.} = a_0 + a_1 \cdot K_t + a_2 \cdot K_{t-1} + a_3 \cdot K_{t-2} + \dots + a_n \cdot K_{t-i} + \varepsilon_{t-i} \quad (2)$$

где  $a_0$  – свободный член;  $K_{t-i}$  – лагированное значение показателя  $K$  с шагом на глубину анализа, начиная от отчетного года;  $\varepsilon_{t-i}$  – скользящее среднее порядка, соответствующего календарной глубине анализа, выраженной, в частности, в годах.

Соответствующие модели могут быть использованы для решения следующих задач:

- определения приоритетных направлений обеспечения динамической устойчивости функционирования и развития налоговых органов Российской Федерации;
- уточнения параметров и инструментов цифровизации деятельности ФНС РФ для обеспечения соответствию мега трендам цифрового развития;
- обеспечения мониторинга состояния и проблем развития налоговых органов, в том числе в части цифровизации.

Необходимо отметить, что в системе органов публичной власти, притом не только нашей страны, но и в целом в глобальном масштабе, ФНС РФ выступала не только пионером цифровизации, но и длительное время – одним из признанных лидеров [11]. Цифровизация в деятельности ФНС РФ стартовала во второй половине 2000-х гг. и реализовывалась по двум ключевым направлениям.

1) Цифровизация налогового администрирования, длительное время развивавшаяся по

направлению создания платформ для цифрового контроля сделок, образующие факты для начисления налога на добавленную стоимость или вычета ранее уплаченного налога. Основу для формирования цифровой платформы составил риск-ориентированный подход в налоговом контроле, а технологической основой выступил ИИ, дополненный технологиями обработки больших данных. Подрядчиками и субподрядчиками ФНС РФ в разработке цифровой платформы налогового администрирования стали более 150 компаний области высоких технологий, среди которых были как государственные предприятия, так и частные компании, при наличии соответствующего допуска [12]. Последнее обстоятельство предопределило успешность и, главное, сравнительно высокую скорость осуществления разработок, в основе которых были применены элементы и платформы, ранее апробированные в коммерческом секторе. Сама же система автоматизации налогового администрирования НДС стала основой комплексной цифровой системы автоматизированного налогового контроля АИС «Налог-3»,

полностью внедренной к концу 2010-х гг. Технологии, примененные при разработке АИС «Налог-3», в той или иной степени заимствуются при разработке цифровых платформ для других отраслей публичной деятельности [13]. Все это образует сквозную циклосистему применяемых инструментов цифровой экономики.

2) Создание и развитие электронных сервисов для налогоплательщиков, преимущественно на цифровой основе. Электронные сервисы ФНС РФ, основной массив которых сформировался к 2010-2012 гг. [14], стали платформенной основой для построения единой системы государственных услуг в Российской Федерации, проявив сквозной характер примененных цифровых технологий и поспособствовав достижению высочайшего уровня цифровизации и транспарентности государственного управления в нашей стране.

Оценку состояния и динамики цифровизации деятельности ФНС РФ представляется целесообразным провести по такому показателю, как индекс цифровизации публичных услуг (рис. 1), в наиболее общем виде представляющем собой удельный вес количества услуг, приходящихся на одного получателя, которые были представлены в цифровом формате. Измерение показателя выступает частью оценки уровня цифровизации органов публичной власти по всему миру, которую проводит ряд авторитетных консалтинговых компаний (в том числе дочерних фирм крупнейших глобальных аудиторских корпораций), рейтинговых агентств.



Рис. 1. Индекс цифровизации органов публичной власти отдельных стран в 2010 г. и 2019 г. / Fig. 1. Index of Digitalization of Public Authority of Selected Countries in 2010 and 2019

Источник / Source: построено автором по [15] / compiled by the author based on [15]

В числе важных преимуществ представленного способа реализации индикативного подхода к оценке уровня цифровизации публичных услуг – высокая достоверность в сочетании с наглядным

представлением информации в виде единого цифрового индекса, находящегося в диапазоне от 0 (отсутствие цифровизации) до 1 (тотальная цифровизация публичных услуг). Высокий уровень достоверности данных связан с тем, во-первых, оценивается не общее число услуг из номинального портфеля публичных сервисов, а непосредственно оказанных и полученных, притом выбранных непосредственно в цифровой форме.

Как видно из рис. 1, если в начале 2010-х гг. за ФНС РФ сохранялись лидирующие позиции по цифровизации в глобальном масштабе, то к концу 2010-х гг. налоговая служба теряет лидирующее положение среди органов публичной власти зарубежных стран в сфере цифровизации. Необходимо оговориться, что в связи с актуальными задачами государственного управления в сфере налогов и сборов, лидерство в цифровой области не следует рассматривать как самоцель. Применительно к цифровизации речь идет о важнейшем и, по сути, безальтернативном источнике обеспечения динамической устойчивости развития системы ФНС РФ, пусть даже при некотором отставании в темпах цифровизации в сравнении с другими органами публичной власти. Такое отставание может быть объяснено разницей между эффектами «низкой» и «высокой» базы, поскольку первые проекты в области цифровизации ФНС РФ начала реализовывать еще в середине 2000-х гг., на 7-10 лет ранее других федеральных органов государственной власти не только Российской Федерации, но и большинства других стран мира. Следовательно, первоочередной задачей дальнейшей цифровизации деятельности ФНС РФ выступает не сокращение отставания от глобальных лидеров цифровизации публичного сектора, а селективное устранение случаев отставания во внедрении наиболее прорывных технологий, разработанных в последние годы.

Что касается влияния цифровых технологий на формирование динамической устойчивости отечественных налоговых органов, его анализ проведен по результатам экспертной оценки такого показателя, как «цифровая защищенность» ФНС РФ от налоговых рисков, описанных в моделях (1, 2), определяемая как оценка использования потенциала цифровых технологий для предотвращения или минимизации рисков по шкале от 0 до 10 баллов, где 10 баллам соответствует наиболее высокий уровень защищенности. В качестве экспертов были привлечены 12 ведущих специалистов подразделений отраслевого министерства, ответственных за цифровизацию промышленности, а также 8 представителей руководства крупнейших промышленных предприятий.

Результаты опроса представлены на рис. 2, и могут быть интерпретированы как наличие весьма существенных резервов для сокращения уязвимостей в развитии ФНС РФ по ключевым рис-

кам за счет применения сквозных технологий цифровой экономики.



**Рис. 2. Оценка показателей «цифровой защищенности» ФНС РФ от налоговых рисков, баллов / Fig. 2. Evaluation of the Digital Security Indicators of the FTS against Tax Risks, points**

Источник / Source: построено автором по результатам экспертного опроса / compiled by the author based on results of the expert survey

На основании проведенного обзора мегатрендов в исследуемой сфере, могут быть предложены следующие перспективные разработки в направлении дальнейшей цифровизации налоговых органов, ориентированной на обеспечение динамической устойчивости в их развитии с применением сквозных технологий цифровой экономики.

1) Создание полностью верифицированной блокчейн-платформы учета налогоплательщиков (с последующей заменой существующих баз данных и расширением перечня субъектов, осуществляющих регистрацию налогоплательщиков таких категорий как юридические лица, индивидуальные предприниматели и самозанятые граждане). Современные блокчейн-платформы рассматриваются в академической литературе как надежное технологическое решение по оптимизации предоставления публичных услуг [16, 17]. Техничко-технологические разработки по направлению, включая создание специального языка программирования, высоконадежного компилятора, специализированных методов и протоколов криптографической защиты данных и верификации программных свойств ведутся в настоящее время в тесном международном сотрудничестве с участием представителей бизнес-сообщества Российской Федерации с ориентировочным завершением и выводом в фазу промышленной эксплуатации уже в текущем году [18]. Преимуществами технологии выступают исключительно высокий уровень безопасности данных и достоверность при их проверке и передаче. Применительно к такой высокочувствительной сфере защиты персональных данных, как охрана сведений о

налогоплательщиках, распределенные реестры являются концептуально новым решением, в том числе поскольку не предполагают единое хранение всего объема информации. Без одновременно наличия ключей шифрования и знания схемы расположения блоков реестра, злоумышленники получат лишь некий массив закодированных данных, воспользоваться которым в утилитарном смысле не получится. В данной связи ее применение предполагается в таких сферах, как здравоохранение (включая хранение базы данных о выданных дипломах о высшем образовании по медицинским специальностям), транспорт, финансовые услуги, образование и др. ФНС РФ в публичных декларациях целей развития не заявляет об участии в разработке и последующей эксплуатации полностью верифицированной блокчейн-платформы, что, как думается, негативно отразится на траекториях цифрового обеспечения устойчивого развития налоговой службы нашей страны.

2) Развитие платформ для удаленного налогового контроллинга в деятельности налоговых органов. Переход от налогового контроля к налоговому мониторингу – важное достижение в развитии системы налогового администрирования в последние годы. Между тем, применение сквозных цифровых технологий по данному направлению все еще не перешло на стадию контроллинга, важной характеристикой которого выступает не только автоматизация процесса сбора и обработки данных, но также и принятия решений по их результатам (пусть даже наиболее простых, типовых, на текущем этапе).

3) Внедрение комплексного цифрового управления человеческими ресурсами налоговых органов. Операционные риски, связанные с кадрами, как показано на рис. 2, – ключевые среди тех, которые не удалось в достаточной мере снизить за счет применения сквозных технологий цифровой экономики. Помимо блокчейн-систем учета и контроля компетенций работников налоговых органов, а также систем цифрового контроллинга за результативностью их деятельности, снижению операционных рисков, как представляется, активно способствует передача рутинных и избыточно трудоемких операций администрирования и контроля искусственному интеллекту, что разгрузит работников налоговых органов, снизит риски «человеческого фактора» в непредумышленных ошибках в деятельности ФНС РФ.

4) Применение VR / AR технологий в непосредственном взаимодействии (коммуникациях) налоговых органов с налогоплательщиками (гражданами и представителями организаций). Дальнейшая цифровизация налоговых сервисов ФНС РФ сдерживается по таким причинам как недостаточно высокий уровень цифровой компетентности получателей услуг, низкое проникнове-

ние инструментов доступа к цифровым услугам в отдельных территориях страны, а также страх и «выгорание» в отношении цифровых технологий, проявляющиеся у представителей старшего и преимущественного «среднего» поколения налогоплательщиков в возрастном разрезе [19]. Решение ряда указанных проблем предлагается осуществить через интеграцию в платформы дистанционного взаимодействия кибернетических «помощников», – объектов VR / AR, которые заменят реальных консультантов из числа работников налоговых органов, поспособствуют обучению получателя услуг основам дистанционного доступа к ним, и смогут реализовать множество других полезных функций.

5) Применение и развитие технологий организационного и технического содействия цифровизации налоговых органов. Данные направления деятельности не являются, собственно, цифровизацией, однако в значительной степени дополняют и развивают траектории непосредственно цифровизации отечественной налоговой службы и ее контрольно-надзорной деятельности. Речь идет, в частности, о разработке и скорейшем принятии на уровне ФНС РФ (с последующим предпочтительным распространением на всю федеральную систему органов исполнительной власти) кодекса этики в применении цифровых технологий в публичном управлении. Обучение основам цифровой этики следует проводить как при первичной профессиональной подготовке сотрудников налоговых органов, так и в ходе дополнительного обучения, переподготовки и повышения квалификации.

Направление предполагает также заблаговременную разработку «аналоговых интерфейсов» цифровых услуг налоговых органов как доступной альтернативы получения публичных услуг для субъектов с ограниченным или отсутствующим доступом к мобильным и цифровым технологиям. Для решения данной задачи, при этом, найдут применения истинно цифровые технологии, такие как Data Mining, с применением которых появится возможность обеспечения наиболее адекватного понимания реальных потребностях в аналоговых интерфейсах для налогоплательщиков, в противовес неполным данным, получаемым в ходе анкетирования и опросов, по причинам технико-организационного характера преимущественно проводимым через «закрытые» опросники с крайне упрощенной постановкой исследуемой проблематики. Data Mining может быть осуществлено на массивах больших данных публикаций в верифицируемых сетевых и аналоговых источниках, аналогичных средствам массовой информации, по поводу реальных проблем, с которыми сталкиваются налогоплательщики в пользовании цифровыми сервисами. Технология Data Mining, интегрированная «сквозным» путем с технологиями обработки естественно-языковых

источников (англ. – NLP, Natural Language Processing), может быть также применена при машинном извлечении релевантной информации из записей глубинных интервью налогоплательщиков. В свою очередь, подобный способ применения цифровых технологий приведет к пересмотру системы источников получения качественной информации, связанной с обратной связью ФНС РФ из внешней среды, в числе которых на первое место выйдут выборочные полуструктурированные интервью и оцифровка контента СМИ и интернета.

Представленный перечень, безусловно, не охватывает все перспективные направления дальнейшей сквозной цифровизации деятельности налоговых органов нашей страны. Между тем, опираясь на разработанные рекомендации как на прообраз «дорожной карты» будущих цифровых трансформаций, представляется возможным обеспечить дальнейшее динамически устойчивое развитие системы ФНС РФ, что является безусловным интересом государства и общества.

Таким образом, применение сквозных технологий цифровой экономики призвано обеспечить комплексное содействие формированию динамической устойчивости развития налоговых органов Российской Федерации на современном этапе, с учетом некоторого торможения в развитии проектов цифровизации ФНС РФ в последние годы.

В качестве перспективных направлений дальнейшей цифровизации налоговых органов следует рассмотреть внедрение полностью верифицированной блокчейн-платформы учета налогоплательщиков; развитие платформ для удаленного налогового контроллинга; переход к цифровому управлению кадрами налоговых органов; применение VR / AR технологий (консультантов) в непосредственном взаимодействии с налогоплательщиками; развитие технологий организационного и технического содействия цифровизации налоговых органов (как-то внедрение кодексов цифровой этики и обучения работников налоговых органов ее основам, а также заблаговременную разработку «аналоговых интерфейсов» цифровых услуг налоговых органов и сбор общественного мнения по поводу деятельности налоговых органов на основе технологий обработки больших данных.

#### Библиография

- [1] Национальная технологическая инициатива (2021). URL: <https://nti2035.ru/> (дата обращения: 12.02.2021).
- [2] Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. Анализ перспектив развития национальной экономики при внедрении сквозных цифровых технологий // Журнал экономических исследований. 2020. Том 6. № 4. С. 3-18.
- [3] Lindgren I., and Jansson G. Electronic services in the public sector: A conceptual framework // Government Information Quarterly. 2013. Vol. 30(2). Pp. 163-172.

- (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.giq.2012.10.005>
- [4] Cinar E., Trott P., and Sims C. A systematic review of barriers to public sector innovation process // *Public Management Review*. 2018. Vol. 21(2). Pp. 1-27. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1080%2F14719037.2018.1473477>
- [5] Jansen A., and Ølnes S. The nature of public e-services and their quality dimensions // *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33(4). Pp. 647-657. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.005>
- [6] Madsen C.Ø., Berger J.B., and Phythian M. The development in leading e-government articles 2001-2010: Definitions, perspectives, scope, research philosophies, methods and recommendations: An update of Heeks and Bailur. In *Proceedings of International conference on electronic government*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2014. Pp. 17-34. (на англ.).
- [7] Nielsen P.A., and Persson J.S. Useful business cases: value creation in IS projects // *European Journal of Information Systems*. 2017. Vol. 26(1). Pp. 66-83. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41303-016-0026-x>
- [8] Выжимова Н.Г., Иванова Е.Ю., Колесниченко Е.А. Цифровизация управления как фактор развития современного государства // *Бюллетень науки и практики*. 2018. Том 4. № 5. С. 465-473. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1246516>
- [9] Миронова О.А. Налоговая безопасность: развитие теории, методологии и практики // *Инновационное развитие экономики*. 2016. № 3-1(33). С. 90-97.
- [10] Дудин М.Н., Кононова Е.В. Цифровизация управления университетами в России и в зарубежных странах как необходимая мера обеспечения их экономической безопасности // *Проблемы рыночной экономики*. 2020. № 3. С. 95-108. DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2020-3-95-108>
- [11] Гнатышина Е.И. АСК НДС-2-прорыв в цифровизации налогового администрирования // *Вестник Поволжского государственного университета сервиса*. Серия: Экономика. 2020. № 1(60). С. 50-55.
- [12] Барашкова Л.А. Трансформация цифровой платформы ФНС России. В сборнике материалов LX МНПК "European research: innovation in science, education and technology", London, United Kingdom, 10-11 февраля, 2020. С. 26-30.
- [13] Парадеева И.Н., Кислова Е.Г. Развитие цифровизации налогового администрирования как элемент реформирования налоговой системы России // *Вестник Московского гуманитарно-экономического института*. 2019. № 4. С. 125-131.
- [14] Лучинина Е.А. Развитие электронных сервисов налоговой службы // *Налоги и финансы*. 2015. № 4(28). С. 45-48.
- [15] *Public digitalization outlook*. Amsterdam: Ernst & Young, KPN, 2020. 280 p. (на англ.).
- [16] Alketbi A., Nasir Q., and Talib M.A. Blockchain for government services – Use cases, security benefits and challenges. In *Proceedings of 15th Learning and Technology Conference (L&T)*. IEEE. 2018. Pp. 112-119. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1109%2FLT.2018.8368494>
- [17] Warkentin M., and Orgeron C. Using the security triad to assess blockchain technology in public sector applications // *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 52. Art. 102090. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.ijinfomgt.2020.102090>
- [18] Университет Иннополис, «Аэрофлот» и BitFury создадут первую в России «полностью верифицированную блокчейн-платформу» (2020). TadViser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Аэрофлот\\_\(Проекты\\_на\\_базе\\_блокчейн-технологии\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Аэрофлот_(Проекты_на_базе_блокчейн-технологии)) (дата обращения: 12.02.2021).
- [19] Костин К.Б., Березовская А.А. Современные технологии цифровой экономики как драйвер роста мирового рынка товаров и услуг // *Экономические отношения*. 2019. Том 9. № 2. С. 455-480. DOI: <https://doi.org/10.18334/eo.9.2.40511>

### References

- [1] National Technological Initiative (2021). (In Russ.). URL: <https://nti2035.ru/> (accessed on 12.02.2021).
- [2] Tebekin A.V., Tebekin P.A., and Egorova A.A. Analysis of the prospects for the development of the national economy when introducing end-to-end digital technologies // *Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6(4). Pp. 3-18. (In Russ.).
- [3] Lindgren I., and Jansson G. Electronic services in the public sector: A conceptual framework // *Government Information Quarterly*. 2013. Vol. 30(2). Pp. 163-172. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.giq.2012.10.005>
- [4] Cinar E., Trott P., and Sims C. A systematic review of barriers to public sector innovation process // *Public Management Review*. 2018. Vol. 21(2). Pp. 1-27. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1080%2F14719037.2018.1473477>
- [5] Jansen A., and Ølnes S. The nature of public e-services and their quality dimensions // *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33(4). Pp. 647-657. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.005>
- [6] Madsen C.Ø., Berger J.B., and Phythian M. The development in leading e-government articles 2001-2010: Definitions, perspectives, scope, research philosophies, methods and recommendations: An update of Heeks and Bailur. In *Proceedings of International conference on electronic government*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2014. Pp. 17-34.
- [7] Nielsen P.A., and Persson J.S. Useful business cases: value creation in IS projects // *European Journal of Information Systems*. 2017. Vol. 26(1). Pp. 66-83. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41303-016-0026-x>
- [8] Vyzhimova N.G., Ivanova E.Yu., and Kolesnichenko E.A. Digitalization of management as factor of development of the modern state // *Bulletin of Science and Practice*. 2018. Vol. 4(5). Pp. 465-473. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1246516>
- [9] Mironova O.A. Nalogovaya bezopasnost': razvitie teorii, metodologii i praktiki [Tax security: development of theory, methodology and practice] // *Innovative development of economy*. 2016. No. 3-1(33). Pp. 90-97. (In Russ.).
- [10] Dudin M.N., and Kononova E.V. Digitalization of university management in Russia and foreign countries as a necessary measure to ensure their economic security // *Market economy problems*. 2020. No. 3. Pp. 95-108. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2020-3-95-108>
- [11] Gnatyshina E.I. ASK NDS-2 – proryv v tsifrovizatsii nalogovogo administrirovaniya [ASK VAT-2-breakthrough in digitalization of tax administration]

- // Vestnik of the Volga Region State University of Service. Series "Economics". 2020. Vol. 1. Pp. 50-55. (In Russ.).
- [12] Barashkova L.A. Digital platform transformation FTS of the Russian Federation. In collection of scientific articles LX ICSPC "European research: innovation in science, education and technology", London, United Kingdom, February 10-11, 2020. Pp. 26-30. (In Russ.).
- [13] Paradeeva I.N., and Kislova E.G. Development of digitalization of tax administration as an element of reforming the tax system of Russia // Vestnik MHEI. 2019. Vol. 4. Pp. 125-131. (In Russ.).
- [14] Luchinina E.A. Development of electronic services of tax service // Nalogi i Finansy [Taxes and Finance]. 2015. Vol. 4(28). Pp.45-48. (In Russ.).
- [15] Public digitalization outlook. Amsterdam: Ernst & Young, KPN, 2020. 280 p.
- [16] Alketbi A., Nasir Q., and Talib M.A. Blockchain for government services – Use cases, security benefits and challenges. In Proceedings of 15th Learning and Technology Conference (L&T). IEEE. 2018. Pp. 112-119. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1109%2FLT.2018.8368494>
- [17] Warkentin M., and Orgeron C. Using the security triad to assess blockchain technology in public sector applications // International Journal of Information Management. 2020. Vol. 52. 102090. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.ijinfomgt.2020.102090>
- [18] Universitet Innopolis, "Aeroflot" i BitFury sozdadut pervuyu v Rossii polnost'yu verifitsirovannuyu blockchain-platfirmy [University of Innopolis, Aeroflot and BitFury will create the first fully verified blockchain platform in Russia] (2020). TadViser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Аэрофлот\\_\(Проекты\\_на\\_базе\\_блокчейн-технологии\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Аэрофлот_(Проекты_на_базе_блокчейн-технологии)) (accessed on 12.02.2021).
- [19] Kostin K.B., and Berezovskaya A.A. Modern technologies of the digital economy as a driver of growth in the world market of goods and services // Journal of International Economic Affairs. 2019. Vol. 9(2). Pp. 455-480. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.18334/eo.9.2.40511>

#### Информация об авторе / About the Author

**Татьяна Витальевна Деева** – канд. экон. наук, докторант; Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия / **Tatyana V. Deeva** – PhD in Economics, Doctoral Student; Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia  
E-mail: [tv\\_k@lenta.ru](mailto:tv_k@lenta.ru)  
SPIN РИНЦ 9015-5955

Дата поступления статьи: 15 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 15 February 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).16-27

УДК 336.71:004:339.137

JEL G21, O3



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ И КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОДЫ

С.В. Ештокин, Институт проблем рынка Российской академии наук, Москва, Россия

**Аннотация.** Цифровизация экономики несет серьезные вызовы существующим бизнес-моделям, – так в банковской системе классические финансовые институты проходят сегодня процессы трансформации в цифровые организации, предоставляя услуги, основанные на инновационных технологиях и цифровых сервисах. Целью данной статьи является рассмотрение отечественных и зарубежных методик оценки конкурентоспособности банков в цифровой экономике через призму количественных и качественных характеристик развития их бизнес-моделей. Методология научного исследования включает в себя использование таких общенаучных методов, как анализ, синтез, сравнение, научная абстракция, так и специальные экономические методы (аналитическая обработка данных, рэнкинг позиций, построение карт интересов). В статье дан критический библиографический обзор в отношении раскрытия содержания самого понятия «конкурентоспособность»; определены основные отличия в понимании конкурентных источников банков в традиционной и цифровой экономике; изучены методики количественной и качественной оценки конкурентоспособности группы необанков как настоящих представителей новой банковской эпохи; представлены и применены для выборки российских необанков (Тинькофф Банк, Мегафон Банк, ДелоБанк, Банк 131) обобщенная количественная и уточненная качественная методики оценки их конкурентоспособности в цифровой экономике. Полученные результаты научного исследования имеют практическую ценность для совершенствования процессов разработки стратегий развития банков с учетом новейших трендов цифровой экономики и виртуализации процессов создания потребительской ценности банковских продуктов для корпоративных и розничных клиентов. По итогу установлено, что оценка конкурентоспособности российских банков в цифровой экономике имеет сложности, которые могут быть описаны острой неравномерностью цифровых реформ в банковской системе, превалированием доли государственных банков, влиянием COVID-19 на цифровые реформы, а также острой зависимостью банковской сферы от импортных программных решений и цифровых сервисов.

**Ключевые слова:** банковская интервенция, карта конкурентоспособности, конкурентная позиция, оценка конкурентоспособности, рэнкинг, стейкхолдеры, цифровизация банковских сервисов.

**Для цитирования:** Ештокин С.В. Оценка конкурентоспособности банка в цифровой экономике: количественный и качественные подходы // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 16-27. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).16-27

ORIGINAL PAPER

## ASSESSMENT OF THE BANK COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ECONOMY: QUANTITATIVE AND QUALITATIVE APPROACHES

S.V. Eshtokin, Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Abstract.** The digitalization of the economy poses serious challenges to existing business models. Classical financial institutions in the banking system are currently being transformed into digital organizations, providing services based on innovative technologies and digital services. The purpose of this article is to consider domestic and foreign methods for assessing the competitiveness of banks in the digital economy through the prism of quantitative and qualitative characteristics of the development of their business models. The methodology of scientific research includes the use of such general scientific methods as analysis, synthesis, comparison, scientific abstraction, and special economic methods (analytical data processing, ranking of positions, stakeholder mapping). The article provides literature review on the concept "competitiveness"; the main differences in understanding the competitive sources of banks in the traditional and digital economies are identified; the methods of quantitative and qualitative assessment of the competitiveness of a group of neobanks as real representatives of the new banking era is studied; competitiveness in the digital economy of some Russian neobanks (Tinkoff Bank, Megafon Bank, DeloBank, Bank 131) is assessed through qualitative and quantitative research methodologies. Findings of the research help improve strategic planning processes, taking into account creating value for corporate and retail cli-

ents. It was found that assessing the competitiveness of Russian banks in the digital economy has challenges caused by uneven progress of reforms in the banking sector, high percentage of government-owned banks, the impact of COVID-19 on digital reforms, as well as the dependence of the banking sector on software solutions and digital services provided by foreign-based companies.

**Keywords:** banking intervention, competitiveness map, competitive position, assessment of competitive ability, ranking, stakeholders, digitalization of banking services.

**For citation:** Eshtokin S.V. Assessment of the Bank Competitiveness in the Digital Economy: Quantitative and Qualitative Approaches // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 16-27. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).16-27

**П**роведение оценки конкурентоспособности любого бизнеса является сложным процессом, требующим от оценщика умения работать с массивом данных, обеспечивая доступность информации не только о количественных, но и качественных характеристиках оцениваемого объекта.

В случае конкурентной оценки банков сложность многократно увеличивается по ряду причин: во-первых, активами банка являются нематериальные финансовые инструменты с высокой рыночной волатильностью спроса, доходности и риска; во-вторых, сами банки, как правило, ориентированы на мультипродуктовый портфель продуктов и сервисов, каждый из которых может иметь вплоть до аппозитивных характеристик, что усложняет агрегированную оценку конкурентного ранжирования; в-третьих, давление финансового рынка в части использования на нем нового инструмента – искусственного интеллекта, повышает общую непредсказуемость глобальных и национальных финансовых трендов, тем самым, девальвируя ценность стратегии развития банков.

В случае же с оценкой конкурентоспособности российских банков необходимо принимать во внимание и колоссальный разрыв между флагманами традиционного банковского рынка (Большая банковская тройка – ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ», АО «Альфа-Банк») и группой банков технологической волны – необанками, которые переняли лучшие мировые и отечественные практики цифровизации бизнес-модели и сегодня являются банковскими игроками Индустрии 4.0.

Цифровые реформы национальной экономики России, набирают обороты и вовлекают в орбиту своего влияния все большее количество сфер и отраслей, и одной из наиболее чувствительных к влиянию digital-инноваций является банковская сфера. Работа банков всегда была ориентирована на инновационную активность и внедрение передовых практик и опыта работы, но тренды цифровизации поставили перед банками совсем иную задачу: глубокое переосмысление философии работы с клиентом и реструктуризацию собственных бизнес-моделей создания и управления банковскими продуктами и сервисами. Реалии сегодняшнего дня обуславливают острую необходимость реформирования бизнес-процессов как внутри банков, так и в рамках их системы взаимодействий, меняя курс с прямой

конкурентной борьбы на цифровое партнерство [1].

Научное исследование традиционно начинается с определения понятийного аппарата, и в данном случае необходимо раскрыть содержание понятия «конкурентоспособность» путем проведения критического обзора отечественной и зарубежной научной литературы, и тематических публикаций (табл. 1).

Как видно из представленных мнений отечественных и зарубежных ученых и выдержек из статей соответствующих нормативно-правовых актов, в отечественной практике конкурентоспособность понимается преимущественно как текущее состояние продукта (сервиса) или бизнеса целиком, обеспечивающее его присутствие на рынке, а также лояльность клиентов. В то время как в зарубежной практике конкурентоспособность рассматривается как долгосрочный процесс поддержания устойчивого рыночного положения бизнеса и пролонгация жизненного цикла продукта (сервиса) по сравнению со среднеотраслевыми характеристиками [2].

Существенными являются отличия и в понимании критериев выражения понятия «конкурентоспособность»: в отечественной практике в ее выражение вкладывается во многом субъективные «ощущения удовлетворенности», а определение рыночной ценности связывается с клиентской лояльностью и «преданностью» продукту или сервису, а также возможностью бизнеса просто быть представленным на рынке. В зарубежной практике конкурентоспособность имеет гораздо более четко очерченные характеристики: во-первых, это усилия менеджмента в части предиктивного анализа рынка и «улавливания сигналов внешней среды» раньше конкурентов; во-вторых, это конкретные меры бизнеса по уклонению или уходу от прямого соперничества с другими представителями бизнеса, в-третьих, это компетентность руководства бизнеса в части использования интеллектуальных и технологических преимуществ на долгосрочном горизонте планирования стратегии поведения на рынке [2, 3].

Переходя к вопросу рассмотрения методик оценки конкурентоспособности банков в цифровой экономике, следует провести четкий «водораздел акцентов», которые генерируют конкурентные преимущества в традиционной (доцифровой) и цифровой экономике (табл. 2).

Таблица 1 / Table 1

**Определение понятия «конкурентоспособность» в отечественной и зарубежной литературе и нормативно-правовых актах / Definition of "Competitiveness" in Russian and Foreign Literature and Normative Legal Acts**

| Автор(-ы), источник / Author(s), Source   | Определение понятия, характеристика методических акцентов / Definition of Concept, Description of Methodological Accents  |
|---|---|
| I. Отечественная литература   |   |
| Е.М. Рудь, А.Е. Рудь [3]  | Способность продукта (услуги) или бизнеса в целом удовлетворять конкретные потребности клиента лучше, чем имеющиеся на рынке аналоги  |
| А.О. Лобунец, Е.П. Терновская [4]   | Обобщенная характеристика рыночной ценности продукта (услуги) для стейкхолдеров, выражающаяся в привлекательных для них отличиях от имеющихся на рынке аналогов или альтернатив   |
| Г.Г. Головенчик [5]   | Реальная или потенциальная способность бизнеса или продукта (сервиса) обладать достаточной ценностью для стейкхолдеров, что позволяет ему сохранять присутствие на рынке  |
| Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (в ред. от 22.12.2020 г.), ст. 4 п. 7 [6] | Соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке   |
| II. Зарубежная литература   |   |
| В. Căpraru, I. Ilnatov, and N.L. Pintilie [7]   | Способность бизнеса, отрасли или страны в целом производить продукты или создавать сервисы, соответствующие требованиям международного рынка при условии свободных и справедливых (fair-lazier) рыночных условий<br><i>Характеристика методических акцентов:</i> определение ориентирует менеджмент бизнеса или государства на анализ требований международного рынка |
| A. Herzallah L.J. Gutierrez-Gutierrez, and J.F. Munoz Rosas [8]   | Наличие у бизнеса, отрасли или национальной экономики понимания состояния рынков присутствия, настоящих и будущих трендов спроса, умения анализировать сигналы внешней среды для формирования стратегий опережающего развития продуктового и сервисного портфеля по отношению к конкурирующим рыночным агентам  |
| M. Eltahir, and A. Abdelgadir [9]   | Способность менеджмента бизнеса опережать конкурентов путем более глубокого анализа рынка и сигналов внешней среды, а также уклоняться от прямого соперничества путем развития альтернативных ветвей рынка и диверсификации функционала продукции и сервисов  |
| C.W. Wang, and C.C. Lee [10]  | Способность менеджмента бизнеса предвидеть новые течения и тренды на рынках присутствия и, используя накопленные знания, профессиональный опыт и технологии, поддерживать лояльность клиентов на долгосрочном горизонте сотрудничества  |

*Источник / Source:* составлено автором на основе изучения специализированной научной литературы / compiled by the author based on bibliographic review

Таблица 2 / Table 2

**Основные отличия в понимании конкурентных источников банков в традиционной и цифровой экономике / Main Differences in Understanding of Competitive Sources of Banks in Traditional and Digital Economies**

| Источник конкурентных преимуществ / Source of competitive advantage | Традиционная экономика / Traditional Economy   | Цифровая экономика / Digital Economy  |
|---|--|---|
| 1. Бизнес-модель  | Бизнес-модель физических холдингов с активным наращиванием филиалов и представительств банка в регионах и других государствах  | Бизнес-модель цифровых экосистем с вовлечением в орбиту влияния финтех-компаний и нефинансовых бизнесов для создания комплексных продуктов и сервисов   |
| 2. Клиентская база  | Экстенсивное увеличение числа клиентов банка; структуризация клиентов по размеру депозитов или кредитных договоров   | Интенсивное улучшение качества клиентской базы путем предиктивного анализа рисков возникновения проблемных долгов или панических настроений   |
| 3. Продуктовый портфель   | Масштабирование самостоятельных банковских продуктов и сервисов и их агрессивное маркетинговое продвижение в клиентскую среду  | Персонализация функционала банковских продуктов и сервисов, а также конструирование индивидуальных портфелей сервисов на базе цифровых платформ с открытым кодом  |
| 4. Стратегия ценообразования  | Стратегия скорейшей окупаемости – в отношении новых продуктов и сервисов для VIP-клиентов / стратегия лапентного демпинга – для mass-fashion продуктов и сервисов среднего и низкого уровней доходов | Стратегия ассоциированного рынка – в отношении продуктов и сервисов, предоставляемых исключительно банком; стратегия трансфертного ценообразования – в отношении кросс-партнерских продуктов и сервисов |

*Источник / Source:* составлено автором по данным [11, 12] / compiled by the author based on data from [11, 12]

Таким образом, конкурентные преимущества банка в традиционной и цифровой экономике различаются достаточно существенно, и это накладывает ограничения на перенос методик оценки конкурентоспособности банков из традиционной экономики ввиду возможной некорректности трактовки полученных результатов.

Данный аспект подтверждает и тот факт, что в цифровой экономике банки с активной стратегией цифрового реформирования бизнес-модели получили специальный термин – необанки (данный термин возник в 2017 г. и применяется в от-

ношении кредитно-финансовых институтов, не имеющих ни одной физической локации, а весь портфель продуктов и услуг которых реализуется на базе приложений в смартфоне, компьютере или даже мессенджере).

С учетом цели научного исследования наибольший интерес и ценность представляет изучение методик количественной и качественной оценки конкурентоспособности именно группы необанков как настоящих представителей новой банковской эпохи (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

**Бизнес-модели необанков и их конкурентные характеристики /  
Neobank Business Models and Their Competitive Characteristics**

| <b>Бизнес-модель /<br/>Business Model</b>    | <b>Описание бизнес-модели и ее конкурентных характеристик / Description of the Business Model<br/>and Its Competitive Characteristics</b>  |
|--|--|
| 1. Цифровой банк с самостоятельной лицензией | <p><i>Описание бизнес-модели.</i> Банк ведет свою деятельность полностью в виртуальном пространстве и не имеет физического присутствия. По своему наполнению банк является цифровым двойником традиционного банка и имеет право осуществлять все виды деятельности.</p> <p><i>Характеристика конкурентных преимуществ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокоорганизованная виртуальная сеть банковских офисов на высокопроизводительных платформах;</li> <li>– доступность банковских сервисов через средства голосовой и биометрической идентификации;</li> <li>– бесшовная интеграция банковских сервисов в переносимые гаджеты (система NFC, платежное кольцо PayRing, система дистанционных платежей по регистрационным данным клиента)</li> </ul> <p><i>Примеры банков.</i> АО «Банк 131», ПАО «Банк Тинькофф».</p>                         |
| 2. Цифровой филиал банка                     | <p><i>Описание бизнес-модели.</i> Необанк является фрагментарной бизнес-моделью традиционного банка, на виртуальной платформе которого сосредоточены пилотные или инновационные банковские сервисы и продукты.</p> <p><i>Характеристика конкурентных преимуществ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение операционных издержек на ведение отдельных операций (например, расчетно-кассовое обслуживание);</li> <li>– выведение за пределы банковского баланса непрофильных или высокорисковых операций (например, торговля на рынке Forex с помощью роботов, системы трастового управления финансовыми активами с помощью AI-решений);</li> <li>– сокращение физического присутствия офисов и персонала</li> </ul> <p><i>Примеры банков.</i> Эльба Банк, TalkBank.</p>   |
| 3. Банк с цифровыми каналами                 | <p><i>Описание бизнес-модели.</i> Традиционный банк совершает постепенную трансформацию в цифровой образ, и для понимания верности своих шагов менеджмент банка проводит диджитализацию коммуникаций с клиентами, развивая сравнительно простые формы взаимодействия через сайт, социальные сети, мессенджеры.</p> <p><i>Характеристика конкурентных преимуществ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– углубление коммуникаций с клиентами банка;</li> <li>– развитие авангардных решений в области бизнес-коммуникаций и невидимого присутствия в жизни клиента в качестве ассистента или финансового помощника</li> </ul> <p><i>Примеры банков.</i> Сфера, Просто Банк, Мегафон Банк.</p>  |
| 4. Цифровой банковский бренд                 | <p><i>Описание бизнес-модели.</i> Флагманы банковского рынка с длительной историей, международной сетью физического присутствия и колоссальной клиентской базой, менеджмент которых задает собственные тренды цифровых реформ в банковском секторе за счет масштаба присутствия.</p> <p><i>Характеристика конкурентных преимуществ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– реализация цифровых мегапроектов по реструктуризации международной бизнес-модели обслуживания клиентов;</li> <li>– разработка и лоббирование новых национальных стандартов банковского сервиса и безопасности;</li> <li>– активная политика M&amp;A венчурных проектов в области финтех и кибербезопасности;</li> <li>– инвестиции в банковскую инфраструктуру с открытым кодом для последующего «заселения» цифровых колоний финтех-командами и бизнес-партнерами</li> </ul> |

Источник / Source: составлено автором по данным [13, 14] / compiled by the author based on data from [13, 14]

Следует отметить, что в идеале для каждой бизнес-модели необанков необходимо формировать собственное методическое обеспечение

количественной и качественной оценки ее конкурентоспособности с учетом особенностей стратегии ее развития, однако ввиду отсутствия такой

информации, исследование будет ограничиваться справедливыми для всех бизнес-моделей показателями, которые структурировано разбиты на следующие группы (табл. 4):

1) доходность банковских активов – группа показателей, характеризующих конкурентные преимущества цифровой бизнес-модели в части генерации активами доходов с позиции функциональных стейкхолдеров (менеджеры банка, учредители);

2) инвестиционная привлекательность цифровой банковской бизнес-модели – группа показателей, отражающая выгодность для клиентов размещение денежных средств или поручение

расчетно-кассового обслуживания;

3) рискованность функционирования бизнес-модели и ее чувствительность к конъюнктуре рынка – показатели, оценивающие финансовую устойчивость небанка, технологические риски цифровых решений, уровень защищенности клиентов от хакерских атак;

4) операционная эффективность цифровой бизнес-модели банка с позиции клиента и менеджмента – характеризует показатели преимуществ бизнес-модели небанков в части операционных и административных издержек осуществления банковской деятельности в цифровом режиме [15-17].

Таблица 4 / Table 4

**Обобщенная методика количественной оценки конкурентоспособности небанков в цифровой экономике /  
Generalized Methodology for Measuring Neobank Competitiveness in the Digital Economy**

| Показатели оценки /<br>A Set of Indicators  | Порядок расчета / Calculation  |
|---|--|
| 1. Доходность банковских активов  | <p>1.1 Рентабельность активов, взвешенных на риск:</p> $R_{PA} = \frac{ДБА}{ДА} \cdot 100 \quad (1)$ <p>где ДБА – дисконтированный банковский доход от работающих активов (чистый процентный, комиссионный и иной доход, скорректированный на стоимость привлеченного клиентского капитала), тыс. руб.; ДА – доходные (работающие) активы, тыс. руб.</p> <p>1.2 Уровень капитализации деятельности небанка:</p> $CR = \frac{ЧПД}{ДА} \cdot 100 \quad (2)$ <p>где ЧПД – чистый процентный доход небанка, тыс. руб.</p>  |
| 2. Инвестиционная привлекательность цифровой банковской бизнес-модели                     | <p>2.1 Индекс опережения / отставания средней процентной ставки по вкладным операциям в небанке по сравнению с традиционным банком:</p> $I_{СПС} = \frac{СПС_{НБ}}{СПС_{ТБ}} \quad (3)$ <p>где СПС<sub>НБ</sub> – средняя процентная ставка по вкладам (депозитам) в небанке, %; СПС<sub>ТБ</sub> – средняя процентная ставка по вкладам (депозитам) в традиционном банке, %</p> <p>2.2 Уровень участия вкладного капитала в инвестиционных, биржевых и спекулятивных операциях:</p> $УУ_{ИБСО} = \frac{ВК_{ИБСО}}{ВК} \cdot 100 \quad (4)$ <p>где ВК<sub>ИБСО</sub> – объем вкладного капитала небанка, участвующего в инвестиционных биржевых и спекулятивных операциях, тыс. руб.; ВК – совокупный объем вкладов и депозитов, привлеченных от клиентов небанка, тыс. руб.</p> |
| 3. Рискованность функционирования бизнес-модели и ее чувствительность к конъюнктуре рынка | <p>3.1 Уровень проблемных и реструктурированных активов небанка:</p> $У_{ПРА} = \frac{ПРА}{ДА} \cdot 100 \quad (5)$ <p>где ПРА – проблемные и реструктурированные активы небанка, тыс. руб.</p> <p>3.2 Уровень риска клиентского капитала:</p> $УР_{КК} = \frac{КК}{ДА} \cdot 100 \quad (6)$ <p>где КК – клиентский капитал небанка, размещенный в форме вкладов и депозитов, тыс. руб.</p>  |

| Показатели оценки /<br>A Set of Indicators   | Порядок расчета / Calculation   |
|--|---|
| 4. Операционная эффективность цифровой бизнес-модели банка с позиции клиента и менеджмента | <p>4.1 Уровень доходности бизнес-модели небанка:</p> $I_{\text{ББ}} = \frac{\text{ЧП}}{(\text{ИР} + \text{КР} + \text{ЛП})} \quad (7)$ <p>где ЧП – чистая прибыль небанка, тыс. руб.; ИР – инфраструктурные расходы на функционирование цифрового бизнеса (аналогично общехозяйственным расходам для традиционных банков), тыс. руб.; КР – коммерческие расходы на продвижение банковских продуктов и сервисов, тыс. руб.; ЛП – лицензионные платежи за пользование банками арендными программными решениями и платформами, тыс. руб.</p> |
|  | <p>4.2 Уровень доходности инвестиций в развитие бизнес-модели небанка:</p> $УД_{\text{ИРБМ}} = \frac{\Delta\text{ЧБД}}{\text{ИИ}} \cdot 100 \quad (8)$ <p>где ΔЧБД – прирост чистого банковского дохода после реализации проектов по развитию бизнес-модели, тыс. руб.; ИИ – инфраструктурные инвестиции в развитие бизнес-модели небанка, тыс. руб.</p>  |

Источник / Source: составлено автором по данным [18-21] / compiled by the author based on data from [18-21]

Опираясь на методические разработки автора научного исследования и принятые в международном сообществе специалистов-практиков визуализации результатов оценки конкурентоспо-

собности небанков, проведем расчет заявленных в *табл. 4* критериев для выборки российских небанков: Тинькофф Банк, Мегафон Банк, ДелоБанк, Банк 131 (*табл. 5, рис. 1*).

Таблица 5 / Table 5

**Показатели количественной оценки конкурентоспособности небанков в цифровой экономике за 2020 г. (I-III квартал), в % / Indicators of Quantify Neobank Competitiveness in the Digital Economy in 2020 (I-III quarter), %**

| Показатели / Indicators  | Тинькофф Банк | Мегафон Банк | ДелоБанк | Банк 131 |
|--|---------------|--------------|----------|----------|
| 1. Рентабельность активов, взвешенных на риск  | 18.3          | 16.5         | 9.7      | 8.3      |
| 2. Уровень капитализации деятельности небанка  | 10.2          | 9.5          | 12.3     | 11.6     |
| 3. Индекс опережения / отставания средней процентной ставки по вкладным операциям в небанке (по сравнению с традиционным банком) | 2.7           | 3.3          | 3.6      | 3.9      |
| 4. Уровень участия вкладного капитала в инвестиционных, биржевых и спекулятивных операциях                                       | 39.7          | 25.4         | 11.6     | 18.8     |
| 5. Уровень проблемных и реструктурированных активов небанка  | 5.9           | 6.2          | 7.7      | 3.1      |
| 6. Уровень риска клиентского капитала  | 0.32          | 0.41         | 0.55     | 0.36     |
| 7. Уровень доходности бизнес-модели небанка  | 28.8          | 19.6         | 33.7     | 42.4     |
| 8. Уровень доходности инвестиций в развитие бизнес-модели небанка  | 15.4          | 7.7          | 22.4     | 13.5     |

Источник / Source: составлено автором по данным [22] / compiled by the author based on data from [22]

Как видно из графика конкурентных позиций российских небанков (*рис. 1*), основной упор в стратегии их работы делается на обеспечение участия клиентского капитала в инвестиционных, биржевых и спекулятивных операциях, что связано с необходимостью обеспечения заявленной клиенту высокой доходности; вторым пиком конкурентных позиций российских небанков является уровень доходности функционирования бизнес-модели небанка, т.к. в его случае общехозяйственные расходы на физические активы минимальны; третий пик приходится на уровень капитализации небанков, который во многом объясняется их активной ролью в финансовых

операциях биржевых и спекулятивных операций на рынках Forx, торговле на фондовых индексах, а также торговлей с помощью роботов.

Основываясь на обзоре научной литературы и практических публикаций, была сформирована уточненная методика качественной оценки конкурентоспособности небанков в цифровой экономике (*табл. 6*).

Основываясь на описанной выше методике качественной оценки конкурентоспособности небанков, проведем расчет показателей для той же выборки за I-III кварталы 2020 г. (*табл. 7, рис. 2*).

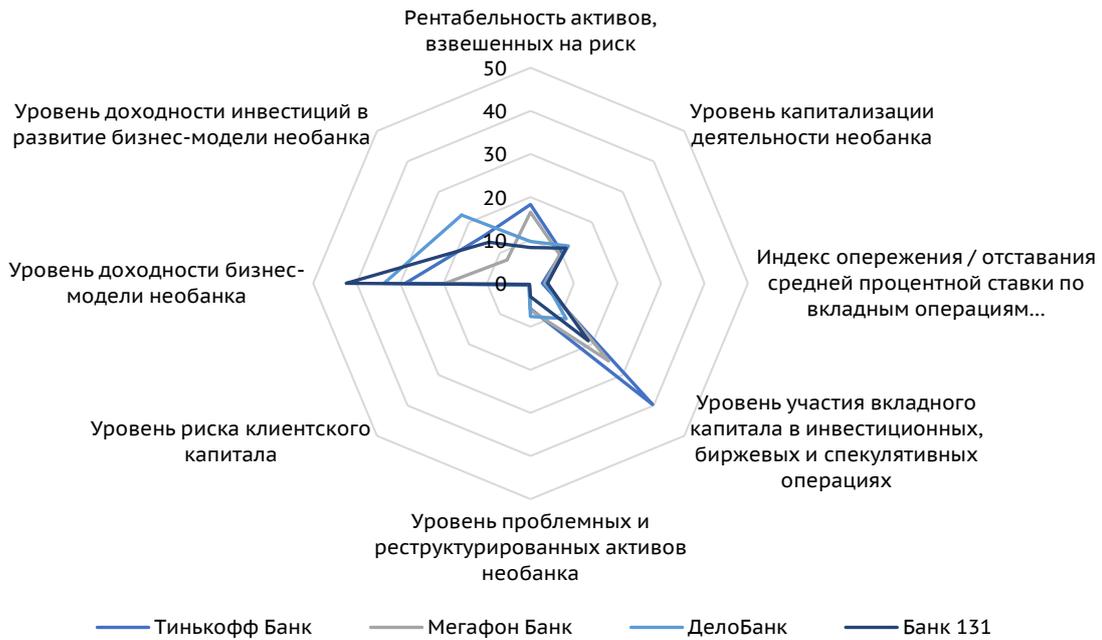


Рис. 1. Визуализация конкурентоспособности российских необанков за I-III квартал 2020 г., в % / Fig. 1. Visualization of Competitiveness of Russian Neobanks in 2020 (I-III quarter), %

Источник / Source: составлено автором по данным табл. 5 / compiled by the author based on data from table 5

Таблица 6 / Table 6

Уточненная методика качественной оценки конкурентоспособности необанков / Refined Methodology for Qualitative Assessment of Neobank Competitiveness

| Показатели оценки / A Set of Indicators                      | Порядок расчета / Calculation   |
|--|---|
| 1. Показатели качества управления активами и обязательствами | 1.1 Показатель качества управления банковскими активами:<br>$КУ_{БА} = \frac{PP + LP + CP}{ПБА} \cdot 100$ где PP – расходы на реструктуризацию проблемных банковских активов, тыс. руб.; LP – ликвидационные расходы по проблемным активам, тыс. руб.; CP – страховые расходы и возмещения убытков клиентам по проблемным активам, тыс. руб.; ПБА – проблемные банковские активы, тыс. руб.                          |
|  | 1.2 Показатель качества управления клиентским капиталом и иными обязательствами:<br>$КУ_{БО} = \frac{CP + ДПА}{ПБО} \cdot 100$ где CP – страховые резервы, направленные на исполнение обязательств перед клиентами, тыс. руб.; ДПА – досрочная продажа финансовых активов на срочном рынке с дисконтом, тыс. руб.; ПБО – проблемные банковские обязательства и рискованные операции с клиентским капиталом, тыс. руб. |
| 2. Показатели стабильности и лояльности клиентов необанка    | 2.1 Индекс прироста / снижения клиентской базы необанка:<br>$I_{КБ} = \frac{КБ_{отчет}}{КБ_{прошл.}} \cdot 100$ где КБ <sub>отчет</sub> – клиентская база необанка отчетного года, тыс. чел.; КБ <sub>прошл.</sub> – клиентская база необанка прошлого года, тыс. чел.  |
|  | 2.2 Уровень доходности/убыточности функционирования CRM-системы необанка:<br>$I_{CRM} = \frac{\Delta ЧДД}{CRM} \cdot 100$ где ΔЧДД – прирост (снижение) чистого дисконтированного дохода необанка, тыс. руб.; CRM – расходы на функционирование CRM-системы управления клиентской базой необанка, тыс. руб.   |

| Показатели оценки /<br>A Set of Indicators   | Порядок расчета / Calculation  |
|--|--|
| 3. Показатели сбалансированности интересов функциональных и регуляторных стейкхолдеров | <p>3.1 Индекс сбалансированности интересов стейкхолдеров:</p> $I_{\text{сбалансир.}} = \frac{КС}{НС} \cdot 100$ <p>где КС – число стейкхолдеров-инициаторов конфликтных событий в необанке (включая жалобы клиентов, судебные иски, претензии со стороны регулятивных государственных институтов), ед.; НС – число стейкхолдеров, чьи интересы не были нарушены небанком, ед.</p> <p>3.2 Уровень покрытия потерь от агентских конфликтов приростом клиентского капитала (отражает умение менеджмента восстанавливать и завоевывать доверие клиентов):</p> $УП_{\text{ПКК}} = \frac{\Delta КК}{\text{ПАК}} \cdot 100$ <p>где ΔКК – прирост клиентского капитала необанка, тыс. руб.; ПАК – совокупные расходы и потери от агентских конфликтов необанка с клиентами и другими стейкхолдерами (включая судебные расходы, выплату компенсаций и возмещений), тыс. руб.</p>  |
| 4. Показатели инновационности и перспективности необанка                               | <p>4.1 Индекс доходности инновационных банковских продуктов:</p> $I_{\text{дох.}} = \frac{\text{ЧД}_{\text{ип}}}{\text{РИП}} \cdot 100$ <p>где ЧД<sub>ип</sub> – чистый доход необанка от реализации инновационных продуктов, тыс. руб.; РИП – расходы на разработку, продвижение и функционирование инновационных продуктов, тыс. руб.</p> <p>4.2 Уровень осведомленности клиентской базы об инновационных решениях банка:</p> $У_{\text{информир.}} = \frac{\Delta КБ_{\text{информир.}}}{\Delta КБ} \cdot 100$ <p>где ΔКБ<sub>информир.</sub> – прирост клиентской базы необанка за счет проведения рекламно-информационной работы, тыс. чел.; ΔКБ – совокупный прирост клиентской базы необанка, тыс. чел.</p> <p>4.3 Уровень рыночной капитализации банка:</p> $CR_{\text{НБ}} = \frac{BK_{\text{РС}}}{BK_{\text{БС}}} \cdot 100$ <p>где BK<sub>РС</sub> – рыночная стоимость банковского капитала, тыс. руб.; BK<sub>БС</sub> – балансовая стоимость банковского капитала, тыс. руб.</p> |

Источник / Source: составлено автором по данным [11, 12, 17] / compiled by the author based on data from [11, 12, 17]

Таблица 7 / Table 7

**Показатели качественной оценки конкурентоспособности небанков в цифровой экономике за 2020 г. (I-III квартал), в % / Indicators of Qualitative Neobank Competitiveness in the Digital Economy in 2020 (I-III quarter), %**

| Показатели / Indicators   | Тинькофф Банк | Мегафон Банк | ДелоБанк | Банк 131 |
|---|---------------|--------------|----------|----------|
| 1. Показатель качества управления банковскими активами                            | 15.5          | 6.8          | 7.4      | 5.9      |
| 2. Показатель качества управления клиентским капиталом и иными обязательствами    | 10,6          | 7.7          | 5.1      | 6.3      |
| 3. Индекс прироста / снижения клиентской базы необанка                            | -0.4          | -1.3         | 0.4      | 0.7      |
| 4. Уровень доходности/убыточности функционирования CRM-системы необанка           | 15.8          | 10.6         | 18.7     | 6.9      |
| 5. Индекс сбалансированности интересов стейкхолдеров                              | 0.63          | 0.75         | 0.81     | 0.79     |
| 6. Уровень покрытия потерь от агентских конфликтов приростом клиентского капитала | 0.47          | 0.52         | 0.22     | 0.19     |
| 7. Индекс доходности инновационных банковских продуктов                           | 10.2          | 13.6         | 19.5     | 8.9      |
| 8. Уровень осведомленности клиентской базы об инновационных решениях банка        | 16.6          | 10.5         | 9.8      | 12.3     |
| 9. Уровень рыночной капитализации банка   | 7.7           | 9.2          | ...      | ...      |

Источник / Source: составлено автором по данным [22] / compiled by the author based on data from [22]

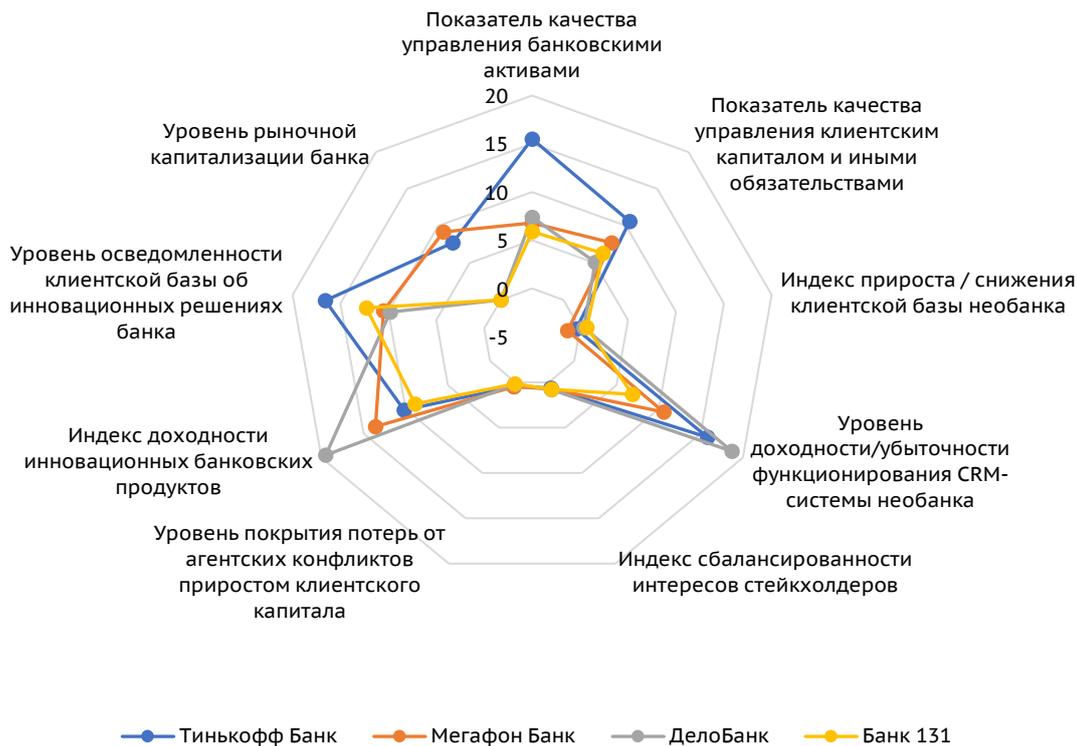


Рис. 2. Качественные показатели конкурентоспособности российских небанков за 2020 г. (I-III квартал), в % /  
 Fig. 2. Indicators of Qualitative of Russian Neobanks in 2020 (I-III quarter), %

Источник / Source: составлено автором по данным табл. 7 / compiled by the author based on data from Table 7

Как видно из рис. 2, небанки из выборки имеют ярко выраженные пики в части уровня доходности функционирования CRM-системы, т.к. небанки построены именно на виртуальном присутствии в жизни клиента в его персональных гаджетах, что дает им, во-первых, множество информации о персональных предпочтениях клиента, во-вторых, возможность максимально быстро реагировать на изменяющиеся предпочтения и потребности клиентов. Второй пик располагается в части доходности инновационных банковских продуктов, т.к. небанки априори работают в цифровом режиме, и их сервисы и продукты являются мейнстримом для банковского рынка в целом. Третий пик конкурентных преимуществ располагается в зоне оценки осведомленности клиентской базы о новых решениях банка или изменении его политики в отношении клиентов или конкретных банковских продуктов и сервисов.

Подводя итоги научного исследования, следует отметить, что оценка конкурентоспособности российских банков в цифровой экономике имеет ряд особенностей, которые осложняют формирование национального ранжирования конкретных позиций именно в части цифровых реформаций [1, 13, 14, 23]:

- острая неравномерность цифровых реформ в банковской системе России (флагманами цифровых реформ является Топ-20 крупнейших

банков, из них 3 являются супербанками, регулярно инвестирующими в развитие цифровых продуктов (ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ», ПАО «Альфа-Банк»));

- за последние 10 лет доля госбанков в активах сектора выросла с 57% до 71% (на Сбербанк и ВТБ приходится более 60%), что позволяет говорить об олигополизации банковского сектора и рисках возникновения искусственных барьеров;

- «вирусная цифровизация» банковского сектора: более 49% российских банков отмечает, что пандемия COVID-19 выступила сильнейшим катализатором цифровых реформ и развития новых банковских продуктов, но такое положение дел не позволяет констатировать факт, что рынок банкинга и дальше будет развиваться стабильно после снижения влияния единичного фактора;

- зависимость банковской сферы от импортных программных решений и цифровых сервисов: по данным аналитических материалов VCG в 2019 г. российский банковский сектор стал мировым лидером по показателю проникновения бесконтактных платежей на базе платформ Apple Pay, Samsung Pay, а также занял третью строчку по показателю проникновения иностранных финтех-сервисов, т.е. российские банки активно инвестировали в иностранные решения и сервисы с целью скорейшего «закрытия» проблемных зон в собственных бизнес-моделях.

Результаты научного исследования показали, что сложность оценки конкурентоспособности банковской сферы в цифровой экономике заключается не только в необходимости формирования грамотной подборки оценочных критериев, но и неравномерностью развития банковского сектора России.

Основываясь на критическом обзоре отечественной и зарубежной научной литературы, автором были разработаны уточненные количественная и качественная методика оценки конкурентоспособности и проведена ее практическая апробация на примере российских небанков Тинькофф Банк, Мегафон Банк, Делобанк, Банк 131.

По итогу было установлено, что оценка конкурентоспособности российских банков в цифровой экономике имеет сложности, которые могут быть описаны острой неравномерностью цифровых реформ в банковской системе, превалированием доли государственных банков, влиянием COVID-19 на цифровые реформы в банковском секторе, а также острой зависимостью банковской сферы от импортных программных решений и цифровых сервисов.

#### Библиография

- [1] В федеральных сетях: как выживают региональные банки (2020). Эксперт РА. URL: [https://raexpert.ru/researches/banks/fed\\_banks\\_2020/](https://raexpert.ru/researches/banks/fed_banks_2020/) (дата обращения: 18.02.2021).
- [2] Разумова Ю.В., Пикула Е.И., Волочаева А.Ю. Конкурентоспособность региональных коммерческих банков: обоснование исследовательских вопросов // *Fundamental Research*. 2017. № 9(1). С. 228-236.
- [3] Рудь Е.М., Рудь А.Е. Конкурентоспособность организации как объект институционального регулирования // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право*. 2019. Том 19. № 2. С. 142-146. DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2019-19-2-142-146>
- [4] Лобунец А.О., Терновская Е.П. Оценка конкурентоспособности малых и средних банков как фактор совершенствования конкуренции на банковском рынке // *Московский экономический журнал*. 2020. № 2. С. 21. DOI: <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10066>
- [5] Головенчик Г.Г. Рейтинговый анализ уровня цифровой трансформации экономик стран ЕАЭС и ЕС // *Цифровая трансформация*. 2018. № 2. С. 5-19.
- [6] Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 22.12.2020) «О защите конкуренции» (2006). КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/) (дата обращения: 18.02.2021).
- [7] Căpraru V., Ihnatov I., and Pintilie N.L. Competition and diversification in the European Banking Sector // *Research in International Business and Finance*. 2020. Vol. 51. 100963. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.09.014>
- [8] Herzallah A., Gutierrez-Gutierrez L.J., and Munoz Rosas J.F. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms // *International Journal of Operations and Production Management*. 2017. Vol. 37(10). Pp. 1496-1519. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0053>
- [9] Eltahir M., and Abdelgadir A. Strategies of Banking Marketing and role in fulfilling competitive characteristics for banks // *European Journal of Academic Essays*. 2015. Vol. 2(1). Pp. 29-39. (на англ.).
- [10] Wang C.W., Lee C.C., Yin C., and Choo M.R. Bank competition and firms' dependence: evidence from firms' role // *Applied Economics*. 2021. Vol. 53(10). Pp. 1143-1162. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1827134>
- [11] Ушанов А.Е. Банки в условиях «новой нормальности» и необходимость перестройки бизнес-процессов // *Экономика. Налоги. Право*. 2018. № 3. С. 38-64. DOI: [10.26794/1999-849X-2018-11-3-38-45](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2018-11-3-38-45)
- [12] Tkachenko N., and Khutorna M. Methodology of the bank's business strategy formation and implementation on the basis of a value-oriented approach // *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. "Economics" Series*. 2020. Vol. 18(46). Pp. 90-98. (на украин.). DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-18\(46\)-90-98](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-18(46)-90-98)
- [13] Цифровая трансформация российских банков (2020). TADviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая\\_трансформация\\_российских\\_банков#](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_российских_банков#) (дата обращения: 17.02.2021).
- [14] ФИНТЕХ 2019: годовое исследование рынка финансовых технологий в России (2020). Bloomchain Research. URL: <https://bloomchain-cdn.s3.amazonaws.com/uploads/wp-content/pdf/Fintech2019.pdf> (дата обращения: 17.02.2021).
- [15] Гадашакаева Д.Р. Анализ тенденций и факторов развития банковской системы России // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2019. Том 12. № 3(39). С. 34-38. DOI: <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2019-11926>
- [16] Емадаков Р.Ю. Анализ факторов формирования конкурентоспособности банковского продукта (услуги) // *Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки»*. 2020. Том 6. № 1. С. 82-93. DOI: [10.30914/2411-9687-2020-6-1-82-91](https://doi.org/10.30914/2411-9687-2020-6-1-82-91)
- [17] Новиков А.А., Новикова И.Я. Развитие финансового рынка как драйвер роста экономики России // *Идеи и идеалы*. 2020. Том 12. № 1(2). С. 319-352. DOI: <http://dx.doi.org/10.17212/2075-0862-2020-12.1.2-319-352>
- [18] Магомаева Л.Р. Повышение конкурентоспособности банковского сектора посредством внедрения комплекса инновационных кросс-канальных банковских технологий // *Финансовые исследования*. 2019. № 4(65). С. 97-105.
- [19] Строгонова Е.И. Факторы, влияющие на финансово-экономические отношения при внедрении новых банковских продуктов // *Вестник Академии знаний*. 2019. № 30(1). С. 228-233.
- [20] Тимошенко Л.П., Цилюкова М.С., Аввакумова И.В. Анализ банковского сектора РФ и финансовых институтов (банков), оперирующих в нем // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Том. 8. № 1(26). С. 321-326. DOI: <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0801-0075>
- [21] Глобальное исследование цифровых операций в 2018 г. «Цифровые чемпионы» (2019). PwC. Россия.

URL: <https://www.pwc.ru/ru/iot/digital-champions.pdf> (дата обращения: 20.02.2021).

- [22] Финансовая отчетность банков России (2021). BankDom. URL: <https://www.bankodrom.ru/finansovaya-otchetnost-bankov-rossii/> (дата обращения: 20.02.2021).
- [23] Особенности национального банкинга: банковский рынок России, Казахстана и Беларуси (2020). Эксперт РА. URL: [https://www.raexpert.ru/researches/banks/banking\\_market\\_2020/](https://www.raexpert.ru/researches/banks/banking_market_2020/) (дата обращения: 20.02.2021).
- ### References
- [1] V federal'nykh setyakh: kak vyzhivayut regional'nye banki [In federal networks: how regional banks survive] (2021). RA Expert. (In Russ.). URL: [https://raexpert.ru/researches/banks/fed\\_banks\\_2020/](https://raexpert.ru/researches/banks/fed_banks_2020/) (accessed on 18.02.2021).
- [2] Razumova Yu.V., Pikula E.I., and Volochaeva A.Yu. The competitiveness of regional commercial banks: justification of research questions // Fundamental Research. 2017. Vol. 9(1). Pp. 228-236. (In Russ.).
- [3] Rud E.M., and Rud A.E. Organization competitiveness as an institutional regulation object // Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law. 2019. Vol. 19(2). Pp. 142-145. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2019-19-2-142-146>
- [4] Lobunets A.O., and Ternovskaya E.P. Assessing of competitiveness of small and medium-sized banks as a factor for improving competition in the banking market // Moscow Journal. 2020. Vol. 2. P. 21. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10066>
- [5] Goloventchik G.G. Rating analysis of the level of digital transformation of the economies of EAEU and EU the countries // Digital Transformation. 2018. Vol. 2. Pp. 5-19. (In Russ.).
- [6] Federal Law of July 26, 2006 No. 135-FL (ed. of December 22, 2020) "On the protection of competition" (2006). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/) (accessed on 18.02.2021).
- [7] Căpraru B., Ihnatov I., and Pintilie N.L. Competition and diversification in the European Banking Sector // Research in International Business and Finance. 2020. Vol. 51. 100963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.09.014>
- [8] Herzallah A., Gutierrez-Gutierrez L.J., and Munoz Rosas J.F. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms // International Journal of Operations and Production Management. 2017. Vol. 37(10). Pp. 1496-1519. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0053>
- [9] Eltahir M., and Abdelgadir A. Strategies of Banking Marketing and role in fulfilling competitive characteristics for banks // European Journal of Academic Essays. 2015. Vol. 2(1). Pp. 29-39.
- [10] Wang C.W., Lee C.C., Yin C., and Choo M.R. Bank competition and firms' dependence: evidence from firms' role // Applied Economics. 2021. Vol. 53(10). Pp. 1143-1162. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1827134>
- [11] Ushanov A.E. Banks in context of "new normality" and the need to restructure business processes // Economics. Taxes. Law. 2018. Vol. 3. Pp. 38-64. (In Russ.). DOI: [10.26794/1999-849X-2018-11-3-38-45](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2018-11-3-38-45)
- [12] Tkachenko N., and Khutorna M. Methodology of the bank's business strategy formation and implementation on the basis of a value-oriented approach // Scientific Notes of Ostroh Academy National University. "Economics" Series. 2020. Vol. 18(46). Pp. 90-98. (In Ukr.). DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-18\(46\)-90-98](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-18(46)-90-98)
- [13] Tsifrovaya transformatsiya rossiyskikh bankov [Digital transformation of Russian banks] (2020). TADviser. (In Russ.). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая\\_трансформация\\_российских\\_банков#](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_российских_банков#) (accessed on 17.02.2021).
- [14] FINTEKH 2019: godovoe issledovanie rynka finansovykh tekhnologiy v Rossii [FINTECH 2019: annual study of the financial technology market in Russia] (2020). Bloomchain Research. (In Russ.). URL: <https://bloomchain-cdn.s3.amazonaws.com/uploads/wp-content/pdf/Fintech2019.pdf> (accessed on 17.02.2021).
- [15] Gadashakaeva D.R. Analysis of trends and factors in the development of the Russian banking system // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2019. Vol. 12(3-39). Pp. 34-39. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2019-11926>
- [16] Emadakov R.Yu. Analysis of the factors of competitiveness formation of a banking product (service) // Vestnik of Mari State University. Chapter "Agriculture. Economics". 2020. Vol. 6(1). Pp. 82-93. (In Russ.). DOI: [10.30914/2411-9687-2020-6-1-82-91](https://doi.org/10.30914/2411-9687-2020-6-1-82-91)
- [17] Novikov A.A., and Novikova I.A. Development of the financial market as a driver of economic growth in Russia // Ideas and Ideals. 2020. Vol. 12(1-2). Pp. 319-353. (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.17212/2075-0862-2020-12.1.2-319-352>
- [18] Magomaeva L.R. Increase of competitiveness of the banking sector by implementing the complex of innovative cross-channel banking technologies // Financial research. 2019. Vol. 4(65). Pp. 97-105. (In Russ.).
- [19] Strogonova E.I. Factors affecting financial and economic relations when introducing new banking products // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2019. Vol. 30(1). Pp. 228-233. (In Russ.).
- [20] Tymoshenko L.P., Tsilikova M.S., and Avvakumova I.V. The analysis of the banking sector of the Russian Federation and its financial institutions // ASR: Economics and Management. 2019. Vol. 8(1-26). Pp. 321-326. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0801-0075>
- [21] Global'noe issledovanie tsifrovyykh operatsiy v 2018. "Tsifrovye chempiony" [Global Digital Operations Survey 2018. Digital Champions] (2019). PwC. Russia. (In Russ.). URL: <https://www.pwc.ru/ru/iot/digital-champions.pdf> (accessed on 20.02.2021).
- [22] Finansovaya otchetnost' bankov Rossii [Financial statements of Russian banks] (2021). BankDom. (In Russ.). URL: <https://www.bankodrom.ru/finansovaya-otchetnost-bankov-rossii/> (accessed on 20.02.2021).
- [23] Osobennosti natsional'nogo bankinga: bankovskiy rynek Rossii, Kazakhstana i Belarusi [Features of national banking: banking market of Russia, Kazakhstan, and Belarus] (2020). RA Expert. (In Russ.). URL: [https://www.raexpert.ru/researches/banks/banking\\_market\\_2020/](https://www.raexpert.ru/researches/banks/banking_market_2020/) (accessed on 20.02.2021).

---

**Информация об авторе / About the Author**

**Сергей Васильевич Ештокин** – канд. экон. наук, докторант; Институт проблем рынка Российской академии наук, Москва, Россия / **Sergey V. Eshtokin** – PhD in Economics, Doctoral Student; Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia  
E-mail: bmk.0952@gmail.com

Дата поступления статьи: 24 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 24 February 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).28-33

УДК 65:004

JEL L53, L2, O3



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## МЕТОДЫ И МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ

О.Ф. Малашкина, Институт проблем рынка Российской академии наук, Москва, Россия

**Аннотация.** Актуальность темы статьи обусловлена тем, что интеллектуальные цифровые технологии – это новая реальность, в которой могут осуществлять операционную, инвестиционную и финансовую деятельность высокотехнологичные компании. Но, кроме этого, интеллектуальные цифровые технологии – это платформа для создания и развития многосторонних межфирменных связей высокотехнологичных компаний и их контрагентов. Для российской экономики, которая до сих пор не закончила переход к постиндустриальному укладу, новые горизонты, которые открываются для высокотехнологичных компаний в контексте глобальной цифровизации, можно рассматривать как стимулы для полноценного перехода к инновационно-ориентированной, знаниевой и технологически прогрессивной социально-экономической системе. В данной статье раскрыты ключевые вопросы, связанные с использованием усовершенствованных подходов к стратегическому управлению высокотехнологичными компаниями, которые участвуют в глобальной цифровой кооперации. В статье представлены методические разработки, которые позволяют анализировать преимущества форм межфирменной кооперации, экономические выгоды и издержки, а также риски, угрозы и ограничения развитию высокотехнологичной компании, участвующей в глобальной цифровой кооперации. Научная ценность статьи заключается в последовательном описании возможностей и ограничений использования цифровых технологий настоящего (вычислительные, информационно-коммуникационные, прецизионные и т.д.) и будущего (промышленный IoT, виртуальная и дополненная реальность, машинное обучение, интеллектуальные агенты и т.п.) в организации деятельности и построении бизнес-моделей высокотехнологичных компаний. Практическая ценность заключается в том, что предложенные в статье методы и механизмы стратегического управления, обеспечивающие эффективность и безопасность межфирменной кооперации высокотехнологичных компаний, являются универсальными инструментами поддержки принятия сложных решений.

**Ключевые слова:** высокотехнологичные компании, оценка рисков, стратегия управления, формы кооперации, цифровизация экономики, цифровые технологии

**Для цитирования:** Малашкина О.Ф. Методы и механизмы стратегического управления развитием высокотехнологичных компаний в условиях глобальной цифровизации // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 28-33. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).28-33

ORIGINAL PAPER

## METHODS AND MECHANISMS FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH COMPANIES IN GLOBAL DIGITAL ENVIRONMENT

O.F. Malashkina, Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Abstract.** Smart digital technologies are a new reality in which high-tech companies can carry out operational, investment, and financial activities. Smart digital technologies are a platform for the creation and development of multilateral inter-firm relations of high-tech companies and their counterparties. For the Russian economy, post-industrial transition was not completed at this technological stage. Opportunities that are opening up for high-tech companies in the context of global digitalization are seen as incentives for a full transition to an innovation-oriented, knowledge-based and technologically progressive socio-economic system. This article reveals key issues related to the use of advanced approaches to the strategic management of high-tech companies that participate in global digital cooperation. Methodological guidelines that help analyze the advantages of forms of interfirm cooperation, economic benefits and costs, as well as risks, threats, and restrictions to the development of a high-tech company are presented. Possibilities and limitations of the use of digital technologies of the present (computing, information and communication, precision, etc.) and the future (industrial IoT, VR and AR, machine learning, etc.) in building business models for high-tech companies are considered. The proposed methods and mechanisms of strategic management, which ensure the efficiency and safety of inter-firm cooperation of high-tech

companies, are universal tools to support the adoption of complex decisions.

**Keywords:** high-tech companies, risks assessment, management strategy, forms of cooperation, digitalization of the economy, digital technologies

**For citation:** Malashkina O.F. Methods and Mechanisms for Strategic Management of the Development of High-Tech Companies in Global Digital Environment // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 28-33. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).28-33

Современный этап развития человеческой цивилизации характеризуется как завершающаяся стадия глобализации. Это означает, что происходит не только культурно-политическая, но и социально-экономическая интеграция и унификация всех процессов, в которые вовлечены различные акторы – от отдельных людей до корпораций и компаний, а также государств и их союзов. В завершающейся стадии глобализации мировой экономики на первый план выходят вопросы эффективной организации деятельности высокотехнологичных компаний, в том числе их межфирменных отношений с широким кругом контрагентов, включая потребителей, а также акторов влияния. В современных условиях становится понятным, что дальнейшее развитие высокотехнологичного сектора будет связано с использованием прогрессивных цифровых технологий, которые смогут:

- во-первых, снизить управленческую нагрузку на лиц, принимающих решения, за счет автоматизации ряда рутинных процессов;
- во-вторых, интенсифицировать основную (операционную) деятельность компаний за счет роботизации ключевых бизнес-процессов;
- в-третьих, оптимизировать межфирменные взаимодействия за счет цифровизации информационно-коммуникационных платформ, на которых обычно осуществляются такие взаимодействия.

Цифровизацию завершающейся стадии глобализации теперь общего для всех людей социально-экономического пространства следует считать закономерным результатом научно-технического и технологического развития, связанным с диффузией инноваций в области вычислительных (компьютерных), информационно-коммуникационных и интеллектуальных технологий. Таким образом, цифровизация – это одновременно и процесс, и концепция построения экономических отношений между субъектами хозяйствования, к каковым следует относить широкий круг экономических агентов или акторов – домохозяйства, индивидуальные предприниматели, предпринимательские организации и корпоративные (в том числе холдинговые) структуры, некоммерческие организации, профессиональные и прочие объединения, властные институты, международные правительственные и неправительственные организации, прочие трансграничные структуры. Очевидно, что высокотехнологичные компании в этом смысле не являются исключением.

Следует отметить, что попытки научного

осмысления вопросов, связанных с развитием и совершенствованием механизмов стратегического управления высокотехнологичными компаниями в контексте глобальной цифровизации экономики, предпринимаются и в российской, и в зарубежной науке. В частности, проблеме стратегизации и цифровизации управления высокотехнологичными компаниями, в том числе и цифровизации их кооперационных взаимодействий посвящены труды L. Alfaro с соавторами [1], Д.Д. Катукова [2], О.В. Костенко [3], О. Koval [4], R. Lema с соавторами [5], Н.Н. Смородиной [6], в том числе в соавторстве с другими исследователями [7], J. Frieden в соавторстве с другими исследователями [8] и ряда других российских и зарубежных ученых. В упомянутых трудах показано, что высокотехнологичный сектор в экономике – это одновременно и драйвер роста, и отрасль, которая одной из первых обеспечивает диффузию различных инноваций (от управленческих до производственных, и также инноваций в области обеспечения экономической, физической или информационной безопасности). Поэтому цифровизация управления высокотехнологичными компаниями может рассматриваться и как метод оптимизации управленческих усилий, и как способ сокращения транзакционных издержек, и как подход к совершенствованию операционной деятельности таких компаний.

Одновременно с этим следует отметить, что высокотехнологичные виды экономической деятельности отличаются высокой капиталоемкостью, что требует кооперации ряда экономических агентов для научно-производственных, инновационно-внедренческих и прочих разработок. И такая кооперация должна:

- базироваться на прогрессивных цифровых технологиях;
- быть безопасной для взаимодействующих сторон с экономической, правовой, информационной, институциональной точки зрения.

Современные прогрессивные цифровые технологии, которые могут быть использованы для цифровизации стратегического управления высокотехнологичными компаниями, можно подразделить на два основных класса (*рис. 1*).

Современные цифровые технологии могут быть использованы для оптимизации как внутренней, так и мезо-среды развития высокотехнологичных компаний. При этом следует понимать, что цифровые технологии настоящего обычно используются для частичной автоматизации биз-

нес-процессов и совершенствования межфирменной кооперации, которая представлена такими традиционными формами как поставки, подряд, представление отчетности, лизинг, аутсорсинг и т.п. Цифровые технологии будущего необ-

ходимы для межфирменных коммуникаций в рамках научно-производственных коллабораций, построения отраслевой или кластерной экономики совместного пользования и совместного производства, краудсорсинга и т.п.

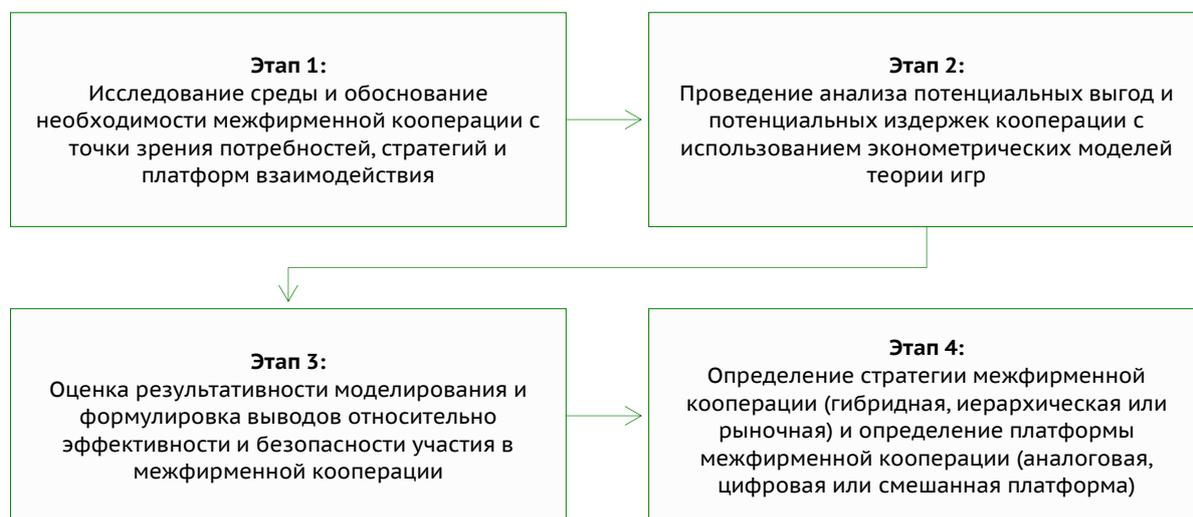


**Рис. 1. Классификация современных прогрессивных цифровых технологий / Fig. 1. Classification of Modern Progressive Digital Technologies**

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author

При этом следует понимать, что чем больше функций межфирменной кооперации выстраивается на цифровой основе, тем выше уровень рисков деятельности высокотехнологичных компаний и их контрагентов. Поэтому для принятия решений по участию компании в глобальной цифровой кооперации, которая обычно является сетью и представлена множеством агентов, целесообразно провести анализ и дать оценку эффек-

тивности и безопасности такого участия. Здесь может быть использована процессно-аналитическая методика. Процессно-аналитическая методика, представленная графически на рис. 2, – это универсальный инструмент поддержки принятия сложных управленческих решений в области выбора стратегии и платформы для межфирменной кооперации высокотехнологичной компании со своими контрагентами.



**Рис. 2. Процессно-аналитическая методика оценки эффективности и безопасности межфирменной кооперации высокотехнологичных компаний / Fig. 2. Process and Analytical Methodology for Evaluating the Efficiency and Security of Inter-Firm Cooperation of High-Technology Companies**

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author

Следует отметить, что кроме стратегии и платформы взаимодействия необходимо выбрать и форму межфирменной кооперации. Прогрессивными формами межфирменной кооперации высокотехнологичных компаний со своими контр-

агентами являются формы, перечисленные на рис. 3.

Прогрессивные формы глобальной цифровой кооперации высокотехнологичных компаний характеризуются различным уровнем уязвимости,

поэтому здесь необходимо использовать усовершенствованные методы оценки рисков, ограничений и угроз развитию взаимодействующих экономических агентов. Поскольку межфирменная кооперация высокотехнологичных компаний, осуществляемая в глобальной цифровой среде,

всегда ориентирована в будущее, то и методы идентификации уязвимости кооперации следует выстраивать на основе технологий «future study» (исследования будущего). Исследование будущего реализуется через поисково-оценочные стадии (рис. 4).



Рис. 3. Прогрессивные формы глобальной цифровой кооперации высокотехнологичных компаний / Fig. 3. Innovative Ways of Global Digital Cooperation of High-Technology Companies

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author

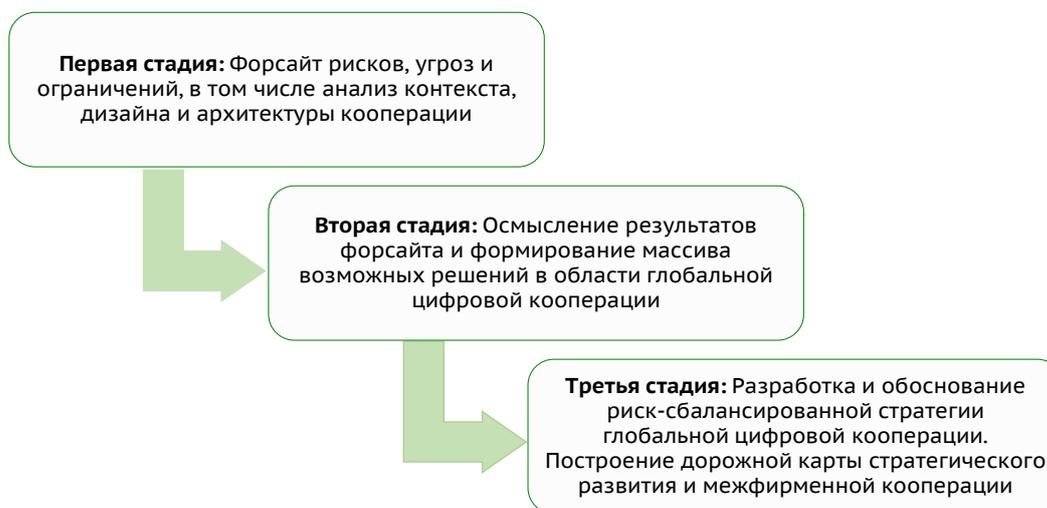


Рис. 4. Поисково-оценочные стадии методов идентификации и оценки рисков глобальной цифровой кооперации высокотехнологичных компаний / Fig. 4. Scoping and Assessment Phases for the Identification and Risk Assessment of Global Digital High-Technology Companies

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author

Реализация усовершенствованных методов идентификации и оценки рисков глобальной цифровой кооперации высокотехнологичных компаний происходит в нейросетевой среде, т.е. через построение искусственной нейронной сети, в которой последовательно объединяется массив событий и массив возможных решений (выгоды / издержки) через интегральное преобразование всех будущих событий.

Это позволяет провести сценарирование вариантов стратегического развития высокотехнологичной компании в контексте выбираемых форм, стратегий и платформ межфирменной кооперации. Иными словами, нейросетевой механизм оценки рисков угроз и ограничений позволяет:

1) идентифицировать все выгоды, которые может получить высокотехнологичная компания под влиянием негативных событий;

2) смоделировать устойчивость внутренней среды высокотехнологичной компании под влиянием негативных событий, в том числе связанных с глобальной цифровой кооперацией.

Одновременно с этим следует отметить, что существует и обратная сторона медали, называемая парадоксом цифровизации [9]. Этот парадокс состоит в том, что не во всех случаях инвестиции в цифровизацию дают ожидаемые результаты в виде заданных целевых ориентиров: повышение управляемости, увеличение экономической доходности, снижение транзакционных издержек, т.п. Поэтому следует выделить ряд ключевых задач, решение которых позволит получить требуемые результаты от перехода стратегического управления высокотехнологичными компаниями на цифровую платформу:

- 1) коммерциализация цифровых решений;
- 2) использование возможности подключения сторонних сервисных или иных продуктов;
- 3) создание специальных приложений – для контрагентов, потребителей или прочих акторов.

Предлагается кратко рассмотреть перечисленные выше предложения, ориентированные на повышение результативности цифровизации, а также на увеличение экономических и прочих выгод от перехода в стратегическом управлении высокотехнологичными компаниями на цифровые платформы.

Итак, коммерциализация цифровых решений, используемых в управлении высокотехнологичными компаниями, предполагает, что любое такое решение может быть, во-первых, масштабировано, а, во-вторых, продано в виде самостоятельного продукта или модуля сторонним экономическим агентам, контрагентами компании или прочим акторам, в том числе властным институтам. Решение задачи видится в том, чтобы придать коммерциализируемому цифровому решению уникальность либо за счет строгой его стандартизации, либо за счет четкой и понятной индивидуализации [10].

Далее, второе предложение состоит в том, чтобы интегрировать внутрифирменные цифровые технологии с технологиями, используемыми во внешней среде. Так, например, это могут быть как общие, так и специализированные b-2-b или b-2-c маркет-плейсы, сервисные приложения для отслеживания рыночных новинок, т.п. Здесь решение задачи видится в том, чтобы, во-первых, использовать потенциал пассивных и рекуррентных платежей (т.е. платежей в виде подписок за использование сервисных продуктов, а не платежей, связанных с приобретением каких-либо товаров, работ или услуг, реализуемых высокотехнологичной компанией). Во-вторых, подключение сторонних сервисов к цифровым технологиям, используемым в управлении высокотехнологичными компаниями, может обеспечить привлечение новых клиентов из наиболее сложных потре-

бительских категорий, в частности, это могут быть клиенты с высокой платежеспособностью, но и одновременно с высоким уровнем требований к товарам, работам, услугам; соответственно использование сторонних сервисных продуктов позволит увеличить информированность таких клиентов.

Третье предложение можно подразделить на два направления. Во-первых, непосредственное создание специализированных многофункциональных приложений, например, одновременно для продаж, для взаимодействия с контрагентом. Но такое решение задачи может быть недостаточным для ряда высокотехнологичных компаний. В частности, нерационально и нецелесообразно создавать приложения для узкоспециализированных или малых высокотехнологичных компаний. Поэтому, во-вторых, специальные приложения могут быть реализованы через IoT-технологии. Это означает, что высокотехнологичная компания должна стремиться к созданию такого рыночного предложения, которое за счет использования IoT-технологий будет получать новые конкурентные преимущества. Это так называемая цифровая кастомизация товаров, работ и услуг, которые производит и реализует высокотехнологичная компания.

Вышесказанное позволяет резюмировать, что предложенные решения по увеличению прямых и косвенных выгод от цифровизации управления высокотехнологичными компаниями, позволяют:

- использовать инструменты максимизации операционных доходов и прибыли, т.е. найти их дополнительные источники;
- изменить структуру рыночного предложения, а также выйти на новых потребителей, либо на клиентов, имеющих особые потребности;
- обеспечить интеграцию предпочтений пользователей в рамках интеллектуально-технологических решений, т.е. реализовать цифровую кастомизацию рыночного предложения высокотехнологичной компании;
- найти новые точки экономического роста компании и одновременно новые точки сопряжения для развития прогрессивных форм межфирменной кооперации;
- создавать и развивать новые сегменты высокотехнологичного рынка, не только посредством прогрессивных форм межфирменной кооперации, но и посредством использования наиболее продвинутых цифровых технологий.

Таким образом, следует отметить, что в современных условиях межфирменная кооперация высокотехнологичных компаний реализуется преимущественно с использованием цифровых платформ, что оказывает как положительное, так и отрицательное влияние на выгоды, получаемые всеми взаимодействующими экономическими агентами. Поскольку ключевым требованием кооперации следует считать ее эффективность и

безопасность для всех взаимодействующих сторон, то принятие решений должно осуществляться с использованием усовершенствованных механизмов стратегического управления, среди которых следует выделить важнейшие: методы эконометрического моделирования результатов кооперации на основе теории игр; методы оценки рисков, угроз и ограничений кооперации на основе нейросетевых технологий. Отсюда следует, что:

- интеллектуальные цифровые технологии будущего обеспечат высокотехнологичным компаниям новые уникальные конкурентные преимущества и новые возможности, в том числе в сфере глобальной цифровой кооперации, но одновременно этот же фактор будет стимулировать рост рисков;

- эффективность и безопасность взаимодействия высокотехнологичных компаний со своими контрагентами следует рассматривать в контексте кооперативных игр с положительной суммой;

- прогрессивные кооперационные формы взаимодействия высокотехнологичных компаний и их контрагентов, в том числе базирующиеся на цифровых платформах, – это стратегические альянсы, научно-производственные коллаборации и интеллектуальные кластеры;

- технологии исследования будущего, а также форсайтные технологии и технологии дорожного картирования – методы, которые обеспечивают высокую достоверность в рамках исследования рисков, угроз и ограничений участия высокотехнологичных компаний в глобальной цифровой кооперации;

- нейросетевые технологии обеспечивают не только моделирование, но и прогнозирование рисков, угроз и ограничений участия высокотехнологичных компаний в глобальной цифровой кооперации; прогнозы, выстроенные нейросетями, обычно имеют более высокую релевантность, нежели экономико-математические линейные модели, это связано с тем, что искусственные нейронные сети способны к обучению на основе предыдущего опыта вычислений.

Решения, которые используют в качестве информационно-аналитической базы представленные в рамках данной статьи методы исследования выгод, преимуществ и недостатков глобальной цифровой кооперации высокотехнологичных

компаний, характеризуются экономической эффективностью, риск-сбалансированностью и формируют долгосрочные выгоды для всех кооперирующихся сторон.

#### References

- [1] Alfaro L., Antras P., Chor D., and Conconi P. Internalizing Global Value Chains: A Firm-Level Analysis // National Bureau of Economic Research Working Paper. 2017. 21582. DOI: 10.3386/w21582
- [2] Katukov D. Triple helix model in innovation economy // The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2013. Vol. 2. Pp. 112-121. (In Russ.).
- [3] Kostenko O.V. Business development strategies by participating in the cluster: search of destinations of cooperation and collaboration // Fundamental Research. 2016. Vol. 9(3). Pp. 601-606. (In Russ.).
- [4] Koval O. The roles of experience, commitment to new platforms, and inter-firm cooperation in shaping new product performance: The dissertation for the degree of PhD in Economics. University of Groningen, SOM research school, 2019.
- [5] Lema R., Rabellotti R., and Sampath P.G. Innovation Trajectories in Developing Countries: Co-evolution of Global Value Chains and Innovation Systems // The European Journal of Development Research. 2018. Vol. 30(3). Pp. 345-363. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1057%2Fs41287-018-0149-0>
- [6] Smorodinskaya N.V. Triple Helix as a New Matrix of Economic Systems // Innovations. 2011. Vol. 4(150). Pp. 66-78. (In Russ.).
- [7] Smorodinskaya N.V., Katukov D.D., and Malygin V.E. Shumpeterian growth theory in the context of the innovation-led transition of economies // Journal of Institutional Studies. 2019. Vol. 11(2). Pp. 60-78. (In Russ.). DOI: 10.17835/2076-6297.2019.11.2.060-078
- [8] Frieden J., Pettis M., Rodrik D., and Zedillo E. After the Fall: The Future of Global Cooperation. Harvard: Centre for Economic Policy Research, 2012. 128 p.
- [9] Gebauer H., Lamprecht C., Fleisch E., and Wortmann F. Growth paths for overcoming the digitalization paradox // Business Horizons. 2020. Vol. 63(3). Pp. 313-323.
- [10] Riedl R., Benlian A., Hess T., Stelzer D., and Sikora H. On the Relationship Between Information Management and Digitalization // Business & Information Systems Engineering. 2017. Vol. 59(6). Pp. 475-482. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1007%2Fs12599-017-0498-9>

#### Информация об авторе / About the Author

**Ольга Федоровна Малашкина** – соискатель; Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия / **Olga F. Malashkina** – External doctoral candidate; Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia  
E-mail: [acadra@yandex.ru](mailto:acadra@yandex.ru)  
SPIN РИНЦ 5173-7767

Дата поступления статьи: 22 января 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 22 January 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).34-48

УДК 338:004

JEL I23, I25, O3



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ УНИВЕРСИТЕТА ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

**Ю.С. Шишалова**, Институт бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

**Аннотация.** Статья посвящена изучению развития института высшего образования в России в контексте становления цифровой экономики. Для написания статьи были использованы основные общенаучные методы познания (анализ, синтез, дедукция, сравнение, научная абстракция, логическое рассуждение, сбор фактов), применявшиеся при подготовке теоретико-методической основы исследования, и специальные экономические методы (аналитическая обработка качественных и количественных данных, проблемно-хронологический и историко-генетический методы научного познания, а также метод экспертных оценок) для изучения процессов трансформации бизнес-моделей университета с учетом актуальных вызовов и угроз, а также национальных приоритетов и целей становления цифровой экономики. Проведенное научное исследование показало, что цифровизация института высшего образования в России, по-прежнему, сводится к накоплению и передаче знаний заказчикам образовательных услуг; траекторию развития института высшего образования активно задают государственные программы; реформа института высшего образования в условиях цифровой экономики делает акцент на усилия государства по формированию суперсервисов выстраивания диалога между наукой, бизнесом и властью через технопарки, кластеры, особые экономические зоны, т.е. превалирует физическое воплощение сотрудничества. Основными концептуальными бизнес-моделями университета 4.0, созданного на базе лучших практик цифровой экономики, являются: 1) цифровой гигант; 2) стратегические партнерства; 3) Модель P&S (Pooling and Sharing, P&S). Рассмотренные в статье предложения по совершенствованию бизнес-модели университета с учетом влияния становления цифровой экономики могут быть использованы при разработке стратегий деятельности органов государственного управления в области образования и науки, а также реализации пилотных проектов по интеграции института высшего образования и бизнес-среды.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, государственно-частное партнерство, инновационная активность, институт высшего образования, интеллектуальный капитал, коллаборация науки и бизнеса, коммерциализация знаний, цифровая экономика

**Для цитирования:** Шишалова Ю.С. Развитие института высшего образования в цифровой экономике: бизнес-модель университета завтрашнего дня // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 34-48. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).34-48

ORIGINAL PAPER

## DEVELOPMENT OF THE INSTITUTE OF HIGHER EDUCATION IN THE DIGITAL ECONOMY: BUSINESS MODEL OF THE UNIVERSITY OF TOMORROW

**Yu.S. Shishalova**, Institute of Business Studies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

**Abstract.** The article is devoted to the study of the development of the Institute of Higher Education in Russia in the context of the formation of the digital economy. Main general scientific methods of cognition (analysis, synthesis, deduction, comparison, scientific abstraction, logical reasoning, fact collection) were used in the preparation of the theoretical and methodological basis of scientific research, and special economic methods (analytical processing of quantitative and quantitative data, problem-chronological and historical-genetic methods of scientific cognition, as well as the method of expert assessments) were used to study the processes of transformation of the university's business models taking into account current challenges and threats, as well as national priorities and the goals of the development of the digital economy. The conducted scientific study has shown that digitalization of the higher education institute in Russia was still limited to the accumulation and transfer of knowledge to educational service providers; state programs were actively being set for the development of the Institute of Higher Education; the reform of the institution of higher education in the digital economy emphasizes the state's efforts to form super-services to

build a dialogue between science, business and power through technology parks, clusters, special economic zones, that is, the physical embodiment of cooperation prevails. The main conceptual business models of the 4.0 University, created on the basis of the best practices of the digital economy are: 1) a digital giant; 2) strategic partnerships; 3) Model P&S (Pooling and Sharing). The proposals considered in the article on improving the business model of the university, taking into account the impact of the formation of the digital economy, can be used in the development of strategies for the activities of government bodies in the field of education and science, as well as the implementation of pilot projects for the integration of the Institute of Higher Education and the business environment.

**Keywords:** business model, public-private partnership, innovative activity, institute of high education, intellectual capital, science and business collaboration, commercialization of knowledge, digital economy

**For citation:** Shishalova Yu.S. Development of the Institute of Higher Education in the Digital Economy: Business Model of the University of Tomorrow // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 34-48. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).34-48

Гармоничное и продуктивное становление цифровой экономики невозможно без качественного и грамотного научно-методологического регулирования и контроля процессов эволюции национальной социально-экономической системы отношений, и в этом вопросе решающую роль играет институт высшего образования. Его современное положение отражает переходный статус: все больше высших учебных заведений обращаются к использованию новейших практик работы в онлайн режиме, а с учетом национального локдауна на фоне пандемии COVID-19 вопрос цифровизации встал максимально остро, многократно ускорив процесс реформирования мышления профессорско-преподавательского состава и менеджмента университетов. Так, на конец 2020 г. 44 подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации вуза разработали программы цифрового развития и получили поддержку, в 2021 г. планируется цифровизировать более 90 университетов [1, 2].

Несмотря на тот факт, что ключевым драйвером цифровой экономики является IT-сфера и связанные с ней высокотехнологичные компании, ее хаотичное развитие без наличия компетентных специалистов может привести к масштабным негативным социально-экономическим последствиям, т.к. неурегулированность ряда правовых аспектов цифровой экономики (например, статус роботов, ответственность за результаты работы искусственного интеллекта) вкупе со слабой интеллектуальной базой обусловит рост спроса со стороны бизнеса на импорт знаний и специалистов из зарубежных стран, что не только идет в разрез с государственной политикой импортозамещения, но и прямо угрожает национальной экономической безопасности, и в первую очередь, рынку труда [3].

Для качественного и глубокого изучения вопроса развития института высшего образования в условиях цифровой экономики необходимо определить научно-понятийный аппарат и формализовать границы научного исследования, т.к. цифровизация общественных и экономических

процессов имеет сложную многоуровневую архитектуру построения и проявления в самых разных формах [4, 5].

С точки зрения институционалистов (см., например [6]), социально-экономическая система является динамичной и «агрессивной» средой, в границах которой происходит постоянная борьба между участниками социально-рыночных механизмов (акторов) в части реализации своих интересов; инструментами регулирования такого соперничества являются правовые и экономические рычаги влияния. И если в традиционной экономике эти инструменты были исчерпывающе достаточными, то со становлением цифровой экономики в рейтинг вошел новый инструмент – информация, а с ней и сравнительно новые для российской экономики эффекты агентских отношений, асимметричности информации, фиаско традиционной рыночной координации, развития новых форм потребительских экстерналий и др. Данный факт находит отражение в исследованиях авторитетного исследователя-институционалиста Д. Норты (D. North), который считает, что экономика – это определенным образом выстроенная сеть институтов, определяющих функционирование всего рыночного пространства и общественных отношений на основе имеющейся информации: чем более ценной информацией обладает институт, тем «выше его влияние на социально-экономическую систему в целом» [7].

Сложность определения понятия «институт высшего образования» определяется его социальным статусом, который в отличие от бизнеса или органов государственного управления и регуляции носит общественно-нравственный характер и призван регулировать процессы вторичной социализации индивидов и закрепить в их памяти определенные паттерны поведения и навыки. Кроме этого, институт высшего образования несет и значительную культурную и идеологическую нагрузку, формируя у индивида набор ценностно-когнитивных установок и представлений о собственной роли и значении для общества [8].

Проведя критический обзор отечественной и зарубежной научной литературы, нами было

установлено, что в мировой практике можно обозначить три основных этапа в развитии института

высшего образования в формировании социально-экономической реальности (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

**Основные этапы развития института высшего образования в формировании социально-экономической реальности / The Main Stages in the Development of Higher Education in the Shaping of Social and Economic Realities**

| Наименование этапа / Name of the Stage | Характеристика этапа / Feature of the Stage  |
|--|--|
| 1. Классический                        | <p><i>Временные границы:</i> ? – XVIII в.<br/> <i>Ключевые персоналии:</i> Р. Декарт, И. Кеплер, Г. Галилей, И. Ньютон.<br/> <i>Сущностно-функциональная характеристика этапа:</i> идея линейного механистического мира, в котором каждый из субъектов линейно связан с определенным количеством других субъектов. Объяснение общественно-экономических процессов происходит с применением положений теории теологии (Ф. Аквинский), позитивизма (правовые аспекты поведения О. Конт, Т. Гоббс, И. Бентам и Дж. Остин), материализма (Л. Морган, Ф. Энгельс, К. Маркс).<br/> <i>Определение роли института высшего образования:</i> формирование университетской модели 1.0, в которой основной упор делается на естественно-научные и гуманитарные дисциплины, способствующие развитию критического и логического мышления индивида, а также мультипликации культурно-исторического опыта предшествующих поколений.<br/> <i>Участие института высшего образования в управлении социально-экономическими процессами:</i> допуск к управлению общественно-политическими процессами имели преимущественно религиозные учреждения образования и реже – светские [9-11].</p> |
| 2. Неклассический                      | <p><i>Временные границы:</i> XIX – XX вв.<br/> <i>Ключевые персоналии:</i> А. Эйнштейн, М. Планк, Э. Резерфорд, Ч. Дарвин, Дж. Максвелл.<br/> <i>Сущностно-функциональная характеристика этапа:</i> институт высшего образования стал рассматриваться как источник формирования новых, революционных знаний, способных обеспечить устойчивый технологический прогресс, тем самым, повышая конкурентоспособность национальной экономики. Формируется тренд на сотрудничество университетских учреждений и бизнеса в естественно-научной и технической среде, а начиная с 1950-х гг. в партнерские отношения начинают вступать и гуманитарные науки (особенно отмечены социология, психология, реже – экономика).<br/> <i>Участие института высшего образования в управлении социально-экономическими процессами:</i> в период с XIX в. по 1930-40-е гг. вопрос влияния института высшего образования практически не поднимался, а начиная с 1950-60-х гг. отмечен рост спроса на масштабную подготовку менеджеров и специалистов с инновационно-активным характером и творческим складом мышления [12, 13].</p>   |
| 3. Постнеклассический                  | <p><i>Временные границы:</i> кон. XX в. – наст. время.<br/> <i>Ключевые персоналии:</i> В.С. Степин, В.А. Лефевр, И.Р. Пригожин, Г. Хакен, Т. Рене, М. Полани, Р. Негропonte.<br/> <i>Сущностно-функциональная характеристика этапа:</i> институт высшего образования получает заверченный статус генератора интеллектуального капитала и локомотива научно-технического прогресса. Если еще в XX в. университет как основная форма реализации институционального механизма высшего образования рассматривался с позиции ассистента практической деятельности бизнеса, то теперь он сам является катализатором перемен благодаря бесшовной интеграции в социально-экономические процессы общества.<br/> <i>Участие института высшего образования в управлении социально-экономическими процессами:</i> прямое или косвенное участие института высшего образования в управлении всеми аспектами жизнедеятельности общества через инструменты обучения, научно-исследовательские проекты и программы, международный трансферт интеллектуального капитала и технико-экономическую кооперацию с институтами бизнеса и государственной власти [5, 9, 14].</p>                 |

*Источник / Source:* составлено автором на основе изучения специализированной экономической литературы / compiled by the author based on bibliographic review

Таким образом, становление института высшего образования как самостоятельного актора социально-экономической системы было достаточно противоречивым, что обусловлено дуализмом его изначальной цели создания: с одной стороны, институт высшего образования ориентирован на консолидацию теоретических знаний и методическое обеспечение их упорядоченной передачи и приумножения в процессе научного поиска, с

другой стороны, развитие общественно-экономических отношений, а вместе с ними и рост противоречий и конфликтов реализации интересов отдельных стейкхолдеров обусловили необходимость вовлечения института высшего образования от «абстрактных, идеальных проблем» к более земным и реальным вопросам [12].

Кроме этого, следует принять во внимание и тот факт, что институт высшего образования из-

начально имел ярко выраженный автономный характер своей деятельности (идея политической нейтральности и невмешательства восходит к Древней Греции), что было, несомненно, полезно для генерации новых идей и развития интеллектуального капитала его участников, но по мере его интеграции с практическими вопросами общества, возник вопрос о необходимости ограничения научных свобод и внесения идеологических корректировок. Таким образом, весь процесс становления института высшего образования происходил в контексте достаточно противоречивых факторов воздействия, и это, в свою очередь, определило формирование типологии бизнес-моделей его главной функциональной формы реализации – университетов.

Согласно данным исследования В.А. Ларионовой В.А. и А.А. Карасик [10], в мировой практике можно выделить следующие чистые бизнес-модели университета.

1) *Болонская (с 1208 г. – Парижская) бизнес-модель университета*, созданная в г. Болонья в форме корпоративной структуры, где каждый из профессорско-преподавательского состава являлся соучредителем образовательного учреждения и имел право голоса на общем собрании. Данная бизнес-модель отличалась высокой степенью научной свободы и хозяйственным самоуправлением. Для защиты интересов, по сути, первой в мире образовательной корпорации использовался авторитет католической Церкви, для которой университет готовил богословов и иных служителей культа [15].

Начиная с 1208 г. на базе Болонской формируется модифицированная бизнес-модель университета – Парижская (создана на базе одноименного университета в г. Париж). В отличие от материнской модели, эта версия имела уже более строгую организационную структуру, привычную для современных университетов, и включала в себя факультеты и кафедры, а выбранные главы факультетов (деканы) имели расширенные права влияния на профессорско-преподавательский состав [16].

Следует отметить, что несмотря на общую идеальную картину свободы духа и ответственного вольнодумства, на самом деле данная модель имела свои глубокие пороки, которые были связаны именно с финансовой и юридической зависимостью от католической Церкви: преподаватели таких корпоративных образовательных структур не только материально обеспечивались за счет церковного бюджета, но и получали индивидуальную оплату от студентов за оказанные им образовательные услуги. Такое положение дел, во-первых, способствовало формированию коррупционных составляющих отношений «преподаватель – студент», а, во-вторых, ставило самих преподавателей в зависимое положение от ключевого донора, что значительно сокращало по-

тенциал университета как средства генерации новых идей и решений [10].

Подобная дихотомия целей и интересов сохраняется и в современном постиндустриальном обществе и находит свое отражение в конфликте интересов при реализации образовательных услуг государственными и частными университетами: первые ориентируют студентов на формирование фундаментальных знаний и кросс-культурное саморазвитие, вторые – на приобретение определенного набора профессиональных и личностно-психологических компетенций для конкретной работы или отрасли национальной экономики.

2) *Бизнес-модель исследовательского университета, или Гумбольдтский университет* [17] – бизнес-модель университетского высшего образования, сформировавшаяся в Германии в 1809 г. по инициативе и финансово-организационной поддержке и управлению Вильгельма фон Гумбольдта (Wilhelm von Humboldt). Стратегической целью данной бизнес-модели организации университета выступало практическое воплощение идеи Просвещения – максимальное раскрепощение и поддержка творческих и интеллектуальных начал индивида для создания им полезных продуктов и открытий для обеспечения первых шагов научно-технического прогресса. В данной бизнес-модели происходит отказ от действующей ранее защиты католической Церкви интересов университета, идет его автономизация и ориентация на экономические и социальные потребности общественности и государства.

Аксиологической парадигмой немецкой бизнес-модели «исследовательского университета» выступала «обучение через исследование»: по мнению В. Гумбольдта (W. Humboldt) и идейного вдохновителя новой модели университета Ф. Шлейермахера (F. Schleiermacher), университет не может быть простым передатчиком ранее полученных знаний, т.к. их ценность «девальвируется раньше, чем студент покинет стены заведения». Истинная роль университета – обучать студентов мастерству поиска и критической оценки информации с последующей генерацией новых оригинальных знаний. Кроме этого, важным моментом является возрождение идеи французской модели об «ответственном вольнодумстве» и передаче административно-распорядительных и организационных функций от преподавателей специальным структурам, занимающимся сугубо хозяйственными вопросами [10, 11].

Отдельно хочется отметить и вклад В. Гумбольдта (W. Humboldt) и Ф. Шлейермахера (F. Schleiermacher) в развитие конструктивного диалога университета с бизнесом и институтами государственной власти – с их подачи университет стал активно принимать участие в процессах научного планирования и разработки программ развития земель Германии, тем самым, выстраи-

вая долгосрочные партнерства и повышая практическую ориентацию высшего образования.

Идея интеграции институтов высшего образования в практические аспекты жизни общества и государства стали примером «прорывных инноваций» и получили поддержку и развитие в других странах Европы и даже Америки. Так, наиболее известными последователями являются английский ученый Дж. Ньюмен (J. Newman) (интеллектуальный университет) и американский философ и социолог Хосе Ортега-и-Гассет (Jose Ortega y Gasset) (университет культуры), сформовавший модель «чикагских больших школ», направленных на формирование интеллектуальной элиты для различных отраслей национальной экономики [4].

3) *Бизнес-модель технократического (инновационного) университета* – принципиально новая бизнес-модель реализации целей института высшего образования, заточенная под практические цели и задачи активно развивающейся промышленности мира на фоне распространения результатов Второй промышленной революции (вторая половина XIX – начало XX вв.) [18] и активного масштабирования новых знаний и их коммерческого тиражирования. Активный вклад в становление данной модели внес Дж. Бернхэм (J. Burnham) и его научное исследование «Революция менеджеров», которое во многом повлияло на включение университетами коммерчески-ориентированных образовательных курсов и программ подготовки кадров с узким набором компетенций для конкретного заказчика [19].

Именно этот качественный переход стратегии работы университета от аккумуляции лучших практик и знаний мирового научного сообщества и их приумножения для обеспечения национального благополучия страны к массовизации подготовки специалистов с узким набором компетенций стал водоразделом между университетами старой, классической формации и университетами «нового мира».

Как отмечают [20], университеты окончательно осознали свою уникальную роль производителя интеллектуального капитала, который при наличии спроса со стороны бизнеса может быть превращен в высокодоходный актив. Именно данный тезис стал точкой разделения мнений о дальнейшем развитии института высшего образования. Университет должен быть ориентирован на гармоничное и всестороннее развитие индивида и его вторичную социализацию с умением критически оценивать актуальные вызовы и угрозы экономического, политического, социального и культурного характеров и природы происхождения или превратиться в «фабрику кадров», выполняющую заказы от конкретных бизнесов или государственных институтов? Однозначного ответа на данный вопрос ни в отечественной, ни в зарубежной литературе нет.

Исходя из оценки практики финансирования института высшего образования, вовлеченности университетов в частные научно-исследовательские проекты и программы, развития малых образовательных форм узкой и супер узкой специализации в таких странах-лидерах в области научно-технического развития и индекса человеческого развития как США, Германия, Великобритания [21], рассмотрим текущее состояние и перспективы развития института высшего образования в контексте глобальной цифровизации мирового сообщества.

В США зарегистрировано более 5000 ед. аккредитованных высших учебных заведений, при этом количество университетов составляет только 160 [22]. Все университеты делятся на три типа:

- «университеты всех наук» (universities of all sciences) – как правило, государственные университеты, ведущие полный цикл естественнонаучных и гуманитарных дисциплин и ориентированные на подготовку кадров для научно-исследовательской сферы [23];

- университеты формата «lang-grant» – высшие учебные заведения, ориентированные на подготовку специалистов в области промышленности и сельского хозяйства; такие университеты, как правило, являются партнерами крупнейших бизнесов в сфере АПК, промышленных предприятий и ориентируют образовательные программы на потребности ключевых заказчиков [24];

- университеты формата «sea-grant» – высшие учебные заведения, ориентированные на подготовку специалистов в области биологии, медицины, а также отдельных высоких технологий (генетика, биоинженерия, фармацевтика); в таких университетах заказчиками выступают как бизнес, так и государственные ведомства, например, Министерство здравоохранения, Министерство энергетики [25, 26].

Начиная с 2010 г. в США идет активное развитие EdTech рынка – нового формата реализации высшего образования с помощью цифровых технологий; по данным за 2017 г. страна является одним из лидеров мирового EdTech рынка, занимая более 44% его совокупного оборота, или 27 млрд. долл. США. Вторым трендом является активное создание отраслевыми мегабизнесами собственных учебных центров и R&D-лабораторий для подготовки специалистов для собственных нужд [27].

В Германии по данным за 2020 г. насчитывается 392 высших учебных заведения, причем 95% – государственной формы собственности. В основе института высшего образования лежит 92 классических университета универсальной направленности и 22 ВУЗа отраслевой подготовки [28].

Стратегия развития института высшего образования в ФРГ тесно связана с государственной политикой применения «мягкой силы» и «умной силы», позволяющей привлекать в страну талант-

ливаю и одаренную молодежь, а также финансировать крупные научные проекты и исследования через систему стратегических партнерств с другими странами. Финансирование программ «умной» и «мягкой» сил происходит через систему фондов (например, Фонд имени Фридриха Эберта (Friedrich-Ebert-Stiftung) – финансирование исследований в сфере трудовых отношений, миграции, кросс-культурных связей, Фонд имени Генриха Бёлля (Heinrich-Böll-Stiftung) – финансирование R&D проектов в области экологии, энергетики и устойчивого социально-экономического развития, Фонд Розы Люксембург (Rosa-Luxembourg-Stiftung) – финансирование научных исследований в области экономики, инвестиций). Отдельно следует отметить расширение функций Германской службы академических обменов (DAAD), которая является не только проводником образовательных услуг в странах Восточной Европы и Азии, но и своеобразным маркетинговым разведчиком, аккумулирующим данные о новых технологиях, патентах в странах своего присутствия, тем самым, обеспечивает приток интеллектуальной элиты в университеты Германии как в качестве студентов, так и преподавателей [29].

Также следует отметить, что статус Германии как члена Европейского Союза (ЕС) не позволяет ей проводить агрессивную маркетинговую политику в части рекламы собственных учебных заведений, поэтому данная функция реализуется через программу академической мобильности студентов ERASMUS и Стратегию развития мобильности внутри европейского образовательного пространства (Болонский процесс).

В Великобритании насчитывается немногим больше 170 университетов, которые функционально и тематически разделены на чистые университеты и колледжи высшего образования. Особенностью формирования института высшего образования в Великобритании является его связь с промышленными центрами страны, так, например, в Шотландии и Англии все университеты были созданы в городах-центрах развития промышленности (г. Манчестер, г. Ливерпуль, г. Глазго, г. Эдинбург, г. Лондон). Университеты государственной формы собственности (таких в стране более 85%) ориентированы на универсальное обучение студентов, для профильных же направлений функционирует сеть бизнес-школ, созданных при финансовой поддержке частных бизнесов [30]. В части цифровой реформы института высшего образования следует отметить стремление Великобритании к развитию собственной национальной парадигмы формирования цифровой экономики.

Так, по данным исследований [31], Великобритания развивает автономный цифровой маркетплейс Tech Nation, включающий в себя несколько самостоятельных платформ: 1) платформа национального технологического сотрудничества (3527

бизнесов с более чем 1.6 млн. человек персонала); 2) городские инфраструктурные платформы London Tech и North Tech для поддержки IT-сообщества, университетов и бизнес-школ, занимающихся исследованием и развитием цифровых технологий (в планах к 2022 г. сформировать устойчивое сообщество с 40000 IT-предпринимателей и 4000 стартап-проектов в области высоких технологий в 12 городах Великобритании) [32, 33]. В части развития института высшего образования планируется учреждение 200 докторских стипендий в сфере искусственного интеллекта и смежных дисциплин в год; профинансировать университеты в части развития образовательных программ по робототехнике, искусственному интеллекту и социальной инженерии в размере 93 млн. фунтов стерлингов, обеспечить университеты суперскоростным Интернетом в стране до 95% [34].

Переходя к изучению вопроса эволюции института высшего образования в России в контексте цифровой экономики, следует начать с изучения самих причин перехода национальной экономики на цифру, т.к. уже в них скрывается влияние на траекторию развития университетов. Для этого была построена сравнительная характеристика процесса цифрового реформирования института высшего образования в России, США и ЕС (табл. 2), по результатам сравнительного анализа которой были установлены следующие фундаментальные различия.

Во-первых, цифровизация института высшего образования, как отмечается в исследованиях М. McLuhan, Y. Masuda, видится не просто как продукт с практическими идеальными характеристиками, выполняющий формирование и передачу знаний, а как целостное биоинформационное пространство, максимально гибко и проактивно реагирующее на сигналы функциональных стейкхолдеров, адаптируя образовательный процесс к персональным запросам как обучающегося, так и заказчика. Университет становится интеллектуальным пространством, работающим на принципах smart manufacturing (умное производство) [41, 42].

Во-вторых, в российской практике траекторию развития института высшего образования активно задает не рынок и его функциональные стейкхолдеры, а правительство страны, что не только обуславливает административный характер реформ «сверху-вниз» (в качестве подтверждения можно привести содержание таких нормативно-правовых актов, как Программа цифровой экономики (утв. распоряжением Правительства 1632-р от 28.07.2017 г.), Федеральный проект «Цифровое государственное управление» (утв. протоколом заседанием профильной комиссии Правительства №9 от 28.05.2019 г.) Указ Президента РФ «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» № 490 от 10 октября 2019 г.). В

зарубежной же практике инициатива и разработка цифровых реформ института высшего образования лежит как раз на стороне бизнеса и отраслевых ассоциаций, которые вместе определяют ключевые точки приложения усилий для достижения синергии науки и практики [43, 44].

В-третьих, по мнению ряда зарубежных исследователей (например, D. Tapscott, K. Kelly, D. Coyle, D. Schiller, J.W. Cortada) реформа института высшего образования в условиях цифровой экономики самым тесным образом связана с инкорпорацией университетов в бизнес-среду и глубоким пересмотром учебных программ; от-

дельно следует отметить тренд на создание специализированных цифровых университетов и развитие такого сегмента как EdTech. В отечественной практике исследователи (например, Е.А. Дьякова, Г.Г. Сечкарева) делают акцент на усилиях государства на развитии цифровой инфраструктуры университетов и формирования суперсервисов выстраивания диалога между наукой, бизнесом и властью через такие формы как технопарки, кластеры, особые экономические зоны, т.е. превалирует физическое воплощение сотрудничества, а не виртуальное в формате IoT (интернет вещей) [5].

Таблица 2 / Table 2

**Сравнительная характеристика процесса цифрового реформирования института высшего образования в России, США и ЕС / Comparative Characteristics of the Process of Digital Reform of the Institute of Higher Education in Russia, USA and EU**

| Критерий сравнения / Referent criterion                           | Россия / Russia  | США / USA  | ЕС / EU   |
|---|--|--|---|
| 1. Источник мотивации   | Государственные органы власти (федеральные и национальные программы цифрового развития экономики и ее отраслей)  | Осознание бизнесом и его функциональными стейкхолдерами необходимости качественного реинжиниринга собственной рыночной миссии  | Интерес бизнеса к обновлению собственной рыночной миссии, государственные сигналы инновационного развития в виде рамочных проектов  |
| 2. Формула реализации цифровых реформ                             | Государственная программа формирования цифровой экономики, утвержденная правительством   | Индивидуальные бизнес-стратегии, согласованные в рамках отраслевых ассоциаций и общего мониторинга со стороны правительства  | Государственно-частный партнерский диалог интересов бизнеса, государства и общественности   |
| 3. Источники финансирования цифровых реформ                       | Государственное бюджетное финансирование, отраслевые льготы, специальное банковские финансовые программы   | Индивидуальное и коллективное фондовое и банковское финансирование, венчурные фонды мегабизнесов   | Субсидирование, рамочное проектное финансирование из бюджета ЕС, венчурные фонды отдельных мегабизнесов   |
| 4. Особенности регуляции цифровых реформ                          | Государство выступает как заказчиком, так и управляющим лицом цифровых реформ  | Максимально полная рыночная саморегуляция цифровых реформ с точечным государственным арбитражем и разрешением споров   | Государственно-частный контроль и управление цифровыми реформами с превалированием инструментов рыночной саморегуляции и арбитража  |
| 5. Инструменты защиты цифровых реформ от нелегального копирования | Административные (действие форм сотрудничества защищено инфраструктурными границами объектов, где они создаются)   | Правовые (на все совместные разработки выдаются патенты, лицензии, иные формы правовой защиты)   | Административно-правовые (комбинирование жестких мер защиты и патентного права)   |
| 6. Стратегические цели цифрового реформирования                   | Повышение уровня конкурентоспособности высшего образования, формирование национальной интеллектуальной элиты в области Индустрии 4.0, развитие экспорта образовательных услуг и снижения импортозависимости в части высококвалифицированных специалистов | Формирование нового поколения специалистов с гибким мышлением и мультизадачностью. Интеграция университетов в бизнес-среду и государственный менеджмент. Коммерциализация уникальных образовательных моделей и достижение мирового лидерства в сегменте EdTech | Обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы ЕС с учетом растущих вызовов и угроз технологического, политического и культурного характеров. Форсирование процессов генерации интеллектуального капитала и национальных научных элит для обеспечения научно-технического прогресса |

Источник / Source: составлено автором на основе [35-40] / compiled by the author on the basis of [35-40]

На следующем этапе исследования рассмотрим собственно развитие института высшего образования в цифровой экономике в России, а

именно – общее состояние рынка высшего образования в стране и анализ непосредственно сег-

мента EdTech – «чистого» цифрового высшего образования.

Как следует из данных *табл. 3*, динамика цифровизации института высшего образования имеет устойчивый рост на протяжении всего периода анализа, вместе с тем, следует отметить, что в отечественной образовательной среде ключевое место занимает развитие базовой цифровой инфраструктуры, что подтверждается ростом доступа к широкополосному интернету учреждений

высшего образования с 92.5% в 2015 г. до ожидаемого 96.3% по итогам 2019 г. (сплошное статистическое обследование проводится каждые два года, поэтому данные хронологически запаздывают). При этом такие «продвинутые» цифровые технологии как RFID и ERP-системы управления бизнес-моделью университетом занимают места аутсайдеров: по оценочным данным на конец 2019 г. их доля составит 16.8% и 5.5% соответственно.

Таблица 3 / Table 3

**Характеристика основных показателей цифровизации института высшего образования, 2015-2019 гг. / Description of the Main Indicators of the Digitization of the Institute of Higher Education, 2015-2019**

| Показатели / Indicators  | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. (оценка / estimate) |
|--|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| 1. Индекс цифровизации института высшего образования   | 32.5    | 36.8    | 41.2    | 37.0    | 40.6                        |
| 2. Удельный вес учреждений высшего образования, использующих цифровые технологии, %                          |         |         |         |         |                             |
| – широкополосный интернет  | 92.5    | 93.9    | 97.1    | 92.7    | 96.3                        |
| – облачные сервисы   | 31.7    | 36.0    | 43.8    | 39.0    | 40.5                        |
| – RFID-технологии  | 9.9     | 12.7    | 16.2    | 13.3    | 16.8                        |
| – ERP-системы  | -       | 1.6     | 2.8     | 1.2     | 5.5                         |
| 3. Целевые направления инновационного развития учреждений высшего образования в контексте цифровых реформ, % |         |         |         |         |                             |
| – теоретические и методологические исследования и разработки   | 78.9    | 84.5    | 84.2    | 84.0    | 87.6                        |
| – приобретение инфраструктурных комплектующих (оборудование)   | 46.3    | 39.0    | 39.6    | 56.6    | 57.2                        |
| – приобретение новых технологий  | 13.5    | 11.1    | 10.0    | 9.6     | 12.7                        |
| – приобретение программного обеспечения и лицензий на НМА  | 55.4    | 33.8    | 91.6    | 94.0    | 83.5                        |
| – инжиниринг   | 9.8     | 12.1    | 11.1    | 10.6    | 13.1                        |
| 4. Уровень инновационной активности учреждений высшего образования в части проведения цифровых реформ, %     | 32.2    | 30.7    | 30.6    | 28.7    | 29.4                        |

Источник / Source: составлено автором на основе данных [45, 46] / compiled by the author based on data from [45, 46]

Интересным фактом является и то, что по мере роста цифровизации института высшего образования снижается его инновационная активность, хотя, по сути, ключевым посылом цифровых реформ и должен быть рост инновационности и креативности научных кадров и студентов: так, в 2015 г. уровень цифровизации составлял 32.5%, уровень инновационной активности ВУЗов – 32.2%, по оценочным же данным на конец 2019 г. соотношение показателей ожидается 40.6% : 29.4% и позволяет сказать о том, что ряд цифровых реформ института высшего образова-

ния проводится или формально (для галочки), или административно определен государственной программой и не соответствует реальным запросам стейкхолдеров сферы высшего образования.

Дополнительно для определения точек дальнейшей эволюции института высшего образования рассмотрим основные программные средства и инструменты цифровой экономики, применяемой в образовательных процессах в 2015-2019 гг. (оценка), построенные по рейтингу убывания в *табл. 4*.

Таблица 4 / Table 4

**Основные программные средства и инструменты цифровой экономики, применяемой в образовательных процессах в 2015-2019 гг. / The Main Software and Tools of Digital Economy Applied in Educational Processes in 2015-2019**

| Показатели / Indicators   | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. (оценка / estimate) |
|---|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| 1. Цифровые каталоги библиотек (в том числе технических и по искусству) | 90.6    | 93.9    | 95.8    | 97.3    | 98.2                        |
| 2. Электронно-методические учебные комплексы                            | 89.7    | 91.5    | 93.3    | 95.0    | 96.2                        |
| 3. Электронные справочно-правовые системы                               | 88.7    | 90.8    | 92.6    | 94.6    | 95.5                        |
| 4. Обучающие программные продукты или пакеты программ по дисциплинам    | 82.3    | 87.4    | 89.3    | 91.6    | 94.5                        |
| 5. Специальные программные средства для проведения научных исследований | 80.1    | 83.9    | 86.5    | 89.5    | 92.7                        |
| 6. Виртуальные тренажеры и лаборатории                                  | 44.5    | 48.5    | 50.5    | 53.8    | 55.3                        |

Источник / Source: составлено автором на основе данных [46] / compiled by the author based on data from [46]

В целом институт высшего образования в России имеет достаточно высокие позиции по цифровому обеспечению образовательных процессов, но с другой стороны, следует понимать, что представленные критерии являются, во-первых, агрегированными и не дают представления о равномерности распределения цифровых продуктов в университетах России; во-вторых, сами критерии являются, скорее, базовыми оценками цифровых реформ, т.к. в зарубежной практике для оценки именно цифрового прогресса используются индикаторы вовлеченности университета в виртуальную среду, количество реализуемых проектов в области цифровой реформации бизнес-модели университета, объем инвестиций в прорывные технологии и создание собственного программного обеспечения. Но в отечественной практике такие данные являются в своем большинстве закрытой информацией и методологически не предусмотрены к централизованному сбору и публикации в открытом доступе.

На следующем этапе исследования рассмотрим наиболее прогрессивный компонент инсти-

тута высшего образования в цифровой экономике – сегмент EdTech, объединяющий в себе образовательные технологии и бизнесы, чьи бизнес-модели полностью построены на базе IT-решений, и проведем сравнительный анализ показателей российского сегмента с мировыми показателями (рис. 1). Российский рынок EdTech занимает еще очень скромное место (в среднем его объем не превышает 3.0-3.5%), но последние события, связанные с пандемией COVID-19 и национальным локдауном университетов, обусловили не просто интерес университетов к переходу в цифровую среду, но и жизненную необходимость собственного сохранения на рынке образовательных услуг. И хотя инвестиции в коронакризисный 2019/2020 учебный год не являются взрывными по сравнению с мировыми, эксперты в области рынка образовательных услуг (Skillbox, Geekbrains, Яндекс.Практикум [47]) заявляют о формировании устойчивого спроса со стороны университетов на развитие пилотных программных продуктов для перевода образовательных процессов в виртуальную среду.

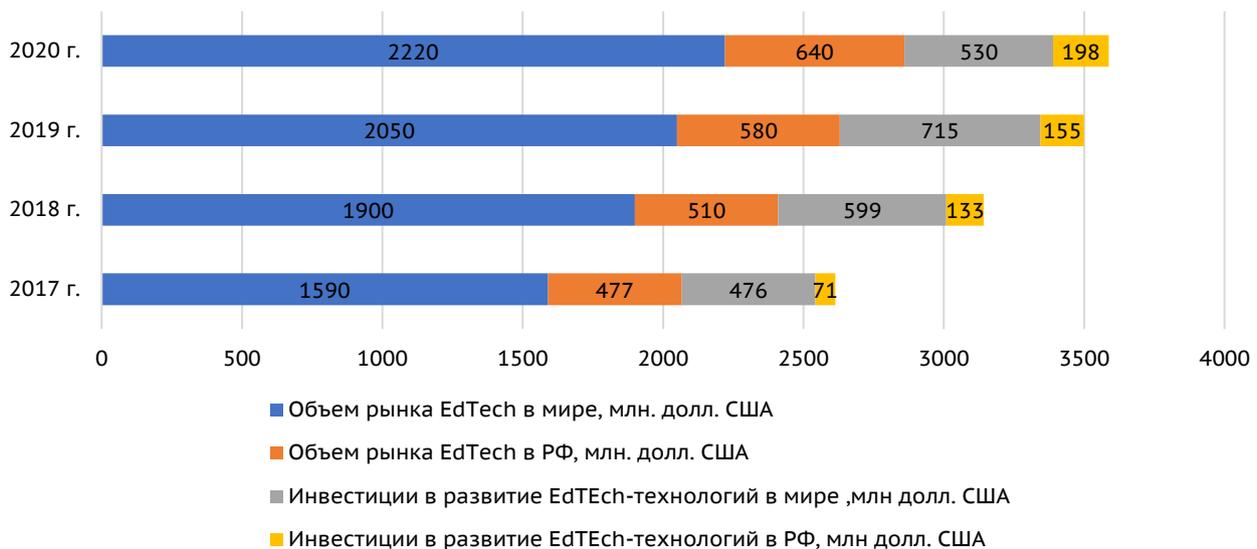
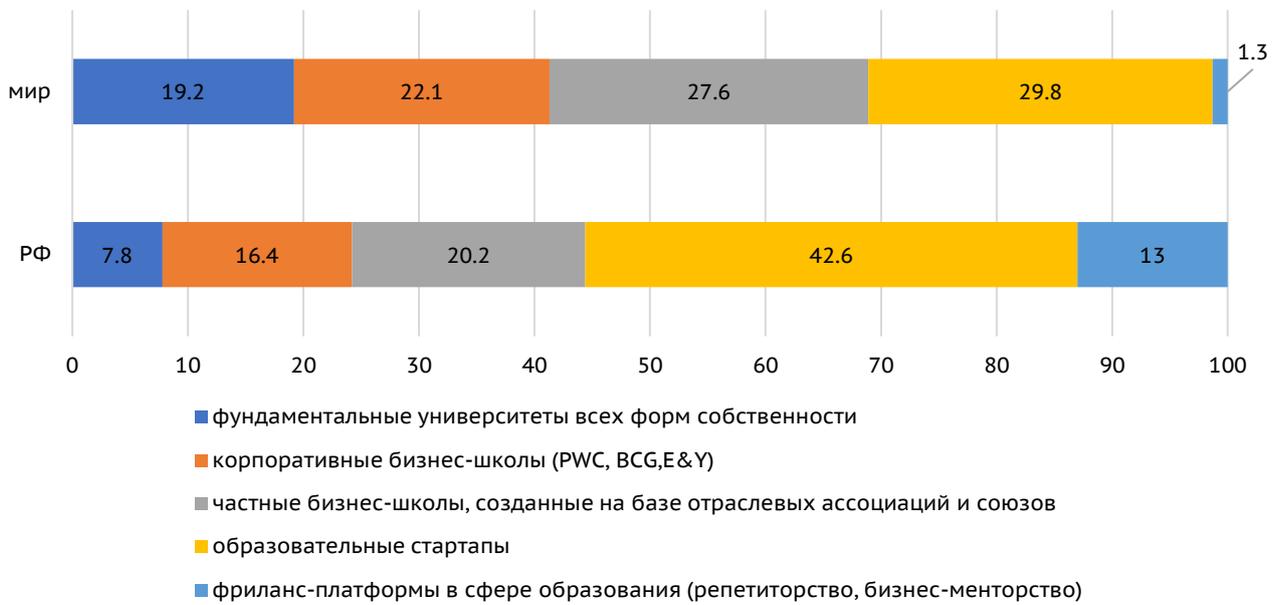


Рис. 1. Сравнительные показатели динамики развития рынка EdTech в мире и России, 2017-2020 гг. / Fig. 1. Comparative Indicators of the Development of the EdTech Market in the World and Russia, 2017-2020

Источник / Source: построено автором на основе данных [48-50] / compiled by the author based on data from [48-50]

Особенностью российского рынка EdTech является исключительное доминирование частных образовательных структур, построенных на базе блиц-подготовки узкопрофильных специалистов для нужд отраслевых бизнесов, в то время как мировой тренд EdTech-рынка – распространение образовательных курсов фундаментальных университетов, в том числе и государственной формы собственности (рис. 2). В России в отличие от мира цифровизация высшего образования в «продвинутом формате» – преимущественно удел образовательных стартапов, на их долю приходится аж 42.6% (в мире – 29.8%), второе место занимают частные бизнес-школы, созданные на базе отраслевых ассоциаций и союзов, по су-

ти, решающих свои собственные узкоспециализированные корпоративные задачи – 20.2% (в мире – 27.6%) [51]. Активное участие фундаментальных университетов России сравнительно мало – 7.8%, при этом на «Большую тройку» (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова) приходится более 72% цифровых продуктов, размещенных на рынке EdTech, в региональном разрезе следует отметить Уральский государственный юридический университет и Кубанский государственный университет [52].



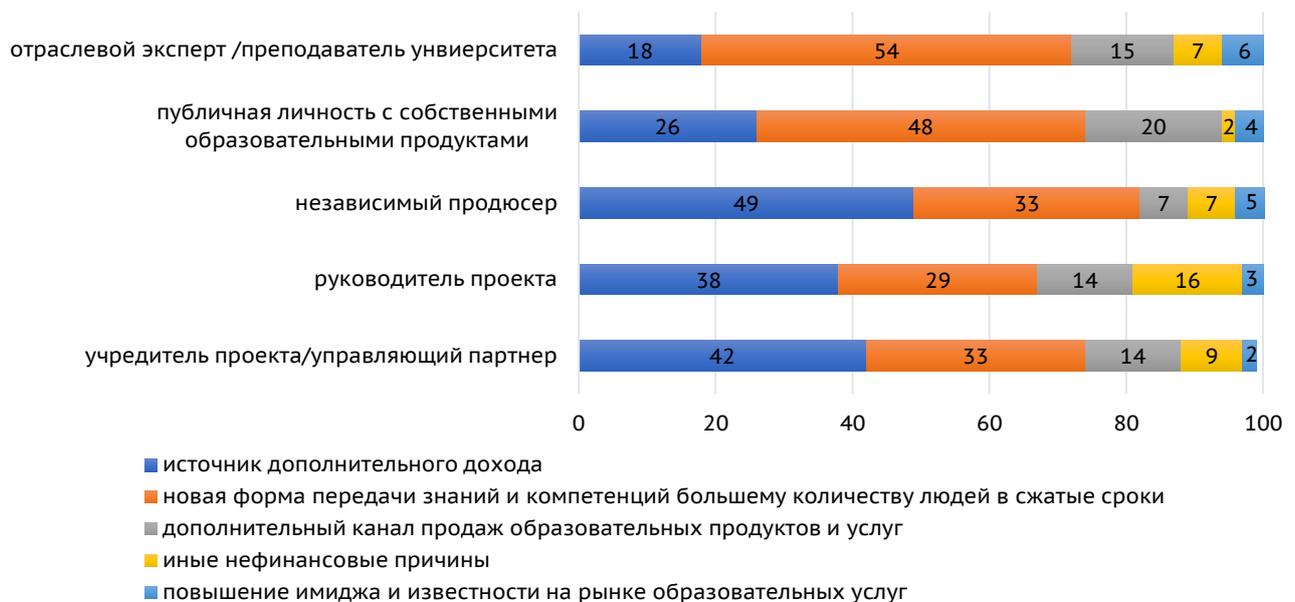
**Рис. 2. Структура участников рынка EdTech в мире и России (оценочные данные за 2020 г.) / Fig. 2. Structure of EdTech Market Participants in the World and Russia (estimates for 2020)**

Источник / Source: построено автором на основе данных [47, 53-55] / compiled by the author based on data from [47, 53-55]

Второй особенностью развития EdTech-рынка является структура интересов лиц-основателей образовательных платформ и цифровых бизнес-моделей образовательных услуг: большинство из них (более 67%) ориентировано на получение дохода и формирования нового канала продаж собственных образовательных продуктов, что чревато не только работой в ущерб качеству, но и рисками упрощения требований к прохождению образовательных курсов, аттестации слушателей и выдаче им соответствующих документов о за-

вершении учебы (рис. 3). Действительно выраженную ориентацию на распространение знаний и компетенций широкой общественности имеют только публичные личности, которые выводят на рынок собственные образовательные продукты и услуги, и отраслевые эксперты (преподаватели университетов) – 48.0% и 54.0% соответственно.

Для понимания этапов становления института высшего образования в цифровой экономике рассмотрим хронологию цифровизации самой сферы высшего образования (табл. 5).



**Рис. 3. Структура интересов лиц-основателей образовательных платформ и цифровых бизнес-моделей образовательных услуг / Fig. 3. Structure of Interests of Founders of Educational Platforms and Digital Business Models of Educational Services**

Источник / Source: построено автором на основе данных [56] / compiled by the author based on data from [56]

Таблица 5 / Table 5

**Хронологическое описание основных вех цифровизации института высшего образования России на временном горизонте 2017-2025 гг. / Chronological Description of the Main Milestones of the Digitization of the Institute of Higher Education of Russia on the Time Horizon 2017-2025**

| Хронологический этап / Chronological Stage    | Описание этапа / Description of Stage   |
|---|---|
| 1. 1998-2017 гг.<br>Инфраструктурный этап     | <p><i>Цели этапа.</i> Методологическая и организационная подготовка института высшего образования к цифровым реформам и трансформациям, особенно в части процессов проведения вступительных испытаний, а также активного развития цифровых решений для проведения научных исследований в сфере естественных наук (лабораторное обеспечение, оцифровка баз данных, формирование единого информационного пространства и первые попытки создания сетевых структур). Основные цели и задачи закреплены в Концепции федеральной целевой программы «Развитие информатизации в России на период до 2010 г.».</p> <p><i>Результаты этапа.</i> Формирование устойчивых сетевых структур тематически и процессно взаимосвязанных университетов и бизнесов, или научно-исследовательских и конструкторских бюро (кластер «ФизТех», «Зеленоград», Кластер ядернофизических и нанотехнологий в г. Дубне [57]).</p> |
| 2. 2020-2021 гг.<br>Этап цифровой инсталляции | <p><i>Цели этапа.</i> Развитие алгоритма цифровизации института высшего образования и создание национальных стандартов реализации цифрового реформирования процессов в образовательной среде. Дальнейшее развитие научно-исследовательской, технической и финансовой кооперации между университетами и бизнесом, а также органами государственной власти (ГЧП-модели сотрудничества).</p> <p><i>Результаты этапа.</i> Формирование коммерчески-ориентированных партнерств ВУЗов и высокотехнологичных бизнесов, развитие практико-ориентированного образования с применением таких передовых практик как проектный менеджмент, управление креативным мышлением, Open Space-режимы обучения, коворкинг и тематические хакатоны [58].</p>   |
| 3. 2021-2023 гг.<br>Этап цифровой агломерации | <p><i>Цели этапа.</i> Активное вовлечение университетов и платформ EdTech в процессы цифровой реформации на базе созданных коммерческих маркетплейсов с последующим укреплением в сознании потребителей образовательных услуг объективности процессов цифровой эволюции и ее привлекательности для всех стейкхолдеров. Развитие ведомственных центров координации цифровизации отраслей (запуск ведомственной программы «Цифровое образование», ведомственной программы цифровой трансформации Министерства экономического развития Российской Федерации на 2021-2023 гг. [59]).</p>  |
| 4. 2024-2025 гг.<br>Этап цифровых экосистем   | <p>Активные процессы формирования цифровых союзов бизнесов и университетов, в том числе EdTech-платформ в полноценные экосистемы на базе инфраструктуры мегабизнесов из IT-сферы (ГК АО «РВК», ГК «Ростех»), финтех (ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк Тинькофф») и пилотного запуска образования в формате «цифровых песочниц» – ограниченных специальными технологическими барьерами виртуальных пространств для проведения научных исследований в режиме реального времени как с партнерами в Российской Федерации, так и с иностранными R&amp;D-центрами, университетами и бизнес-партнерами [60].</p>  |

*Источник / Source:* составлено автором на основе изучения специализированной экономической литературы / compiled by the author based on bibliographic review

В заключение рассмотрим концептуальные бизнес-модели университета 4.0, созданного на базе лучших практик цифровой экономики.

1) *Цифровой гигант* – ведущие университеты России, являющиеся инфраструктурно и технически обеспеченными и финансово устойчивыми участниками рынка образовательных услуг; будут поэтапно формировать цифровое содружество сильнейших участников – образовательный консорциум, который будет либо действовать самостоятельно, либо, что более вероятно, станет стратегической бизнес-единицей финтех-компаний (банки, венчурные компании) или элементом высокотехнологического кластера [4, 13, 61].

Преимущества бизнес-модели заключаются в возможности создания собственной автономной национальной образовательной экосистемы для подготовки высококвалифицированных специалистов в сфере цифровой экономики; минималь-

ная импортозависимость в части инфраструктурного обеспечения функционирования национальной образовательной экосистемы за счет создания собственных программных продуктов и цифровых решений; возможность участия в крупнейших государственных программах, финансирующих проекты изучения становления цифровой экономики. Недостатки бизнес-модели: высокая инвестициоемкость (для ее реализации требуются длинные свободные деньги); множественность пробелов в национальном законодательстве в части реализации механизма smart-контрактов для участников образовательной экосистемы; инфраструктурная слабость для подготовки исходных кодов цифровой бизнес-модели.

2) *Стратегические партнерства* – организационно-экономическая модель взаимодействия бизнесов и института высшего образования в рамках некоторого проекта или программы с целью передачи университетам отдельных бизнес-

процессов или R&D-мероприятий для снижения конечной стоимости продукта и повышения его качества и технологического превосходства [43, 62].

Механизм реализации рекомендуется осуществлять через инфраструктуру виртуальных платформ (аукционы, кадровые и технологические базы данных), где бизнес и университет могут заключить контракты для сотрудничества в рамках определенной программы или проекта, что будет способствовать повышению конкуренции и развитию рынков консалтинга, инжиниринга, IT-услуг. К недостаткам такой модели следует отнести заимствование готовых организационно-технологических конструкций из сферы работы бизнес-партнера проекта для соответствия требованиям и стандартам последнего, инфраструктурная зависимость от бизнес-заказчика по ряду параметров (финансирование, техническая поддержка, патентная защита и т.п.).

3) *Модель партнерства государственных, частных венчурных фондов и университетов* – данная модель является одной из наиболее молодых форм в сфере цифровых реформ университетского образования и заключается в тестировании разработанных студентами инновационных продуктов и проектов на базе венчурных фондов и инкубаторов (в отдельных случаях – технопарков) с последующей коммерциализацией и продажей на рынке технологий и НМА [63]. Механизм реализации происходит путем заключения договора о сотрудничестве между венчурным фондом или бизнес-инкубатором (технопарком) для развития определенных сегментов продукции обеспечения финансирования научных исследований университета. Частными формами реализации такой модели могут быть “crowd-projecting” (бизнес «вбрасывает» кейс в социальное пространство, а специалисты из университетов в данной области предлагают возможное решение (пример такой практики можно найти у крауд-фандиговых площадок Kroogi.com, Planeta.ru, проект «Вместе» от Яндекс)); «блокбастерная модель» (бизнес собирает вместе в рамках некоторого проекта или площадки (платформы) различных бизнес-агентов из финтех, сектора университетских специалистов и IT для создания межотраслевого продукта (пример такой работы – проекты «Умная фабрика» от партнеров CELENO, ЕвроМобайл, WoMaster) [2, 7, 8].

4) *Модель P&S (Pooling and Sharing, P&S)* – данный тип модели применяется в настоящее время преимущественно в странах-членах ЕС как стратегический инструмент распределения образовательной специализации среди университетов всех стран, и каждое государство самостоятельно решает, каким образом обеспечивать вклад в общую стратегию устойчивого развития цифрового общества [11, 64, 65]. Механизм реализации осуществляется путем разработки экспертами

карты компетентностных лидерств различных стран и индивидуальной оценки интеллектуального потенциала университетов в каждой из стран-участниц P&S-соглашения. К недостаткам такой модели относятся: риски эмиграции ценных специалистов в другую страну (head-hunting); экспертные ошибки и субъективные факторы переоценки или недооценки интеллектуальных компетенций кадров отдельных университетов; проблема быстрого устаревания P&S-соглашений и проблема их реструктуризации по окончании срока действия или завершения R&D-проектов или программ сотрудничества [66].

По итогам научного исследования было установлено, что развитие института высшего образования в России в контексте становления цифровой экономики имеет ряд существенных особенностей при сравнении с мировыми трендами: во-первых, несмотря на то, что цифровизация института высшего образования рассматривается как продукт с практическими идеальными характеристиками, его функции, по-прежнему, сводятся к накоплению и передаче знаний заказчикам образовательных услуг, в то время, как университет в зарубежной практике становится интеллектуальным пространством, работающим на принципах smart manufacturing (умное производство); во-вторых, в российской практике траекторию развития института высшего образования активно задает правительство страны через государственные программы (в зарубежной практике инициатива и разработка цифровых реформ института высшего образования лежит на стороне бизнеса и отраслевых ассоциаций); в-третьих, реформа института высшего образования в условиях цифровой экономики делает акцент на усилия государства по формированию суперсервисов выстраивания диалога между наукой, бизнесом и властью через такие формы как технопарки, кластеры, особые экономические зоны, т.е. превалирует физическое воплощение сотрудничества, а не виртуальное в формате IoT (интернет вещей). Цифровизация высшего образования в «продвинутом формате» в России – преимущественно удел образовательных стартапов, второе место занимают частные бизнес-школы, созданные на базе отраслевых ассоциаций и союзов. Активное участие фундаментальных университетов сравнительно мало, при этом на «Большую тройку» приходится более 72% цифровых продуктов. Основными концептуальными бизнес-моделями университета 4.0, созданного на базе лучших практик цифровой экономики являются: 1) цифровой гигант; 2) стратегические партнерства; 3) модель P&S (Pooling and Sharing, P&S).

#### References

- [1] Kovalenko A. Reality in Digit // Expert. Ural. 2021. Vol. 15. (In Russ.). URL: <https://expert.ru/ural/2021/12/realnost-v-tsifre/> (accessed on 15.02.2021).

- [2] Sadikov S. Digitalization of higher education in conditions of coronavirus pandemia COVID-19 // Review of Law Sciences. 2020. Vol. 4. Pp. 39-42. (In Russ.).
- [3] Dudin M.N., and Kononova E.V. Digitalization of university management in Russia and foreign countries as a necessary measure to ensure their economic security // Market Economy Problems. 2020. Vol. 3. Pp. 95-108. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2020-3-95-108>
- [4] Bulavko O.A. Modern aspects of higher education in the age of digitalization: retrospective and perspective analysis // Noosfernye issledovaniya [Noosphere research]. 2020. Vol. 3. Pp. 82-88. (In Russ.). DOI: 10.46726/NOOS.2020.3.82-88
- [5] Dudin M.N. Professional standard for teachers: problems of implementation in world practice // Labor Economics. 2020. Vol. 7(3). Pp. 267-288. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.18334/et.7.3.100661>
- [6] Chiappetta Jabbour C.J., Seuring S., Lopes de Sousa Jabbour A.B., Jugend D., De Camargo Fiorini P., Latan H., and Izeppi W.C. Stakeholders, innovative business models for the circular economy and sustainable performance of firms in an emerging economy facing institutional voids // Journal of Environmental Management. 2020. Vol. 264. Art. 110416. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110416>
- [7] Popova O.I. Transformation of higher education in the conditions of the digital economy // Management Issues. 2018. Vol. 5(54). Pp. 158-161. (In Russ.).
- [8] Stepanova S.A. Platforms for online education in Russia // Problemy deyatelnosti uchenogo i nauchnykh kolektivov [Problems of the work of scientists and scientific groups]. 2018. Vol. 4(34). Pp. 253-263. (In Russ.).
- [9] Kozlova N.S. Digital Technologies in Education // Vestnik Maykopskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta [Bulletin of the Maykop State Technological University]. 2019. Vol. 1. Pp. 83-91. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24411/2078-1024-2019-11008>
- [10] Larionova V.A., and Karasik A.A. Digital transformation of universities: notes on the global conference EdCrunch Ural on technologies in education // University Management: Practice and Analysis. 2019. Vol. 23(3). Pp. 130-135. (In Russ.).
- [11] Chinayeva T.I. Impact of digitalization on the transformation of the higher education system // Statistics and Economics. 2020. Vol. 17(4). Pp. 85-95. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2020-4-85-95>
- [12] Bogoslovskiy V.I., Busygina A.L., and Aniskin V.N. Conceptual foundations of higher education in the digital economy // Samara Journal of Science. 2019. Vol. 8(1-26). Pp. 223-230. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24411/2309-4370-2019-11301>
- [13] Bochkareva T.N., and Mubarakshina A.R. Digital education in the Russian Federation: realities and prospects // The Humanities. 2019. Vol. 1(45). Pp. 11-17. (In Russ.).
- [14] Santotskaya K.E. Evolution of University Idea // Journal of Wellbeing Technologies. 2020. Vol. 1(36). Pp. 72-86. (In Russ.). DOI: [https://doi.org/10.18799/26584956/2020/1\(36\)/983](https://doi.org/10.18799/26584956/2020/1(36)/983)
- [15] Bogdanov A.I. Evolution of the idea of the University: past, present and future // Modern Problems of Science and Education. 2015. Vol. 1(1). P. 1738. (In Russ.).
- [16] University' models and their likely future (2021). Sphere. (In Russ.). URL: <https://agency-sphera.ru/modeli-universitetov-i-ih-veroyatnoe-budushhee/> (accessed on 12.02.2021).
- [17] Schnadelbach H. Humboldt University // Logos. 2002. Vol. 5. Pp. 65-78. (In Russ.).
- [18] Filippov S. New Technological Revolution and Energy Requirements // FORSAJT. 2018. Vol. 12(4). Pp. 20-33. DOI: 10.17323/2500-2597.2018.4.20.33
- [19] Fedorov V.A. Historical and theoretical presuppositions of the managerial revolution. Territorial and economic power // RUDN Journal of Public Administration. 2014. Vol. 2. Pp. 9-15. (In Russ.).
- [20] Kupriyanovsky V., Sukhomlin V., Dobrynin A., Raikov A., Shkurov F., Drozhzhinov V., Fedorova N., and Namiot D. Skills in the digital economy and the challenges of the education system // International Journal of Open Information Technologies. 2017. Vol. 5(1). Pp. 19-25. (In Russ.).
- [21] World Human Development Index Ratings and Indicators (2019). (In Russ.). URL: <https://tyulyagin.ru.turbopages.org/tyulyagin.ru/s/ratings/rejting-i-pokazateli-indeksa-chelovecheskogo-razvitiya-stranmira.html> (accessed on 14.02.2021)
- [22] Higher Education in the USA: Types of Higher Education Institutions, Top USA Universities (2021). All about the USA. (In Russ.). URL: <https://usamagazine.ru/universitety-v-ssha/> (accessed on 13.03.2021).
- [23] Overview of OECD Higher Education Systems. US Higher Education System (2010). Higher School of Economics. (In Russ.). URL: [https://www.hse.ru/data/2010/03/05/1231448520/OECD\\_USA\\_2005.pdf](https://www.hse.ru/data/2010/03/05/1231448520/OECD_USA_2005.pdf) (accessed on 13.03.2021).
- [24] Abbott E.A., and Mironova G.L. The United States "Land Grant" Agricultural University System // Agrarian Bulletin of the Urals. 2014. Vol. 1(119). Pp. 94-97.
- [25] National Sea Grant College Program. Washington, DC, 1979. 66 p.
- [26] Kochergin D.G., and Zhernov E.E. The experience of digitalization of higher education in the United States // Professional Education in Russia and Abroad. 2019. Vol. 2(34). Pp. 12-24. (In Russ.).
- [27] Business Education in the USA (2018). MalikSpace. (In Russ.). URL: <https://malikspace.com/tour-usa/biznes-obrazovanie-v-ssha/biznes-obrazovanie-v-ssha/> (accessed on 14.02.2021).
- [28] Universities (Germany) – Rankings & Reviews (2021). (In Russ.). URL: <https://www.languagecourse.net/university-guru/ru/universitety--germany> (accessed on 14.02.2021).
- [29] The 60-Year Curriculum: New Models for Lifelong Learning in the Digital Economy. Routledge, 2020. 182 p.
- [30] The UK Higher Education System (2010). Higher School of Economics. (In Russ.). URL: <https://www.hse.ru/data/2010/03/05/1231448542/System%2520of%2520higher%2520education%2520in%2520Great%2520britain.pdf> (accessed on 16.02.2021).
- [31] Chernomorova T.V. Modernization of the British system of higher education: one more reform // Current Problems of Europe. 2013. Vol. 2. Pp. 50-82. (In Russ.).
- [32] Britain's digital economy – status and development plans (2018). D-Russia.ru. (In Russ.). URL: <https://d-russia.ru/tsifrovaya-ekonomika-britanii-sostoyanie-i-plany-razvitiya.html> (accessed on 16.02.2021).
- [33] Tomorrow Britain's Economy – Government Plan (2018). D-Russia.ru. (In Russ.). URL: <https://d-russia.ru/tsifrovaya-ekonomika-britanii-sostoyanie-i-plany-razvitiya.html> (accessed on 16.02.2021).

- russia.ru/zavtrashnyaya-ekonomika-britanii-plan-pravitelstva.html (accessed on 15.02.2021).
- [34] UK government publishes digital strategy (2017). D-Russia.ru. (In Russ.). URL: <https://d-russia.ru/vlastivelikobritanii-opublikovali-proekt-strategii-razvitiya-tsifrovyyh-tehnologij.html> (accessed on 16.02.2021).
- [35] Neborskiy E.V. Reconstruction of the University Model: Transition to the 4.0 Format // *World of Science*. 2017. Vol. 5(4). P. 25. (In Russ.).
- [36] Smetanina M.D. University models in cultural discourse // *Society: Philosophy, History, Culture*. 2019. Vol. 10(66). Pp. 95-98. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24158/fik.2019.10.15>
- [37] Brodovskaya E.V., Dombrovskaya A.Yu., Petrova T.E., Pyma R.V., and Azarov A.A. Digital space of leading universities: the comparative analysis of sites // *Higher education in Russia*. 2019. Vol. 28(12). Pp. 9-22. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-12-9-22>
- [38] Kuzina G.P. The concept of a digital transformation of a traditional university to a "digital university" // *E-Management*. 2020. Vol. 3(2). Pp. 89-96. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-2-89-96>
- [39] Strekalova N.B. Risks of digital technologies implementation into education // *West Nick Samara University. History, pedagogy, philology*. 2019. Vol. 25(2). Pp. 84-88. (In Russ.). DOI: 10.18287/2542-0445-2019-25-2-84-88
- [40] Klepikova A.G., Kormakova V.N., Eroshenkova E.I., and Musaelian E.N. Development of Online Master's Degree Course in Education Digitalization Conditions: On BSU Experience // *In Proceedings of XXIII IC named after professor L.N. Kogan "Culture, personality, society in the conditions of digitalization: methodology and experience of empirical research"*, March 19-20, 2020. Yekaterinburg, 2020. Pp. 509-518.
- [41] McLuhan M. *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*. Toronto: University of Toronto Press, 1962. 294 p.
- [42] Masuda Y. *The Information Society as Post-Industrial Society*. World Future Society, 1980. 178 p.
- [43] Ovsienko L.V., and Zimina I.V. Model of University's Career Guidance Activities within the Context of Lifelong Learning // *Higher Education in Russia*. 2020. Vol. 29(12). Pp. 134-143. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-12-134-143>
- [44] Sibgatullina-Denis I., Riabov O.R., Merzon E.E., and Vančová A. Descriptive analysis of benchmarking in respect to SMART/UNI-Q systems' intellectual integrations within the European higher education area // *Integration of Education*. 2020. Vol. 24(4-101). Pp. 532-551. DOI: <https://doi.org/10.15507/1991-9468.101.024.202004.532-551>
- [45] Indicators of Innovation in the Russian Federation: 2018 (2019, 2020): *Data Book* / L. Gokhberg, K. Dikovskiy, E. Evnevich et al.; NRU "Higher School of Economics", 2018 (2019, 2020).
- [46] Digital Economy Indicators in the Russian Federation: 2018 (2019, 2020): *Data Book* / G. Abdrakhmanova, K. Visnevskiy, L. Gokhberg et al.; NRU "Higher School of Economics", 2018 (2019, 2020).
- [47] Go to EdTech: What the online business education market looks like in Russia (2020). *Trends*. (In Russ.). URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/602642df9a79472a8ee7787d> (accessed on 16.02.2021).
- [48] Online education market in 2020 (2020). EDDU. (In Russ.). URL: <https://eddu.io/blog/rynok-onlajn-obrazovaniya/> (accessed on 17.02.2021).
- [49] Investments in educational online projects in Russia (2017). Higher School of Economics. (In Russ.). URL: <https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448357> (accessed on 17.02.2021).
- [50] The "viral" card has been played: the results of the third quarter for the Russian EdTech (2020). *Trends*. (In Russ.). URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5fdbadc69a7947b8cfb7d086> (accessed on 17.02.2021).
- [51] Digitalization and a project-based approach: How university education is changing (2019). *RIA News*. (In Russ.). URL: <https://na.ria.ru/20191008/1559504529.html> (accessed on 16.02.2021).
- [52] Safonov A. National ratings of digital activity of universities and scientific schools in Russia // *Universitetskaya kniga*. 2020. Vol. 5. Pp. 58-63. (In Russ.).
- [53] World Context: A Brief Overview of Foreign EdTech (2020). CLS LMS. (In Russ.). URL: <https://cls-lms.com/mirovoy-kontekst-kratkiy-obzor-zarubezhnogo-edtech> (accessed on 17.02.2021).
- [54] Has the EdTech boom everyone is talking about happened? (2020). *VC.ru*. (In Russ.). URL: <https://vc.ru/education/181554-sluchilsya-li-bum-edtech-o-kotorom-vse-govoryat> (accessed on 17.02.2021).
- [55] Alternative Education: EdTech Development Trends (2019). *Forbes*. (In Russ.). URL: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/373917-alternativnoe-obrazovanie-trendy-razvitiya-edtech> (accessed on 17.02.2021).
- [56] Research of the online education market in Russia (2020). Portal of Federal State Educational Standards of Higher Education. (In Russ.). URL: [http://fgosvo.ru/uploadfiles/presentations/Educ\\_online\\_2020.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/presentations/Educ_online_2020.pdf) (accessed on 17.02.2021).
- [57] Kutsenko E. Strategies for the participation of universities in the activities of clusters (2014). Higher School of Economics. (In Russ.). URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/216156843> (accessed on 18.02.2021).
- [58] Fadeev A. University 4.0. Digital university model (2020). Association of Leading Universities. (In Russ.). URL: [https://alu.spbu.ru/files/2020/20200124\\_konf/fadeev.pdf](https://alu.spbu.ru/files/2020/20200124_konf/fadeev.pdf) (accessed on 18.02.2021).
- [59] Digital environment or digital environments? Understanding state projects for innovation in education (2021). *Skillbox*. (In Russ.). URL: [https://skillbox.ru/media/education/tsifrovaya\\_sreda\\_ili\\_tsifrovye\\_sredy\\_razbiraemsya\\_v\\_gosproektakh\\_po\\_innovatsiyam\\_v\\_obrazovanii/](https://skillbox.ru/media/education/tsifrovaya_sreda_ili_tsifrovye_sredy_razbiraemsya_v_gosproektakh_po_innovatsiyam_v_obrazovanii/) (accessed on 20.02.2021).
- [60] Lartseva M.V. Analysis of successful experience of interaction between universities and business // *Problems of Modern Science and Education*. 2017. Vol. 20(102). Pp. 47-51. (In Russ.).
- [61] Golyshkova I.N. Analysis of key components of the "digital university" model // *E-Management*. 2020. Vol. 3(3). Pp. 53-61. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-3-3-53-61>
- [62] Nugraha Y.D. The role of higher education policy and the development of management science in the industrial revolution 4.0: a perspective from Indonesia

- // Academy of Education Journal. 2021. Vol. 12(1). Pp. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.47200/aoej.v12i1.411>
- [63] Crow M.M., and Dabars W.B. Designing the New American University. Johns Hopkins University Press, 2015. 360 p.
- [64] Abduvakhidov A.M., Mannapova E.T., and Akhmetshin E.M. Digital Development of Education and Universities: Global Challenges of the Digital Economy. International Journal of Instruction // International Journal of Instruction. 2020. Vol. 14(1). Pp. 743-760. DOI: <https://doi.org/10.29333/IJI.2021.14145A>
- [65] Ahmetova S.D., Nevskaya L.V., and Esaulova I.A. Development of Universal Skills at the Russian Universities: Challenges and Experience // SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 97. Art. 01014. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219701014>
- [66] Minina V.N. Digitalization of higher education and its social outcomes // Vestnik of Saint-Petersburg University. Sociology. 2020. Vol. 13(1). Pp. 84-101. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu12.2020.106>

#### Информация об авторе / About the Author

**Юлия Сергеевна Шишалова** – соискатель; Институт бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия / **Yuliya S. Shishalova** – External Doctoral Candidate; Institute of Business Studies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia  
E-mail: [shyshalova@gmail.com](mailto:shyshalova@gmail.com)  
SPIN РИНЦ 9078-0429

Дата поступления статьи: 27 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 27 February 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).49-59

УДК 331.108.2

JEL M12, M51



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ВНЕДРЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ GEEKSOURCE КАК НОВОГО ФОРМАТА В ОБЛАСТИ ИТ-РЕКРУТМЕНТА

**Т.М. Алиева**, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

**Д.А. Алешина**, GeekSource (группа компаний ANCOR), Москва, Россия

**Аннотация.** В статье в рамках теоретического анализа изучены основы подбора специалистов в области информационных систем и технологий (ИТ), сложности, с которыми сталкиваются работодатели при осуществлении такого подбора, а также специфика работы ИТ-рекрутеров, связанная с необходимостью погружения в технические аспекты профессии. Представлен ряд основных тенденций, характеризующих развитие системы подбора ИТ-персонала в современных организациях: маркетинг в рекрутменте, сорсинг талантов, брендинг работодателя, социальный рекрутинг, автоматизация рекрутмента и др. Целью исследования является выявление проблемных точек в области подбора специалистов ИТ-сферы и формулирование конкретных мер преодоления существующих проблем. Методологическая основа исследования предполагает применение системно-синергетического подхода, который сводится к усилению взаимного полезного эффекта от входящих в него элементов. Также при написании статьи использовался количественный анализ статистических данных, описательный и сопоставительный методы. В качестве основного результата предложен новый формат подбора персонала в ИТ-сфере с помощью сорсинговых технологий, что снимает с HR-консультантов обязанности по поиску кандидатов, обеспечив устойчивый их поток. Теоретическое исследование современных тенденций в подборе ИТ-персонала сформировало базу для изучения устоявшейся операционной модели подбора персонала на примере группы компаний ANCOR (а именно, бизнес-подразделения ANCOR FinTech) без углубленного погружения в специфику ИТ. Проведенный анализ позволил выявить ряд факторов, препятствующих улучшению ситуации с позициями ИТ-специалистов и повышению эффективности в области ИТ-рекрутмента. Возможности преодоления выявленных проблем были учтены при изучении целесообразности внедрения для бизнес-подразделения новой операционной модели ИТ-рекрутмента, на которой построена деятельность ООО «GeekSource».

**Ключевые слова:** вакансия, инструменты подбора персонала, операционная модель, подбор персонала, рекрутмент, сорсинг, технический рекрутмент, ИТ-сфера

**Для цитирования:** Алиева Т.М., Алешина Д.А. Внедрение операционной модели GeekSource как нового формата в области ИТ-рекрутмента // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 49-59. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).49-59

ORIGINAL PAPER

## GEEKSOURCE' OPERATING MODEL AS A NEW SOLUTION IN IT-RECRUITMENT

**T.M. Alieva**, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

**D.A. Aleshina**, GeekSource (ANCOR group of companies), Moscow, Russia

**Abstract.** Within the framework of the theoretical analysis, we study the basics of the selection of IT-specialists, the difficulties that employers face in this selection, as well as the specifics of the work of IT-recruiters, associated with the need to immerse in the technical aspects of the profession. The article highlights some trends typical for the field of IT-personnel recruitment in organizations: recruitment marketing, talent sourcing, employer branding, social recruiting, recruiting automation tools, etc. The purpose of the study is to identify challenges in IT-recruiting and how to overcome them. The methodological basis of the study involves the use of a systemic-synergetic approach, quantitative analysis of statistical data along with descriptive and comparative methods. A new solution for recruiting IT-specialists with the help of sourcing technologies was proposed, which helps to generate a consistent flow of highly-skilled applicants. The study is conducted on the example of the ANCOR group of companies, namely the ANCOR FinTech business unit, where an effective model for the recruitment process is implemented. The analysis revealed some barriers that hinder the process improvement and need to be removed. They were taken into account in the implementation of the new operating model on which GeekSource is built.

**Keywords:** vacancy, recruiting tools, operating model, recruitment, sourcing, technical recruitment, IT-sphere

**For citation:** Alieva T.M., Aleshina D.A. GeekSource' Operating Model as a New Solution in IT-Recruitment // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 49-59. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).49-59

**П**роцессы ускоренного развития современных технологий автоматизации, информатизации, виртуализации, цифровизации, стремительно проникающие во все сферы жизнедеятельности современного общества, требуют от бизнес-единиц привлечения к решению стратегических и тактических задач высокопрофессионального кадрового состава, который будет работать в совершенно иных, чем прежде, условиях. Для того, чтобы грамотно подойти к процессу отбора подходящих для компании специалистов, ее рекрутерам необходимо свободно ориентироваться на рынке труда, понимать, каков спрос на таких работников, какие условия готовы предлагать им конкуренты, каковы доминирующие мотиваторы соискателей, др. [1-5].

В сфере информационных технологий (англ. – IT, Information Technology) процесс отбора персонала осложняется еще и тем, что рекрутеру необходимо не только предлагать кандидатам работу в интересных проектах и ее достойное вознаграждение, но и разбираться в технологическом стеке вакансии, а также действовать достаточно быстро в связи с высоким спросом на IT-специалистов и, соответственно, их большой свободой выбора при поиске работы. Так, согласно [6-9], в настоящее время рынок труда в IT-сфере больше чем на 90% ориентирован на кандидата, что значительно отличает его от сегментов рынка труда всех остальных отраслей экономики.

Учитывая вышеизложенное, в настоящее время все больше компаний, в том числе принадлежащих IT-сфере, обращаются в профильные (кадровые / рекрутинговые / сорсинговые) агентства по подбору персонала [10].

Определим современные тренды области подбора персонала в IT-сфере.

**Маркетинг в рекрутменте** (англ. – *Recruitment Marketing*) – использование маркетинговых методов и инструментов для привлечения кандидатов (изучение целевой аудитории, продвижение вакансий, информирование потенциальных соискателей, применение инструментов автоматизации их поиска, др.), что значительно увеличивает количество и качество откликов [11].

**Входящий набор** (англ. – *Inbound Recruiting*) – создание целевого брендированного контента, предназначенного для повышения узнаваемости бренда работодателя и увеличения потока кандидатов в будущем. Цель стратегии заключается в активном и постоянном привлечении кандидатов и трансформации их в соискателей, что позволяет расширить «внешний кадровый резерв».

**Брендинг работодателя** (англ. – *Employer Branding*) позволяет работодателю быть заметным в общей массе конкурентов за IT-специалистов и делать свое предложение для

соискателей ценным и неповторимым, т.к. невозможно повторить репутацию компании. Большая часть соискателей изучают репутацию и бренд работодателя до отклика на вакансию [12].

**Опыт кандидата** (англ. – *Candidate Experience*) – общее восприятие процесса подбора персонала в компанию, которое формируется у настоящих, прошлых и потенциальных будущих его участников. Кандидаты, которые приобрели положительный опыт, с большей вероятностью примут предложение о работе, повторно откликнутся на вакансию в будущем и порекомендуют другим кандидатам такую компанию.

**Внешний кадровый резерв** (англ. – *Talent Pools*) – актуальная база данных релевантных кандидатов для текущих и будущих потребностей, позволяющая компаниям в короткие сроки выбирать лучших кандидатов на вакантную должность.

**Управление отношениями с кандидатами** (англ. – *Candidate Relationship Management*) подразумевает управление и улучшение отношений как с текущими, так и с предыдущими и потенциальными будущими кандидатами. Позволяет поддерживать внешний кадровый резерв компании в актуальном состоянии и, в случае поиска кандидатом работы и появившейся соответствующей вакансии, в кратчайшие сроки ее «закрыть» [13].

**Социальный рекрутинг** (англ. – *Social Recruiting*) – использование для поиска и привлечения кандидатов социальных сетей и веб-сайтов. Активный социальный рекрутинг подразумевает прямое предложение вакантной должности выявленному кандидату, пассивный – публикацию вакансий и работу с откликами. К преимуществам использования социального рекрутинга относят удобство, доступность, мобильность, цену, скорость. Отметим, что социальный рекрутинг тесно связан с маркетингом в социальных сетях (англ. – *Social Media Marketing*), поскольку перед тем, как переходить к поиску кандидатов, необходимо создать страницу работодателя / рекрутера и сделать ее содержательной и привлекательной для потенциального соискателя [14, 15].

**Инструменты автоматизации подбора персонала** (англ. – *Recruiting Automation Tools*) – это программное обеспечение, использующее современные технологии и упрощающее процесс рекрутмента. Инструменты автоматизации помогают в поиске, привлечении и преобразовании соискателей в кандидатов, оптимизируют, упрощают и автоматизируют процесс найма, делая его более быстрым и эффективным [16-18].

**Защита персональных данных кандидатов.** Изменения, внесенные в Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 №152-ФЗ (последняя редакция) [19], полностью изменили способ работы рекрутинга с 2019 г. Теперь рекру-

тер не имеет права запрашивать резюме без подписанного кандидатом соглашения о его согласии предоставить данные.

*Рекрутинг на основе HR-аналитики* (англ. – *Data-driven Recruiting and HR Analytics*) – процесс, в котором планирование и принятие решений основывается на данных, полученных с помощью HR-технологий, например, системы отслеживания кандидатов и маркетинговые платформы рекрутинга. Внимание к HR-аналитике в рекрутинге позволяет улучшить некоторые из наиболее важных показателей найма, таких как время найма, стоимость найма и качество найма. Помимо этого, с помощью технологий Big Data есть возможность создания нейронных сетей, которые позволяют более глубоко оценивать поведение кандидатов, находить закономерности в наиболее успешных кадровых решениях [20].

*Сотрудники Рефералы* (англ. – *Employee Referrals*) являются внутренним методом поиска и привлечения кандидатов. Таким сотрудникам, как правило, кандидаты доверяют больше, чем компании, в предоставлении информации о работе в последней. Рефералы: улучшают качество подбора IT-персонала; увеличивают коэффициент удержания сотрудников; сокращают время и стоимость найма; укрепляют бренд работодателя. Взамен компании предлагают своим сотрудникам разные виды вознаграждений [12].

*Сорсинг талантов* (англ. – *Talent Sourcing*) – проактивный поиск талантов, обязательная стратегия подбора IT-персонала. Значительная доля потенциальных кандидатов, не являющихся соискателями работы, заинтересована в получении информации о новых вакансиях, т.е. находится в «пассивном» поиске работы. Для реализации сорсинга талантов рекрутеру необходимо владеть навыками таких технологий как Boolean Search & X-Ray, позволяющими отыскать лучшие резюме кандидатов в открытых источниках.

*Совместный найм* (англ. – *Collaborative Hiring*) – предполагает организацию многоэтапного процесса собеседования, позволяющего кандидатам встретиться с большей частью команды, с которой они будут работать. Совместный найм значительно улучшает качество новых сотрудников, снижает текучесть кадров.

*Кейс-интервью* (англ. – *Case Interview*) как способ подбора персонала стало популярным среди работодателей еще в 2000-х гг., но в новом тренде кейс-интервью часто трансформируются в связи с частыми изменениями ситуаций, в которых предстоит принимать решения. В момент такого собеседования кандидату предлагают решить как технические задания с опорой на определенные ситуации, так и так называемые Эйнштейновские задачи, а также игровые кейсы. Проведение кейс-интервью снижает вероятность ошибки при подборе кандидата – переоценку технического опыта или недооценку потенциала.

*Стратегическое выравнивание* (англ. – *Strategic Alignment*) предполагает, что рекрутинг должен быть стратегическим, т.е. согласовываться с общей бизнес-стратегией компании, соответствовать ее прогнозируемым потребностям и целям, обеспечивая требуемый уровень квалификации персонала [21].

*Удаленное собеседование по видеосвязи* (англ. – *Remote Video Interview*) создает комфортные условия для собеседования, а также позволяет сэкономить время обеих его сторон и сократить финансовые затраты компании на поиск нового сотрудника. В ситуации пандемии COVID-19 тенденция на проведение интервью удаленно еще больше укрепилась, причем и за пределами рынка IT-специалистов.

Рассмотрим процесс организации и осуществления рекрутмента в одном из крупнейших бизнес-подразделений международной стаффинговой компании – группы компаний ANCOR, основанной в 1990 г. и оказывающей услуги бизнесу в области рекрутмента, аутсорсинга и консалтинга через собственные офисы в девяти странах мира – ANCOR FinTech, специализирующемся на оказании рекрутинговых услуг компаниям финансово-банковской индустрии и сферы IT/Телеком.

Организационная структура бизнес-подразделения ANCOR FinTech представлена на рис. 1, структура его департамента рекрутмента – на рис. 2.

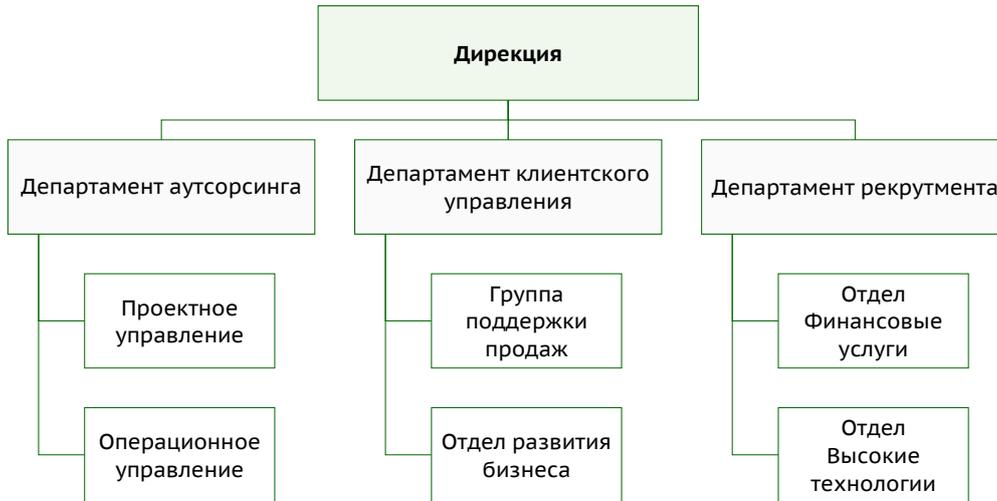
Бизнес-подразделение ANCOR FinTech, как и прочие бизнес-подразделения группы компаний ANCOR, работает по принципу «портфельного» рекрутмента, согласно которому после заключения договора с компанией-клиентом, она закрепляется за консультантом / руководителем группы и все вакантные позиции (вне зависимости от их специфики) «закрываются» благодаря его (совместно с ресечером) усилиям.

Следует отметить, что такая операционная модель классического рекрутмента показывает свою эффективность на тех многих сегментах рынка, где отсутствует дефицит кадров (банковский сектор, товары народного потребления, фармацевтика, машиностроение и др.).

Однако такая модель работы с клиентами не позволяет достичь необходимой эффективности рекрутмента именно на рынке IT-специалистов, динамичном и высококонкурентном (в отношении привлечения соискателей). Бизнес-подразделение ANCOR FinTech проигрывает в скорости оказания услуг, поскольку обычно консультанту приходится работать не только со значительным количеством запрашиваемых одной компанией-клиентом неоднородных вакантных позиций, но и с несколькими разными компаниями-клиентами. Кроме того, оно уступает конкурентам в финансовой гибкости в отношении с клиентами, а также в глубине технической экспертизы специалистов по подбору.

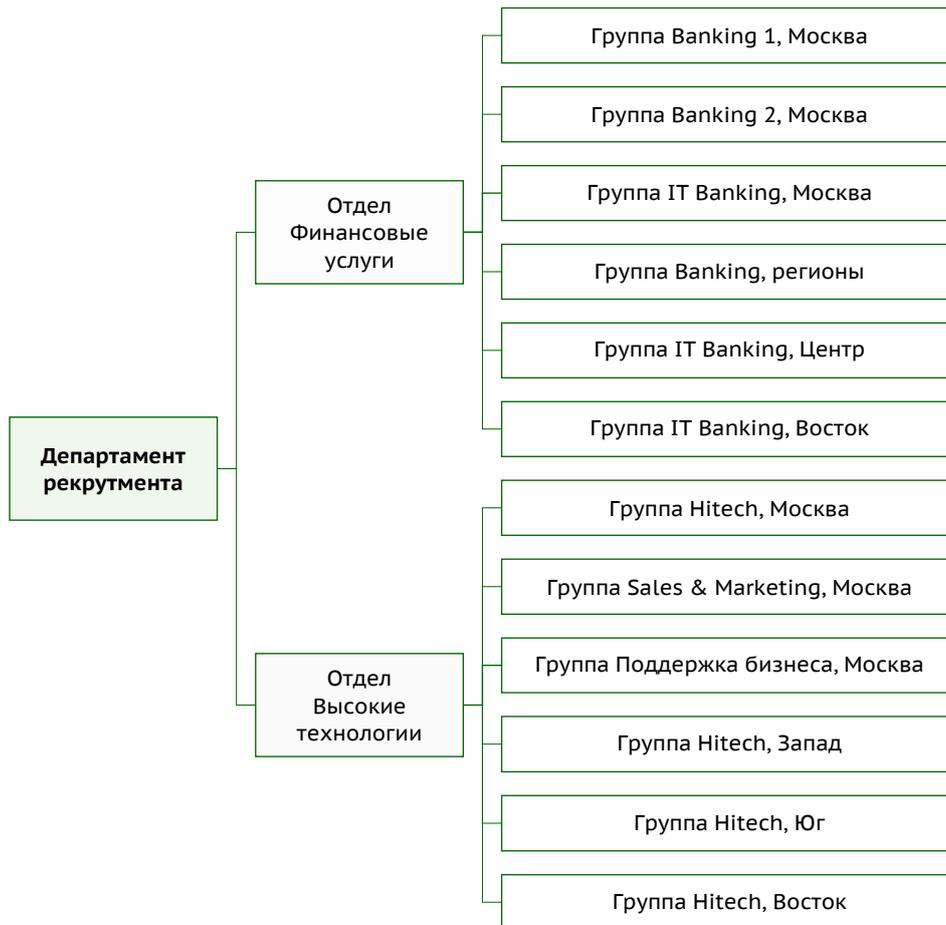
Здесь отметим, что наибольшую эффективность на рынке рекрутмента IT-специалистов составляют маленькие нишевые рекрутинговые

агентства, которые более гибко подходят к оказанию услуг, оказывают их быстрее и за меньшие гонорары.



**Рис. 1. Организационная структура бизнес-подразделения ANCOR FinTech / Fig. 1. Organizational Structure of ANCOR FinTech Business Unit**

Источник / Source: построено авторами по данным внутренних документов группы компаний ANCOR / compiled by the authors based on data from internal documents of the ANCOR group



**Рис. 2. Структура департамента рекрутмента бизнес-подразделения ANCOR FinTech / Fig. 2. Structure of the Recruitment Department of ANCOR FinTech Business Unit**

Источник / Source: построено авторами по данным внутренних документов группы компаний ANCOR / compiled by the authors based on data from internal documents of the ANCOR group

Итак, анализ организации и осуществления процесса IT-рекрутмента бизнес-подразделения ANCOR FinTech, позволил выявить ряд его слабых сторон.

1) Низкая скорость оказания услуг: средний показатель Time-to-offer (время до принятия кандидатом предложения о работе) составляет 60 дней, средний показатель Time-to-fill (время до выставления счета клиенту) – 90 дней, среднее количество «закрытий» вакансий на одного консультанта – 1.3 в месяц.

2) Высокая стоимость услуги: около 18% от годового дохода кандидата до вычета НДФЛ (для сравнения, у конкурентов в среднем около 10%).

3) Несоответствие запросам клиентов на техническую экспертизу без привязки к знанию конкретного отраслевого рынка. Поскольку структура группы компаний ANCOR подразумевает отраслевое деление, то команды имеют высокую экспертизу в своей отрасли. В случае же с IT-персоналом клиенту не важно, чтоб консультант был серьезно погружен в специфику рынка, наиболее значимо, чтоб он имел глубокую техническую экспертизу, а также представление о карте всего рынка интересующих клиента специалистов.

Таким образом, по вышеуказанным причинам в условиях дефицита IT-специалистов с необходимой квалификацией бизнес-подразделение ANCOR FinTech оказалось не в состоянии удовлетворить динамично растущий рыночный спрос, уступая потенциальных клиентов конкурентам. Запросы клиентов не позволяют удовлетворить ограничения выстроенной операционной модели рекрутмента.

В июне 2019 г. руководство группы компаний ANCOR приняло решение о создании внутри бизнес-подразделения ANCOR FinTech структуры, которая будет специализироваться на поиске IT-специалистов с помощью сорсинговых технологий, сняв эти обязанности с консультантов, и, как ожидается, обеспечит устойчивый поток кандидатов и уменьшит сроки «закрытия» позиций, – Сорсинговый центр.

Отметим несколько основных вех в развитии данного подразделения.

С момента создания, с сентября 2019 г., Сорсинговый центр занимался поисками IT-специалистов только для внутренних команд бизнес-подразделения ANCOR FinTech по трем направлениям разработки – Frontend, C# и Java. При этом сорсеры столкнулись с нежеланием консультантов менять привычный уклад работы: после нахождения и направления кандидата к консультанту последний должен был в течение двух дней провести интервью, однако на практике случалось так, что с соискателем не связывались в течение месяца, за который он обычно находил работу и уже не интересовался предложением ANCOR FinTech. В ноябре 2019 г. – марте 2020 г. Сорсинговый центр работал по принципу

«портфельного» рекрутмента только с одной компанией-клиентом. Поиск и отбор персонала осуществлялся исключительно силами специалистов Сорсингового центра – сорсерами и рекрутером. Данный формат работы был признан успешным, однако ее пришлось прекратить из-за отсутствия у компании-клиента средств на оплату услуг. С марта 2020 г. Сорсинговый центр работал в связке с командами, которые в группе компаний ANCOR оказывают услуги аутсорсинга для клиентов. Модель была схожа с той, что применялась на начальном этапе работы центра, – сорсеры искали кандидатов и направляли их для интервью консультантам команд. Команды, занимающиеся аутсорсингом, оказались более гибкими и готовы к заявленному формату работы, соблюдая все договоренности. Наиболее сложной оказалась работа в апреле в связи с тотальным карантином по COVID-19 – кандидаты были не уверены в будущем и отказывались от рассмотрения вариантов, почти все просили вернуться с предложением через некоторое время. С июня 2020 г. помимо проектов аутсорсинга в работу к Сорсинговому центру вернулись проекты от команд рекрутмента. Теперь были установлены жесткие условия по времени, в которое консультанты должны были связываться с кандидатами, а Сорсинговый центр выполнял функцию обеспечения дополнительными кандидатами, а не забирал все поиски на себя, как это было на начальных этапах его работы. Данная модель показала относительную успешность, т.к., несмотря на ограничения, сроки, по-прежнему, часто удлинялись, а консультанты при организации собеседований отдавали предпочтение тем кандидатам, которых находили сами.

Таким образом, саму модель Сорсингового центра можно признать эффективной, однако она упирается в ограничения существующей модели группы компаний ANCOR, что не позволяет полноценно оценить ее потенциальную результативность.

ООО «GeekSource» (далее – GeekSource) было выделено в отдельный экспериментальный актив группы компаний ANCOR в октябре 2020 г. Цель проекта – создание компании на рынке IT-рекрутмента, которая за счет применения новой операционной модели, современной технологической платформы и эффективного сорсинга будет способна увеличить объемы бизнеса и показатели операционной эффективности не менее чем вдвое в течение срока реализации проекта, а также занять лидирующие позиции на рынке IT-рекрутмента.

В основу GeekSource положена отличная от классического рекрутмента модель: она базируется на экспертизе сорсинга, т.е. ядром модели является сорсинговый центр. Расширенная организационная структура GeekSource представлена на рис. 3.

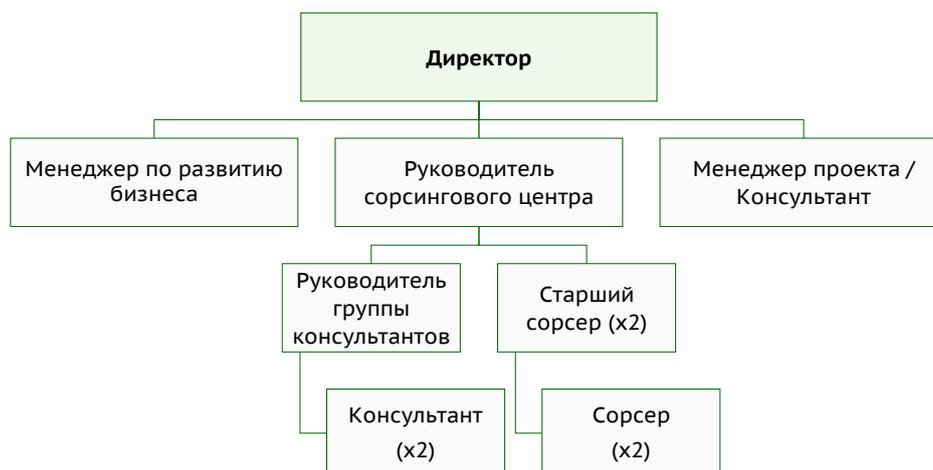


Рис. 3. Организационная структура GeekSource / Fig. 3. Organizational Structure of GeekSource

Источник / Source: построено авторами по данным внутренних документов группы компаний ANCOR / compiled by the authors based on data from internal documents of the ANCOR group

В перечень услуг, оказываемых GeekSource, включены:

- рекрутмент – поиск и подбор IT-специалистов в области разработки;
- лидогенерация уникальных кандидатов – поиск уникальных кандидатов в заданные сроки и в согласованном количестве по IT-профилям всего цикла разработки;
- аутсорсинг процесса рекрутмента – выполнение плана найма IT-специалистов в области разработки под ключ.

Алгоритм организации процесса работы GeekSource по оказанию услуги рекрутмента (после заключения договора с компанией-клиентом) представлен на рис. 4.

Отличие операционной модели GeekSource от классического рекрутмента состоит в следующем.

1) *Разделение зон ответственности сорсеров и консультантов.* Первые отвечают только за поиск, что позволяет им сконцентрироваться на кандидатском поле, а также углубить свою экспертизу в части сорсинговых инструментов и технологий. Поиск осуществляется не только по «теплым каналам» (рабочие сайты), но и по «холодным каналам» (соцсети, мессенджеры). Консультанты отвечают за организацию и проведение интервью, представление кандидата компании-клиенту, полное сопровождение процесса общения кандидата и компании-клиента.

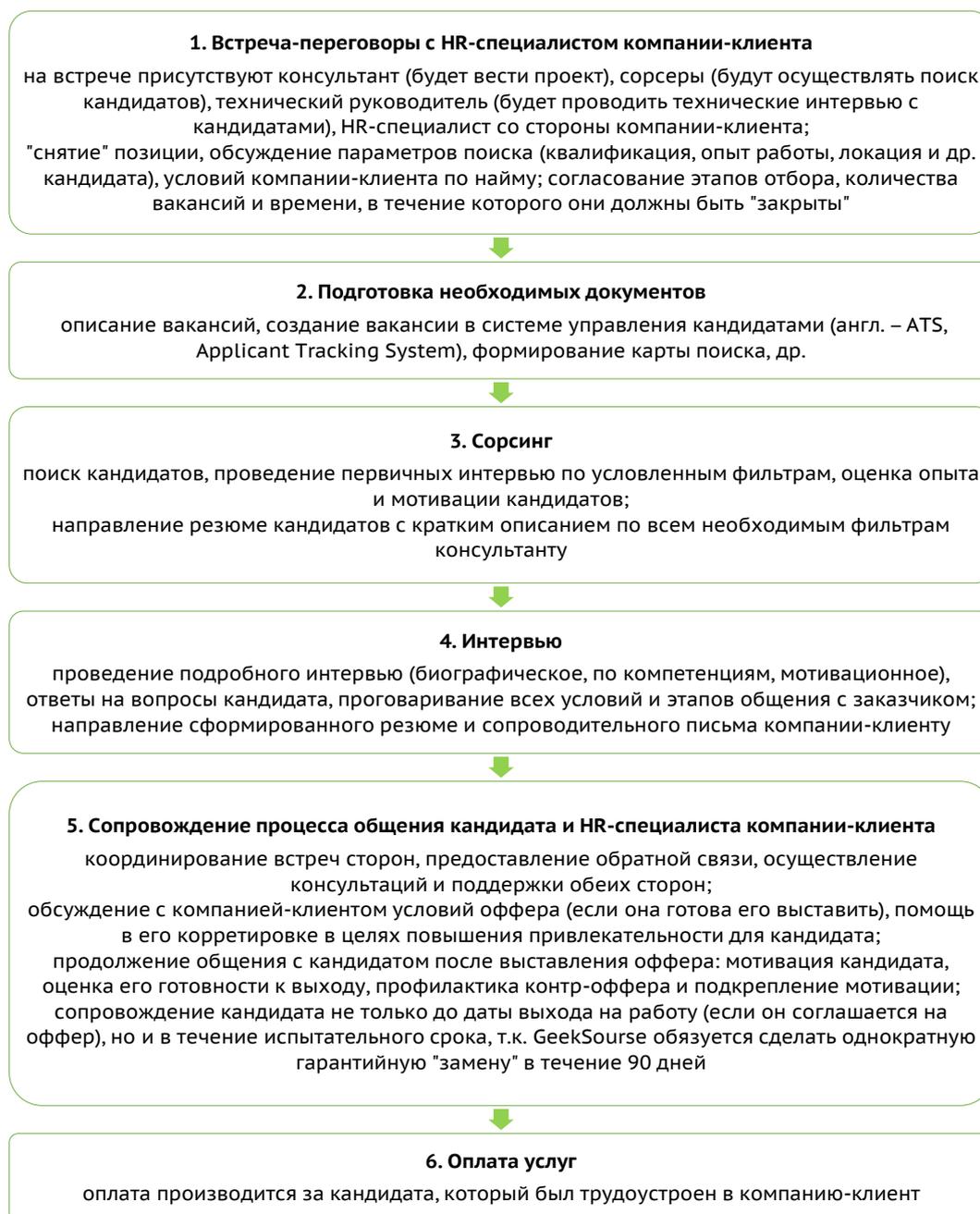
2) *Фокус на позициях одного типа.* GeekSource специализируется только на подборе IT-персонала и не принимает в работу позиции других направлений (как это происходит в бизнес-подразделении ANCOR FinTech). Более того, при формировании портфеля рекрутмента предпочтение отдается позициям схожих направлений: например, если в работе уже находятся позиции разработчика Java, то приоритет будет у них, а не у разработчиков PHP.

3) *Возможность «сплитования»*, т.е. предложения одному кандидату сразу нескольких позиций у разных работодателей (связано с п. 2), что позволяет сорсеру осуществлять один поиск для нескольких позиций и показывать одного кандидата на несколько вакансий. Плюсом в этом случае является снижение усилий сорсера при увеличении количества кандидатов, показанных каждому клиенту, а также сокращение вероятности принятия кандидатом предложения извне, поскольку больший процент имеющихся у него предложений поступает именно от GeekSource. Наличие в портфеле консультанта схожих по профилю вакансий от компаний-клиентов с разных рынков позволяет в разы повышать эффективность сорсинга, максимально отвечая ожиданиям дефицитных кандидатов.

4) *Углубление экспертизы* относительно рынка IT-специалистов, понимание тенденций и возможностей в реальном времени, а не постфактум.

Целевые показатели проекта GeekSource:

- приток более 40 новых компаний-клиентов разных отраслевых рынков (к концу инвестиционного периода портфель клиентов должен составлять более 80 компаний-клиентов);
- формирование портфеля вакансий IT-специалистов в области разработки на сумму не менее 30 млн. рублей (совокупный портфель вакансий к концу инвестиционного периода должен составить 60 млн. рублей);
- предоставление первых резюме по позиции в течение 2-х дней с начала работы по вакансии, предоставление пяти подходящих резюме – в течение первых 7-и дней;
- обеспечение 3.7 трудоустроенных в месяц на одного консультанта;
- обеспечение Time-to-offer (время до принятия кандидатом предложения о работе) – 30 дней для специалистов и 60 дней для менеджеров.



**Рис. 4. Алгоритм организации процесса работы GeekSource по оказанию услуги рекрутмента / Fig. 4. GeekSource Recruitment Service Process Management Algorithm**

Источник / Source: построено авторами по данным внутренних документов группы компаний ANCOR / compiled by the authors based on data from internal documents of the ANCOR group

Планируемая динамика количества проектов, с которыми будет работать Geeksources, и численности персонала компании на период до июня 2022 г. проиллюстрированы на *рис. 5*, *рис. 6* соответственно.

Помимо операционных показателей, в проекте также должны быть спрогнозированы и основные финансовые показатели [22] (*рис. 7*). В соответствии с планом выход GeekSource на точку безубыточности намечен на май 2021 г., возврат всех инвестиций – на сентябрь 2021 г. К концу октября 2021 г., т.е. через год после начала реализации

проекта, объем выручки нарастающим итогом должен составить 35.5 млн. рублей.

Степень достижения основных целевых показателей проекта GeekSource по итогам IV квартала 2020 г. проиллюстрирована в *табл. 1*.

Очевидно, что на первом этапе реализации проекта операционная модель GeekSource показывает свою эффективность, в том числе по сравнению с классической моделью рекрутмента: план по выручке и количеству проектов в портфеле перевыполнен на 13.83% и 20% соответственно, фактический показатель Time-to-offer оказался в два раза меньше, чем планировалось,

и в четыре раза меньше, чем в бизнес-подразделении ANCOR FinTech. Кроме того, фактический средний показатель трудоустроенных в

месяц на одного консультанта за прошедший период (2.5) почти в два раза выше, чем в бизнес-подразделении ANCOR FinTech (1.3).

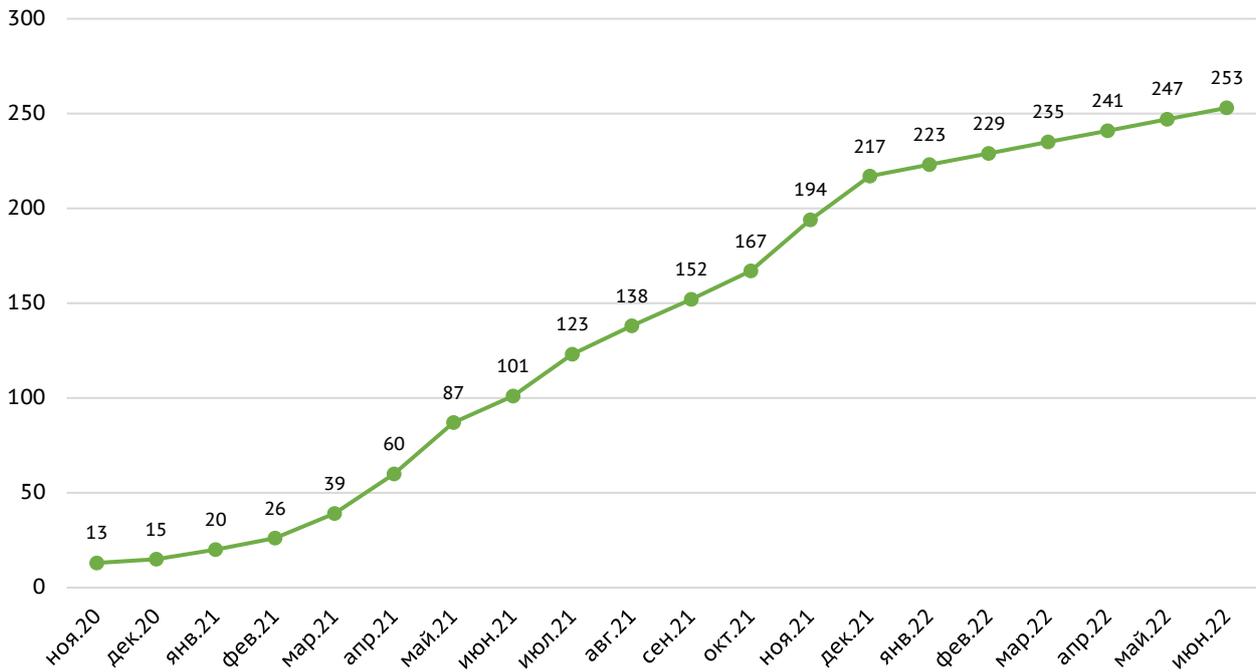


Рис. 5. / Fig. 5. Прогноз динамики количества проектов GeekSource / Forecast in the Number of Projects GeekSource

Источник / Source: построено авторами по данным внутренних документов группы компаний ANCOR / compiled by the authors based on data from internal documents of the ANCOR group

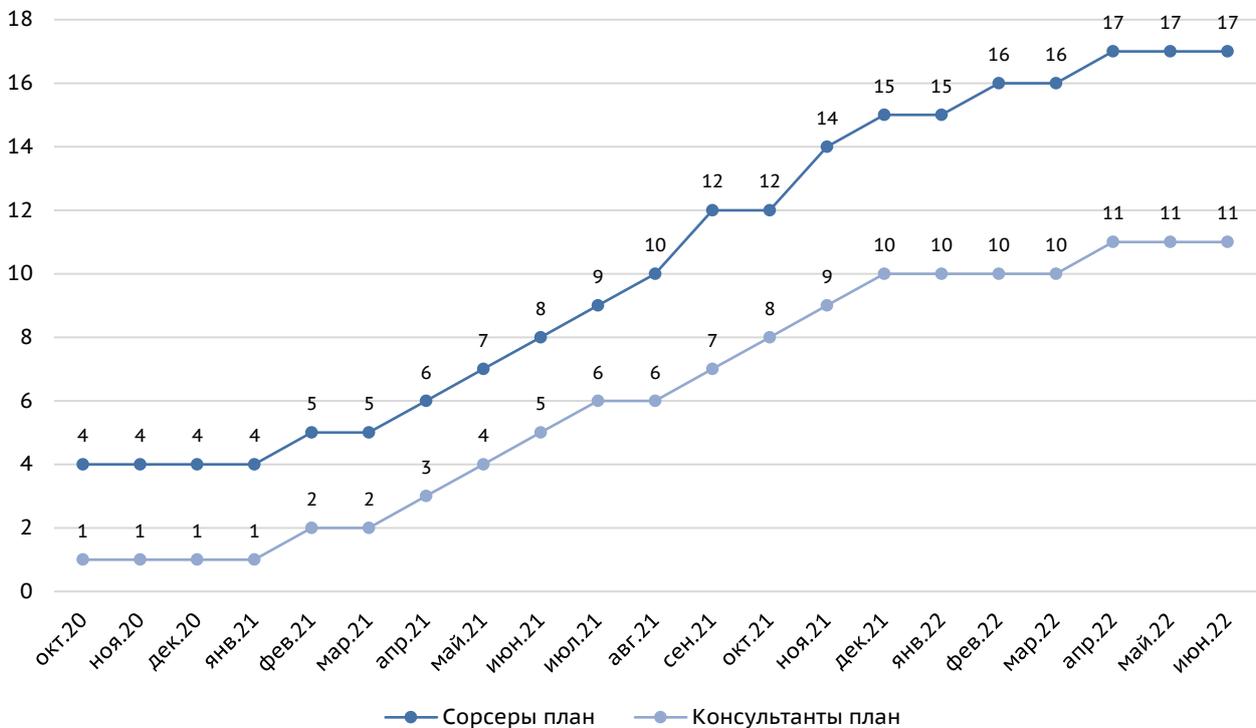


Рис. 6. / Fig. 6. Прогноз динамики численности персонала GeekSource / Forecast in the Number of Staff GeekSource

Источник / Source: построено авторами по данным внутренних документов группы компаний ANCOR / compiled by the authors based on data from internal documents of the ANCOR group

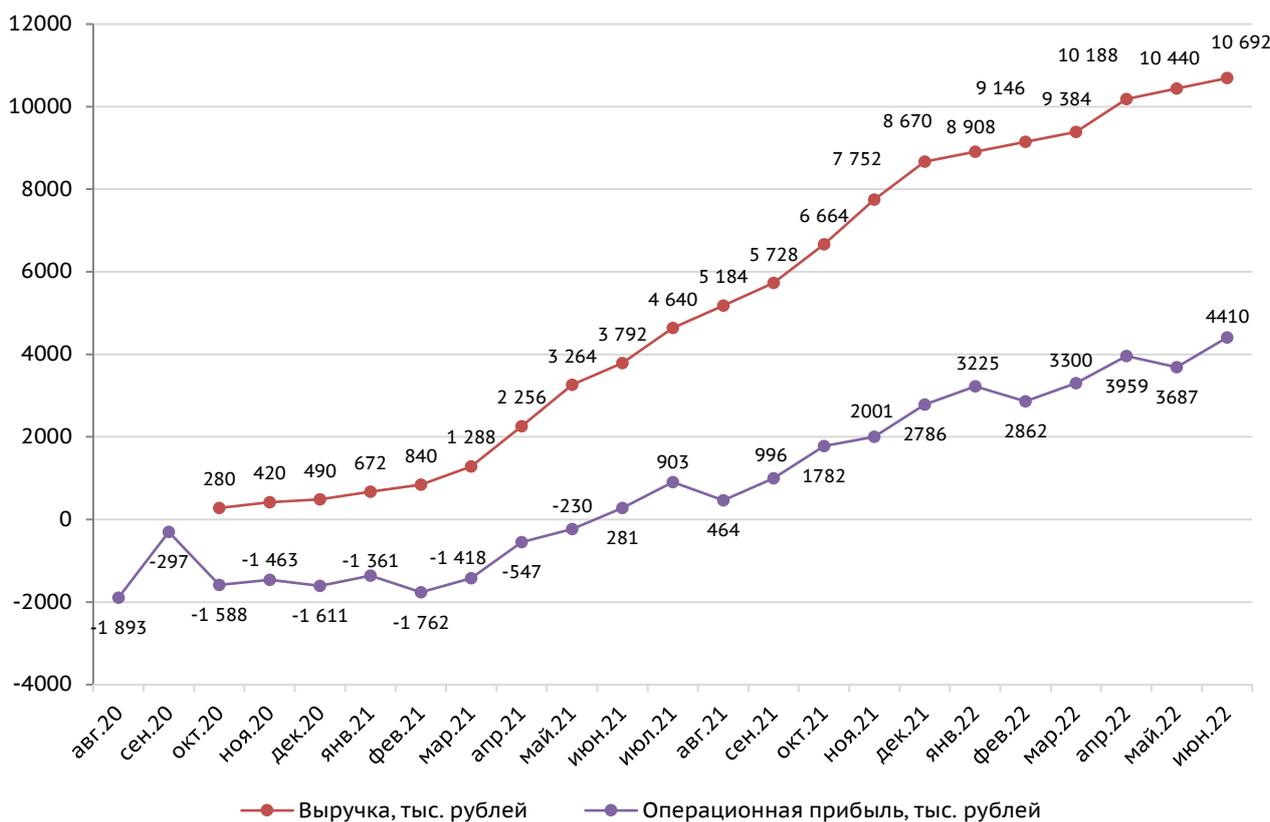


Рис. 7. Прогноз финансовых результатов деятельности Geeksource / Fig. 7. Geeksource Financial Indicators Forecast

Источник / Source: построено авторами по данным внутренних документов группы компаний ANCOR / compiled by the authors based on data from internal documents of the ANCOR group

Таблица 1 / Table 1

**Фактические итоги работы GeekSource за IV квартал 2020 г. в сравнении с плановыми показателями и с показателями бизнес-подразделения ANCOR FinTech / Actual Output of GeekSource for IV Quarter 2020 Compared to Planned Output and ANCOR FinTech**

| Показатели / Indicators                           | GeekSource  |  | ANCOR FinTech |
|---|-------------|--|---------------|
|   | План / Plan | Факт (% выполнения) / Actual (Plan Exceeded) |               |
| Выручка, тыс. рублей                              | 1200        | 1366 (113.83%)                               | -             |
| Количество проектов в портфеле                    | 15          | 18 (120%)                                    | -             |
| Число новых компаний-клиентов                     | 7           | 7 (100%)                                     | -             |
| Time-to-offer, дней                               | 30          | 15   | 60            |
| Time-to-fill, дней                                | 60          | 30   | 90            |
| Трудоустроенные в месяц на консультанта (среднее) | 2.6         | 2.5  | 1.3           |

Источник / Source: построено авторами по данным внутренних документов группы компаний ANCOR / compiled by the authors based on data from internal documents of the ANCOR

В ситуации сохранения траектории развития часть бизнеса группы компаний ANCOR – в отношении позиций IT-специалистов – будет передана GeekSource. Процесс передачи должен происходить плавно, вплоть до июня 2022 г., позволяя каждой из сторон подготовиться к новой реальности: GeekSource – расширить штат сотрудников, изучить клиентов, подписать необходимые документы, др., ANCOR – восполнить свои портфели за счет позиций других направлений.

**Заявление об ответственности авторов**

Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи. Статья отражает результаты совместного исследования авторов.

**Библиография**

- [1] Федорова Н.В. Роль образования в системе факторов формирования конкурентных отношений на рынке труда // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». 2011. № 1. С. 9.
- [2] Федорова Н.В. Методологические подходы к исследованию прекаризации занятости // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». 2015. № 6. С. 70-78.
- [3] Архипова Н.И., Седова О.Л. Основы управления персоналом: учебное пособие. Москва: Проспект, 2016. 232 с.
- [4] Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2018. 300 с.

- [5] Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление проектами организации: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2020. 244 с.
- [6] Navrotskaia N.A., Kovaleva E.A., Kutlyeva G.M., Bogacheva T.V., Zenkina E.V., and Bondarchuk N.V. Technological cooperation trends under conditions of the modern world economy // *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. Vol. 7 (3.15 – Special Issue 15). Pp. 288-292. (на англ.).
- [7] Бобрышев А.Д., Тумин В.М., Тарабрин К.М., Бубенок Е.А., Зенкина Е.В., Ирадионон В.И., Панова Е.С., Тарабрин М.Б., Тарабрин Ф.М. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник. Москва: Инфра-М, 2018. 289 с.
- [8] Тумин В.М., Аленина Е.Э., Костромин П.А. Методические решения по оценке управления устойчивым развитием предприятий // *Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством*. 2018. № 2(36). С. 39-45.
- [9] Tumin V.M., Polyarus A.V., Lomachenko S.N., Troshin A.S., and Doroshenko S.Y. The identification of regional competitiveness potentials // *Biosciences Biotechnology Research Asia*. 2015. Vol. 12(1). Pp. 445-451. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.13005/bbra/1684>
- [10] Алиева Т.М. Особенности проектного бизнеса в условиях современной экономики / *Экономика России: стратегические задачи и пути их решения: Сборник статей по итогам международной научной конференции*, Москва, 1 марта, 2018. Москва: РГГУ, 2018. С. 20-26.
- [11] Van Esch P., and Mente M. Marketing video-enabled social media as part of your e-recruitment strategy: stop trying to be trendy // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2018. Vol. 44. Pp. 266-273. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.jretconser.2018.06.016>
- [12] Тихонов А.И. Эффективный метод подбора персонала: рекомендательный рекрутмент // *Дискуссия*. 2019. № 3(94). С. 41-46. DOI: 10.24411/2077-7639-2019-10030
- [13] Sołek-Borowska C., and Wilczewska M. New Technologies in the Recruitment Process // *Economics and Culture*. 2018. Vol. 15(2). Pp. 25-33. (на англ.). DOI: 10.2478/jec-2018-0017
- [14] Агеев М.Н., Семина А.П. Социальный рекрутмент как эффективный инструмент подбора персонала // *Московский экономический журнал*. 2020. №7. С. 38. DOI: <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10492>
- [15] Архипова Н., Гуриева М. Современные тенденции развития цифрового маркетинга // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2018. № 1(11). С. 9-21. DOI: <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2018-1-9-21>
- [16] Shumaev V.A., Odintsov A.A., Sazonov A.A., Raniuk V.V., Arkhipova N.I., and Morkovkin D.E. Model of efficient cost reduction instrument for machine construction // *Modern Journal of Language Teaching Methods*. 2018. Vol. 8(3). Pp. 279-289. (на англ.).
- [17] Поморцева И., Алиева Т. Развитие технологий управления интегрированными коммуникациями в интернет-проектах // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2018. № 1(11). С. 22-39. DOI: <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2018-1-22-39>
- [18] Angelova M., and Desev K. Machine Learning Application in Human Resources Management / In *Proceedings of Jubilee International Scientific Conference “Economic and Social [dis] Integration”*. University of Plovdiv Paisii Hilendarski, 2019. Vol. 1. Pp. 236-246. (на англ.).
- [19] Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 №152-ФЗ (последняя редакция) (2006). КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 15.02.2021).
- [20] Алиева Т.М. Применение современных инструментов при отборе персонала в условиях цифровой экономики / VII Сперанские чтения. Актуальные проблемы управления в условиях цифровой экономики России: сборник статей Всероссийской научной конференции. Москва: РГГУ, 2020. С. 16-26.
- [21] Egorova N., Zaruba N., Jurzina T., and Tumin V. Ecological management as a factor of mining region development / In *Proceeding of E3S Web of Conferences. 3rd International Innovative Mining Symposium, IIMS 2018: Electronic edition*. 2018. 02001. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184102001>
- [22] Табурчак П.П., Рудычев А.А., Дорошенко Ю.А., Бухнова С.М., Куприянов С.В., Веретенникова И.И., Лычева И.М., Федоров С.Г., Тумин В.М. и др. Экономика предприятия: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 320 с.

#### References

- [1] Fedorova N.V. The role of education in the system of competitive relations' formation factors on labor market // *The Information Portal for the Humanities “Knowledge. Understanding. Skill”*. 2011. Vol. 1. P. 9. (In Russ.).
- [2] Fedorova N.V. Methodological approaches to the study of employment precarisation // *The Information Portal for the Humanities “Knowledge. Understanding. Skill”*. 2015. Vol. 6. Pp. 70-78. (In Russ.).
- [3] Arkhipova N.I., and Sedova O.L. *Osnovy upravleniya personalom [Personnel Management Basics]: Training Manual*. Moscow: Prospekt, 2016. 232 p. (In Russ.).
- [4] Antonov G.D., Ivanova O.P., and Tumin V.M. *Upravleniye konkurentosposobnost'yu organizatsii [Organizational competitiveness management]: Textbook*. Moscow: INFRA-M, 2020. 300 p. (In Russ.).
- [5] Antonov G.D., Ivanova O.P., and Tumin V.M. *Upravleniye proyektami organizatsii [Organization project management]: Textbook*. Moscow: INFRA-M, 2020. 244 p. (In Russ.).
- [6] Navrotskaia N.A., Kovaleva E.A., Kutlyeva G.M., Bogacheva T.V., Zenkina E.V., and Bondarchuk N.V. Technological cooperation trends under conditions of the modern world economy // *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. Vol. 7 (3.15 – Special Issue 15). Pp. 288-292.
- [7] Bobryshev A.D., Tumin V.M., Tarabrin K.M., Bubenok Ye.A., Zenkina Ye.V., Iradiyonov V.I., Panova Ye.S., Tarabrin M.B., and Tarabrin F.M. *Biznes-modeli v upravlenii ustoychivym razvitiyem predpriyatii [Business models in the management of sustainable development of enterprises]: Textbook*. Moscow: INFRA-M, 2018. 300 p. (In Russ.).
- [8] Tumin V.M., Alenina E.E., and Kostromin P.A. Methodological solutions for the evaluation of the enterprises sustainable development management // *News of Higher Educational Institutions. A Series «Economy, Finance and Production Management*. 2018. Vol. 2(36). Pp. 39-45. (In Russ.).
- [9] Tumin V.M., Polyarus A.V., Lomachenko S.N., Troshin A.S., and Doroshenko S.Y. The identification of re-

- gional competitiveness potentials // Biosciences Biotechnology Research Asia. 2015. Vol. 12(1). Pp. 445-451. DOI: <https://doi.org/10.13005/bbra/1684>
- [10] Alieva T.M. Osobennosti proektnogo biznesa v usloviyakh sovremennoy ekonomiki [Features of the project business in the modern economy] / *Ekonomika Rossii: Strategicheskiye zadachi i puti ikh resheniya* [Russian Economy: Strategic Objectives and Ways to Address Them]: a collection of Scientific Papers, Moscow, March 1, 2018. Moscow: RSUH, 2018. Pp. 16-26. (In Russ.).
- [11] Van Esch P., and Mente M. Marketing video-enabled social media as part of your e-recruitment strategy: stop trying to be trendy // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2018. Vol. 44. Pp. 266-273. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.jretconser.2018.06.016>
- [12] Tikhonov A.I. Effective recruitment method: referral recruitment // *Discussion*. 2019. Vol. 3(94). Pp. 41-46. (In Russ.). DOI: 10.24411/2077-7639-2019-10030
- [13] Sołek-Borowska C., and Wilczewska M. New Technologies in the Recruitment Process // *Economics and Culture*. 2018. Vol. 15(2). Pp. 25-33. DOI: 10.2478/jec-2018-0017
- [14] Ageev M.N., and Semina A.P. Social recruitment as an effective recruitment tool // *Moscow journal*. 2020. Vol. 7. P. 38. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10492>
- [15] Arkhipova N., and Gurieva M. Modern trends in the development of digital marketing // *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*. 2018. Vol. 1(11). Pp. 9-21. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2018-1-9-21>
- [16] Shumaev V.A., Odintsov A.A., Sazonov A.A., Raniuk V.V., Arkhipova N.I., and Morkovkin D.E. Model of efficient cost reduction instrument for machine construction // *Modern Journal of Language Teaching Methods*. 2018. Vol. 8(3). Pp. 279-289.
- [17] Pomortseva I., and Alieva T. Development of integrated communications management technologies in Internet projects // *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*. 2018. Vol. 1(11). Pp. 22-39. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2018-1-22-39>
- [18] Angelova M., and Desev K. Machine Learning Application in Human Resources Management / In *Proceedings of Jubilee International Scientific Conference "Economic and Social [dis] Integration"*. University of Plovdiv Paisii Hilendarski, 2019. Vol. 1. Pp. 236-246.
- [19] Federal Law of July 27, 2006 No. 152-FL (latest revision) "Personal Data" (2006). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (accessed on 15.02.2021).
- [20] Alieva T.M. Primenenie sovremennykh instrumentov pri otbore personala v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [The use of modern tools in the selection of personnel in the digital economy] / VII Speranskiye chteniya. Aktual'nyye problemy upravleniya v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki Rossii [VII Speranian readings. Current problems of management in the conditions of the digital economy of Russia]: a Collection of Scientific Papers. Moscow: RSUH, 2020. Pp. 16-26. (In Russ.).
- [21] Egorova N., Zaruba N., Jurzina T., and Tumin V. Ecological management as a factor of mining region development / In *Proceeding of E3S Web of Conferences. 3rd International Innovative Mining Symposium, IIMS 2018: Electronic edition*. 2018. 02001. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184102001>
- [22] Taburchak P.P., Rudychev A.A., Doroshenko Yu.A., Bukhonova S.M., Kupriyanov S.V., Veretennikova I.I., Lycheva I.M., Fedorov S.G., Tumin V.M. et al. *Ekonomika predpriyatiya* [Economics of the enterprise]: Training manual. Rostov-on-Don: Phoenix, 2002. 320 p. (In Russ.).

#### Информация об авторах / About the Authors

**Тамари Магомедхановна Алиева** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Российский государственный университет, Москва, Россия / **Tamari M. Alieva** – PhD in Economics, Docent; Associate Professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

E-mail: [tamari.alieva3003@gmail.com](mailto:tamari.alieva3003@gmail.com)

SPIN РИНЦ 8467-7870

ORCID 0000-0002-8446-2864

**Дарья Андреевна Алешина** – старший специалист по сорсингу; GeekSource (группа компаний АНКОР), Москва, Россия / **Dar'ya A. Aleshina** – Senior Sourcing Specialist; GeekSource (ANKOR group of companies), Moscow, Russia

E-mail: [darikk1998@mail.ru](mailto:darikk1998@mail.ru)

Дата поступления статьи: 27 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 27 February 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).60-64

УДК 331.108.2

JEL L53, M12, M5



ORIGINAL PAPER

## FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGH-TECH COMPANIES

**S.A. Bannikov**, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**O.M. Abrosimova**, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Abstract.** The fourth industrial revolution, or Industry 4.0, affects all spheres of development of modern society, including the economy: high-tech companies as aggregators of the latest technologies and specialized specialists become drivers of economic development. The authors aim to study the features of human resource management in high-tech companies, taking into account the impact of Industry 4.0 and the specifics of the activities of high-tech companies. In accordance with the set goal, the article identifies the features of Industry 4.0 as a factor of changes in the personnel management system; identified key changes in Russian legislation in connection with the formation of the sixth technological order and Industry 4.0; presents domestic and international practice on the issue of dividing industries according to the level of technology; on the basis of a bibliographic review, the features of high-tech companies and their role in the conditions of new industrialization were revealed; specifics of personnel management in high-tech companies (requirements for the formation of new competencies of personnel, for the process of selection, assessment and training of personnel, for the organization of the work process, for the mode of operation, etc.); identified the problems that high-tech companies face in the context of industrialization and pandemic in the implementation of the personnel management process and presented proposals for solving the identified problems (introduction of a coaching system, introduction of a system of regular psychological assessment of personnel, automation of business processes).

**Keywords:** high-tech companies, Industry 4.0, pandemic, personnel management, digital vision

**For citation:** Bannikov S.A., Abrosimova O.M. Features of Human Resource Management in High-Tech Companies // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 60-64. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).60-64

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

**С.А. Банников**, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

**О.М. Абросимова**, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

**Аннотация.** Четвертая промышленная революция, или Индустрия 4.0, оказывает влияние на все сферы развития современного общества, в том числе и на экономику: высокотехнологичные компании как агрегаторы новейших технологий и профильных специалистов становятся драйверами экономического развития. Авторы статьи ставят целью исследование особенностей управления человеческими ресурсами в высокотехнологичных компаниях с учетом влияния Индустрии 4.0 и специфики деятельности высокотехнологичных компаний. В соответствии с поставленной целью в статье выявлены особенности Индустрии 4.0 как фактора изменений в системе управления персоналом; определены ключевые изменения в российском законодательстве в связи с формированием шестого технологического уклада и Индустрии 4.0; представлена отечественная и международная практика по вопросу разделения отраслей по уровню технологичности; на основании библиографического обзора выявлены признаки высокотехнологичных компаний и их роль в условиях новой индустриализации; определены особенности управления персоналом в высокотехнологичных компаниях (требования к формированию новых компетенций персонала, к процессу отбора, оценки и обучения персонала, к организации рабочего процесса, к режиму работы, др.); названы проблемы, с которыми сталкиваются высокотехнологичные компании в условиях индустриализации и пандемии при осуществлении процесса управления персоналом и представлены предложения по решению выявленных проблем (введение системы коучинга, введение системы регулярной психологической оценки персонала, автоматизация бизнес-процессов).

**Ключевые слова:** высокотехнологичные компании, Индустрия 4.0, пандемия, управление персоналом, цифровизация

**Для цитирования:** Bannikov S.A., Abrosimova O.M. Features of Human Resource Management in High-Tech Companies // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 60-64. (На англ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).60-64

**R**elevance of the study of human resource management issues in companies in high-tech industries is explained by their ever-increasing role as drivers of economic development in the context of the fourth industrial revolution (Industry 4.0). At the same time, for high-tech companies, human capital is key from the point of view of strategic potential, in connection with which its development is a priority task of management.

The purpose of the study is to identify the features of human resource management in modern high-tech companies in connection with changes in the requirements for personnel and the conditions for their functioning in the realities of Industry 4.0 and the COVID-19 pandemic.

In accordance with the purpose, it is necessary to solve the following tasks:

- to identify the specifics of Industry 4.0 as a factor of changes in the personnel management system;
- to analyze and compare the approaches of the Federal State Statistics Service of the Russian Federation (Rosstat), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) to the classification of industries by the level of technology quality;
- to identify the traits of high-tech companies and their role in the new industrialization;
- to determine the features of personnel management in high-tech companies (requirements for personnel competencies, the process of personnel selection and training, organization of the work process, etc.);
- to identify the problems that high-tech companies face in the new realities in the implementation of the personnel management process and submit proposals for solving the identified problems.

We will consider the fourth industrial revolution and its impact on human resource management. The term "Fourth Industrial Revolution" (Industry 4.0) was coined by the German economist, founder and permanent president of the World Economic Forum in Davos, Klaus Martin Schwab in 2017. He argues that previous industrial revolutions have freed a number of industries from manual labor, made mass production possible, and provided digital development opportunities for billions of people. However, the fourth industrial revolution is fundamentally different from the rest. It is characterized by a number of the latest technologies that unite the physical, digital and biological worlds, affect all markets and industries, change professions and introduce new necessary skills for workers [1].

Industry 4.0 usually includes the following

technologies: artificial intelligence, the Internet of Things, cloud services, virtual reality, augmented reality, additive technologies, big data, cybersecurity, autonomous robots, etc. technologies – from everyday life to business transformation, as well as the systemic nature of the impact [2].

Changes are taking place in Russian legislation due to the formation of the sixth technological order and Industry 4.0.

So, in the Strategy for the development of export of services until 2025, approved by the Government of the Russian Federation in 2019, it is noted that in the context of the fourth industrial revolution, firstly, the world export of services will grow (on average, the growth will be 4.5% per year), and secondly, the sphere of information and telecommunication technologies is "the basis of the digital economy and technological transformations" and, accordingly, should be stimulated by state policy [3].

The order of the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation "On Approval of the Concept for the Creation and Development of 5G/IMT-2020 Networks in the Russian Federation" states that the use of 5G networks in manufacturing industries will allow the "transition to a fully automated digital production controlled by intelligent systems in real time in constant interaction with the external environment, going beyond the boundaries of one enterprise, with the prospect of uniting into a global industrial network of things and services (IIoT) (Industry 4.0)" [4].

According to the Decision of the Supreme Eurasian Economic Council dated May 19, 2020, in the new technological order, the main areas of the economy should be "high-tech spheres, based primarily on information technology and artificial intelligence, nano- and biotechnology, digital transformation" [5].

However, the changes are not limited to high-tech industries. Thus, the fuel and energy sector of the economy in connection with the change in the technological structure should contribute to other sectors of the economy in achieving national goals and solving the strategic development tasks of the Russian Federation [6]. New technologies for the extraction and processing of minerals, infrastructure development, new industries should contribute to the transition of the Russian economy to a new technological mode, which will be ensured, among other things, by the products and infrastructure of the mining and oil and gas industries [7].

In such conditions, the employee's competence profile is changing, more and more attention is paid to the soft skills of the candidate in the selection of personnel. Researchers cite emotional liter-

acy, attention management, self-learning ability, cross-culturalism as core skills of the 21st century [8]. Today the most demanded skill among employers is the ability to communicate effectively [9].

The researchers also note that in the context of the fourth industrial revolution, it is important to create a work environment that gives workers more freedom to make their own decisions, inspires them to be more involved and regulate their own workload, including work hours [10].

The challenges of Industry 4.0 also affect other HR processes (training, personnel development, talent management, etc.), as well as create new professions in the field of HR management: director of HR strategy for business, HR data collection specialist, conditions architect labor, remote work coordinator, etc. [11].

We will consider the signs of high-tech companies.

One of the main indicators of the division of industries according to the level of technological intensity in various methods is the indicator of manufacturability, i.e. the ratio of R&D costs to revenue. Rosstat identifies high-tech industries, medium-high-tech industries, medium-tech industries, low-tech industries. The OECD uses the following categories to classify industries: high, medium-high, medium and low technology intensity. The UNIDO methodology has combined medium-tech and high-tech industries into one group of Medium-high technology (CBT, medium and high-tech industries). This is done in order to more adequately assess the economies of developing countries in which high technologies, such as pharmaceuticals, aircraft construction, are underdeveloped. Medium technology industries mainly include the processing of mineral resources. Low-tech industries are predominantly comprised of agro-processing industries.

The high-tech industries in Russia include three industries that are also recognized as high-tech according to the OECD methodology – pharmaceuticals, computer production, aircraft construction and spacecraft production. In the UNIDO methodology, these industries are included in the group of high-tech and medium-high-tech. The OECD also classifies the telecommunications industry as high-tech, which is considered science-intensive in the Rosstat methodology. Rosstat's medium-high-tech industries are almost similar to the OECD's medium-high-tech industries, with the exception of equipment repair and installation, which the OECD classifies as medium-tech. Rosstat also distinguishes a group of “knowledge-intensive industries”, which include scientific research, education, telecommunication technologies, etc. [12-14].

Based on the analysis of scientific literature [15-22], we can distinguish the characteristics of high-tech companies:

- the main activity of the company relates to high-tech sectors of the economy;
- the company has technological (product and process), marketing or organizational innovations;
- high Research and Advanced Development costs – at least 8% of revenue;
- highly qualified personnel, as a rule, with higher specialized education and developed teamwork skills;
- systematic professional development of personnel;
- presence of intangible assets in the structure of assets (patents, etc.).

The features of human resource management in high-tech companies include the following.

1) The selection of personnel usually takes place according to the following scheme: application and resume submission – video interviews – video interviews with a recruiter – interviews with the head of the department. Most applications are rejected after the second round.

2) Knowledge management. As a rule, high-tech companies have departments that regularly assess personnel, drawing up the most effective teams for projects based on the employee's knowledge profile. Training is one of the key processes in human resource management of such organizations, since high-tech industries are rapidly developing, and with them new requirements for personnel knowledge appear.

3) High level of employee responsibility. Errors and omissions of employees can be critical for consumers and society as a whole (for example, in pharmaceuticals, manufacturing of medical devices, software development, etc.).

4) Remote operation mode. In connection with the latest developments in the spread of coronavirus infection, more and more technology companies are transferring their workers to remote mode [23].

5) The problem of professional burnout. In tech companies, the problem of professional burnout is quite serious [24]. About 60% of these workers experience burnout [25]. Up to 42% of healthcare workers experience similar symptoms [26]. The spread of a new coronavirus infection has become another negative factor affecting the psychological state of workers in technological industries [27].

In the context of the COVID-19 pandemic, companies in all industries are forced to adjust their HR strategy. General recommendations for human resource management in the current environment can be: formation of an educational platform for employees, ensuring the development of digital literacy skills; determination of the methodology for assessing the performance of employees, taking into account international professional standards; the formation of a strategic way of thinking among staff, which should become part of the corporate culture of the organization [28].

As suggestions for overcoming the problem of burnout and increasing the motivation of employees of high-tech companies, the authors propose the following:

1) to introduce a coaching system; it may include such specialists as an attention coach, a staff engagement coach, a “second action” coach (a specialist who helps middle-aged people overcome fears and doubts on a career path);

2) to introduce regular psychological assessment of personnel; develop the qualities of adaptability in employees in relation to changes, which will help them maintain health and strength;

3) automate business processes and, as a result, reduce the workload on staff; for example, automating big data analysis or uploading data to dashboards.

Thus, Industry 4.0 has an impact on all spheres of human life, including the economy. High-tech companies as aggregators of the latest technologies and specialized specialists are becoming drivers of economic development.

High-tech companies are characterized by high investment costs, regular staff development and a relatively large share of research and development costs. At the same time, human resources are key from the point of view of the company's strategy.

Nevertheless, personnel in such companies face the problems of professional burnout, loss of motivation, which affects the health of employees and production efficiency. The spread of Covid-19 has become another negative stressor for workers. To address this problem, companies can introduce a coaching system for employees, conduct regular psychological assessments of staff, and automate business processes whenever possible.

#### Authors' Liability Statement

The authors declare no conflicts of interest related to the publication of this article. The article reflects the results of the joint research of the authors.

#### References

- [1] Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. PortfolioPenguin, 2017. 192 p.
- [2] Schwab K., and Davis N. Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution. Portfolio Penguin. 2018. 288 p.
- [3] Order of the Government of the Russian Federation of August 14, 2019 No. 1797-r “On Approval of the Strategy for the Development of Export of Services until 2025” (2019). Russian Government. (In Russ.). URL: <http://government.ru/docs/37669/> (accessed on 22.01.2020).
- [4] Order of the Ministry of Telecom and Mass Communications of the Russian Federation of December 27, 2019 No. 923 “On approval of the Concept for the creation and development of 5G / IMT-2020 networks in the Russian Federation” (2019). Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media. (In Russ.). URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/6990/> (accessed on 21.01.2021).
- [5] Decision of the Supreme Eurasian Economic Council dated May 19, 2020 No. 6 “On the main guidelines for the macroeconomic policy of the member states of the Eurasian Economic Union for 2020-2021” (2020). Consultant Plus. (In Russ.). URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=355028&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.9925243416182141#041413911240617973> (accessed on 21.01.2021).
- [6] Order of the Government of the Russian Federation dated 09.06.2020 No. 1523-r “On approval of the Energy Strategy of the Russian Federation for the period up to 2035” (2020). Consultant Plus. (In Russ.). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_354840/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354840/) (accessed on 21.01.2021).
- [7] Order of the Government of the Russian Federation of December 22, 2018 No. 2914-r “On approval of the Strategy for the development of the mineral resource base of the Russian Federation until 2035” (2018). Consultant Plus. (In Russ.). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_314605/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314605/) (accessed on 21.01.2021).
- [8] Skills of the future (2020). WorldSkillsRussia. (In Russ.). URL: [https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad\\_12\\_okt\\_rus.pdf](https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad_12_okt_rus.pdf) (accessed on 21.01.2021).
- [9] This is the most in-demand skill on job listings right now (2020). FastCompany. URL: <https://www.fastcompany.com/90556370/this-is-the-most-in-demand-skill-in-job-listings-right-now> (accessed on 21.01.2021).
- [10] Kamentsova E.A. Industriya 4.0. i ee vliyanie na upravlenie personalom v nemeckih kompaniyah [Industry 4.0. and its influence on personnel management in German companies] / Sovremennye problemy upravleniya vneshneekonomicheskoy deyatel'nost'yu [Modern problems of foreign economic activity management]: collection of articles of the II International Scientific Conference of Students and Postgraduates. All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of Russia. Moscow: All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation. 2020. Pp. 291-299. (In Russ.).
- [11] 21 HR Jobs of the Future (2020). Harvard BusinessReview. URL: <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future> (accessed on 21.01.2021).
- [12] Order of the Federal State Statistics Service of December 15, 2017 No. 832 “On approval of the Methodology for calculating the indicators “The share of high-tech and knowledge-intensive industries in the gross domestic product” and “The share of high-tech and science-intensive industries in the gross regional product of the constituent entity of the Russian Federation” (2017). Garant.ru. Information and legal portal. (In Russ.). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71756596/> (accessed on 21.01.2021).
- [13] UNIDO (2020). URL: <https://stat.unido.org/content/learning-center/classification-of-manufacturing-sectors-by-technological-intensity-%28sic-revision-4%29> (accessed on 21.01.2021).
- [14] ISICRev. 3 Technology Intensity Definition (2011). OECD. URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf> (accessed on 21.01.2021).
- [15] Leontyeva V.B. Narashchivanie stoimosti vysokotekhnologichnoj kompanii za schet intellektualnoj

- sobstvennosti [Increasing the value of a high-tech company through intellectual property] // Intel'lectual'naya sobstvennost. Promyshlennaya sobstvennost [Intellectual property. Industrial property]. 2013. Vol. 4. Pp. 44-48. (In Russ.).
- [16] Goraeva T.Y., and Shamina L.K. Attributive high-tech enterprises // Scientific Journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management". 2014. Vol. 2. P. 38. (In Russ.).
- [17] Gavrilova S.V. The fundamentals of high-tech sector and high-tech companies operation // Statistics and Economics. 2014. Vol. 2. Pp. 53-57. (In Russ.).
- [18] Vostrikov V.S. High-tech companies as a factor in strategic development of the domestic economy // Creative Economy. 2015. Vol. 9(4). Pp. 473-484. (In Russ.).
- [19] Zawislak P.A., Fracasso E.M., and Tello-Gamarra J. Technological intensity and innovation capability in industrial firms // Innovation & Management Review. 2018. Vol. 15(2). Pp. 189-207. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-012>
- [20] Tyutyukina E.B., Abdikeev N.M., Obolenskaya L.V. Factors hampering innovative activity of Russian enterprises: regional aspect // Economics and Management: problems, solutions. 2017. Vol. 1(8). Pp. 3-13. (In Russ.).
- [21] Hernandez M.A. Unveiling International New Ventures' Success: Employee's Entrepreneurial Behavior // Administrative Sciences. 2019. Vol. 9(3). P. 56. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9030056>
- [22] Gobble M.M. Human Resources as an Engine of Innovation // Research-Technology Management. 2016. Vol. 59(3). Pp. 68-71. DOI: 10.1080/08956308.2016.1161414
- [23] Dropbox permanently moved employees to remote locations (2020). VC.RU. (In Russ.). URL: <https://vc.ru/office/166900-dropbox-navsegda-perevela-sotrudnikov-na-udalenuku-ofisy-kompanii-stanut-mestami-dlya-soveshchaniy> (accessed on 21.01.2021).
- [24] Employee burnout is a huge problem in the tech industry. This survey shows which companies have it the worst (2018). Business Insider. URL: <https://www.businessinsider.com/employee-burnout-tech-companies-silicon-valley-blind-survey-2018-5?r=US&IR=T> (accessed on 21.01.2021).
- [25] Close to 60 Percent of Surveyed Tech Workers Are Burnt Out – Credit Karma Tops the List for Most Employees Suffering from Burnout (2018). Blind Blog – Workplace Insights. URL: <https://www.teamblind.com/blog/index.php/2018/05/29/close-to-60-percent-of-surveyed-tech-workers-are-burnt-out-credit-karma-tops-the-list-for-most-employees-suffering-from-burnout/> (accessed on 21.01.2021).
- [26] Physician burnout: Which medical specialties feel the most stress (2020). AMA. URL: <https://www.ama-assn.org/practice-management/physician-health/physician-burnout-which-medical-specialties-feel-most-stress> (accessed on 21.01.2021).
- [27] Tech workers are showing the effects of COVID-19-related burnout (2020). FastCompany. URL: <https://www.fastcompany.com/90515519/tech-workers-are-showing-the-effects-of-covid-19-related-burnout> (accessed on: 21.01.2021).
- [28] Kazadaev M.S., and Bannikov S.A. Pandemic personnel management strategy // CSU Bulletin. 2020. Vol. 6(440). Pp. 144-150. (In Russ.).

#### Информация об авторах / About the Authors

**Сергей Александрович Банников** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия / **Sergey A. Bannikov** – PhD in Economics, Docent; Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: [sabann@bk.ru](mailto:sabann@bk.ru)

SPIN РИНЦ 9726-6857

ORCID 0000-0002-6418-0034

**Ольга Михайловна Абросимова** – студент; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия / **Olga M. Abrosimova** – Student; Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: [abrosimovaom22@gmail.com](mailto:abrosimovaom22@gmail.com)

SPIN РИНЦ 9437-5576

Дата поступления статьи: 10 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 10 Feb 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).65-72

УДК 331.108.4

JEL J24, M12



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ИЗУЧЕНИЕ ФАКТОРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

**И.А. Дони́на**, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

**И.А. Дагаева**, Псковский государственный университет, Псков, Россия

**С.Н. Воднева**, Псковский государственный университет, Псков, Россия

**Аннотация.** Актуальность исследования определяется необходимостью изучения опыта и анализа ситуации, связанной с менеджментом и самоменеджментом выстраивания сотрудником организации индивидуальной траектории профессионального саморазвития. Это обстоятельство поставило перед современными руководителями организаций ряд вопросов, которые требуют научного обобщения, в частности, – проблема изучения факторов и возможностей управления профессиональным развитием сотрудников организации как средства мотивации и контроля их профессионального роста. Авторы отмечают, что по мере развития цифровой экономики, ее требования оказывают все большее влияние на сферу управления персоналом организации. Так, например, в настоящий момент сотруднику недостаточно иметь базовое образование, полученное в молодости, т.к. изменения, происходящие в любой профессиональной сфере, носят не просто нарастающий, а уже непрерывный характер. Однако в процессе профессиональной деятельности сотрудников организации возникают технологические, информационные, методические и психологические проблемы. К наиболее очевидным из них можно отнести отсутствие мотивации к непрерывному профессиональному саморазвитию, отсутствие в организации системы менеджмента, направленной на выстраивание профессиональной и организационной карьеры сотрудников, недостаточный контроль и самоконтроль различных аспектов профессионального развития и саморазвития. В статье представлены результаты опроса, в котором приняли участие 101 человек – представители разных профессиональных сфер: образование, бизнес, государственная служба, производство, искусство, медицина, политика. Большинство респондентов имеют стаж работы более десяти лет и являются рядовыми сотрудниками организации. В опросе также приняли участие руководители организаций и менеджеры среднего звена. По мнению авторов, обобщенные результаты данного исследования могут послужить некоторыми ориентирами в управлении персоналом организаций и выстраивании индивидуальных траекторий профессионального развития их сотрудников.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие, саморазвитие, траектории профессионального развития сотрудников, управление персоналом, управление профессиональным развитием

**Для цитирования:** Дони́на И.А., Дагаева И.А., Воднева С.Н. Изучение факторов профессионального развития сотрудников организации в условиях изменений // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 65-72. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).65-72

ORIGINAL PAPER

## RESEARCH ON FACTORS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN RESPONSE OF CHANGES IN THE WORKPLACE

**I.A. Donina**, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

**I.A. Dagaeva**, Pskov State University, Pskov, Russia

**S.N. Vodneva**, Pskov State University, Pskov, Russia

**Abstract.** The article explores some issues connected with trajectories of professional development of employees. The authors note that as the digital economy develops, its requirements have an increasing impact on human resource management. For example, continuous employee learning is a new strategy of constant skill and knowledge development in response to changes in the workplace. Today, an employee needs to acquire new knowledge and skills. However, technological, informational, methodological, and psychological problems arise in this regard. The most obvious are the lack of motivation for continuous professional self-development, the lack of talent management systems, insufficient assessment and self-assessment tools. The article presents the results of the survey completed by 101 employees who work in different professional fields: education, business, public service, manufacturing, art, medicine, and politics. Most of the respondents have more

than ten years of work experience and are ordinary employees of the organization. However, some CEOs, HODs and line managers completed the survey as well. Based on the findings of the research, authors offer some guidelines for HR team that helps build individual roadmaps for professional development of employees.

**Keywords:** professional development, self-development, trajectories of professional development of employees, management of professional development, personnel management

**For citation:** Donina I.A., Dagaeva I.A., Vodneva S.N. Research on Factors of Professional Development of Employees in Response of Changes in the Workplace // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 65-72. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).65-72

**В** настоящее время в России создаются условия для реализации инициатив, связанных с развитием цифровой экономики, что способствует не только повышению конкурентоспособности страны в мире, но и обеспечивает ее развитие, повышает уровень и качество жизни граждан.

Сегодня в условиях формирования цифровой среды происходит становление человека новой формации, обладающего новыми компетенциями, такими как цифровая активность и медиаграмотность, способность и готовность к непрерывному образованию, работе в команде (в том числе международной), коммуникативность (в том числе на иностранном языке), профессиональная мобильность, способность строить траектории своего профессионального развития и быстро приобретать новые профессиональные компетенции.

По мнению исследователей, на формирование траектории профессионального развития сотрудника оказывает влияние множество факторов как внешнего, так и внутреннего воздействия, и прежде всего, генерируемых в рамках реализации национального проекта «Цифровая экономика» и Национальной Технологической Инициативы (НТИ) с целью создания условий для глобального технологического лидерства России к 2035 г. Следствием реализации таких масштабных проектов станет возникновение больших возможностей для выстраивания собственного индивидуального маршрута саморазвития. Управлять своим профессиональным развитием может как сам сотрудник, так и организация, в которой он работает.

Целью данного исследования является изучение факторов и возможностей управления профессиональным развитием сотрудников организации в условиях изменений, происходящих в процессе цифровизации экономики.

В связи с изменениями, происходящими в процессе цифровизации экономики, стремительным развитием различных рынков, быстро меняющимися условиями труда, меняются и требования к профессиям, профессиональным компетенциям работников разных категорий. Сегодня недостаточно, получив диплом об образовании, оставаться с ним на протяжении всей трудовой жизни, не получая дополнительные профессиональные компетенции. Как констатируют С.В. Тактарова, Н.Ю. Щетинина, «профессиональная траектория в наши дни становится кривой, а не

плавной прямой специалиста, закончившего школу, университет и практически всю жизнь посвятившего одной сфере деятельности, а зачастую и единственному работодателю» [1]. Приобретенная однажды профессия больше не является ресурсом «на всю жизнь». Знания быстро устаревают, необходимо непрерывное профессиональное развитие, в основе которого лежит идея непрерывного обучения (англ. – LLP, Lifelong Learning Program).

Однако при планировании траекторий профессионального развития и роста необходимо исходить из того, что разные люди имеют разные личностные характеристики и мотивационные потребности. Это означает, что траектории личностного профессионального развития у всех индивидов будут разными.

Понятие «траектория» означает «линия движения», а движение – это «непрерывный процесс развития» [2]. Приобретение новых компетенций, развитие профессиональных качеств возможны при непрерывном обучении в процессе выстраивании индивидуальных траекторий развития.

Под индивидуальной траекторией профессионального развития сотрудника организации будем понимать персональную стратегию становления и развития человека в профессиональной деятельности, которая включает совершенствование его профессиональных компетенций.

При исследовании проблемы профессионального развития было выявлено, что вопросы профессионального становления педагога изучаются достаточно долго и освещены в трудах Е.А. Климова [3], Б.С. Гершунского [4], А.К. Марковой [5], А.Д. Шадрикова [6] и др. Также изучены вопросы профессионального развития врача И.Ф. Матюшиным и А.М. Изуткиным [7], А.П. Поваренковым [8], Б.А. Ясько [9] и др. Однако профессиональное развитие специалиста других сфер деятельности, на наш взгляд, исследовано недостаточно.

Так, например, Е.А. Климовым выделены основные фазы становления профессионала, дающие представление о его целостном профессиональном развитии: опант, адепт, адаптант, интернал, мастер, наставник, которые не теряют актуальности и в условиях развития цифровой экономики [10].

А.К. Маркова приравнивает профессиональное развитие к профессионализму и выделяет две стороны профессионализма: мотивационная

сфера и операциональная сфера профессиональной деятельности человека, т.е. в профессиональном становлении важны не только приобретение новых компетенций, но и мотивация, которая способствовала выбору траектории профессионального развития [5].

Современные исследования по вопросам профессионального развития сосредоточены вокруг возможности и необходимости непрерывного образования [11]; важности понимания ценности организационной культуры организации для достижения стратегических целей компании [12]; выявления связи стратегического управления с механизмами обучения и развития знаний в организациях [13]; конкурентных преимуществ компании, которые обеспечиваются за счет развития определенных способностей ее человеческих ресурсов [14]; факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников и их производительность, что, в свою очередь, также обеспечивает компаниям более высокую конкурентоспособность [15]; карьерного роста сотрудников за счет приобретения мульти-навыков или переподготовки [16].

При планировании траекторий профессионального развития сотрудников необходимо также учитывать факторы макросреды, которые, по мнению О.В. Медведевой, «не касаются краткосрочной деятельности, но могут влиять на долгосрочные решения. Макросреда может предоставлять как возможности для развития, так и порождает угрозы ..., она достаточно динамична, поэтому важной задачей системы менеджмента является непрерывный, систематический контроль изменения факторов макросреды» [17].

Дадим описание влияния некоторых факторов макросреды на планирование траекторий профессионального развития сотрудников организации.

*Экономические факторы.* Темпы роста экономики, уровень безработицы, развитие предпринимательства, открытость экономической среды, создание крупных корпораций определяют востребованность тех или иных профессиональных компетенций, возникновение новых профессий, что, в свою очередь, дает толчок для формирования изменений в профессиональной траектории развития сотрудников отдельных организаций.

*Технологические факторы.* Эти факторы важны как для формирования стратегии развития организации, так и отдельных ее сотрудников. Влияние научно-технического прогресса на разработку новых технологий, товаров и услуг, формирование потребностей общества приводит к тому, что, для того чтобы быть профессионалом, необходимо постоянно заниматься самообразованием, совершенствовать навыки и приобретать новые профессиональные компетенции.

*Демографические факторы.* Численность, темпы роста и возрастная структура населения, миграционные потоки оказывают влияние на развитие экономики, на изменение структуры рынка и

переориентацию на производство товаров для других групп населения, что требует переориентации производства и переквалификации сотрудников в соответствии с новыми задачами.

*Социокультурные и географические факторы.* Возникновение международных команд, необходимость работать и обучаться по всему миру (корпоративные университеты) требует от сотрудников новых профессиональных компетенций, в том числе компетенций взаимодействия в международной команде, управления международной командой, работающей удаленно, компетенций свободного иноязычного общения.

*Общественно-политические факторы,* такие как общая политическая ситуация в стране, государственная экономическая политика, состояние нормативно-правовой базы, влияние общественности на решения, принятые властью, во многом определяют возможности профессионального роста и развития отдельно взятого сотрудника.

Согласимся с мнением исследователей С.В. Тактаровой, Н.Ю. Щетининой, что процесс формирования траектории профессионального развития представляет собой «не разовое мероприятие, а постоянную целенаправленную деятельность по стратегическому планированию и управлению индивидуальным профессиональным развитием» [1].

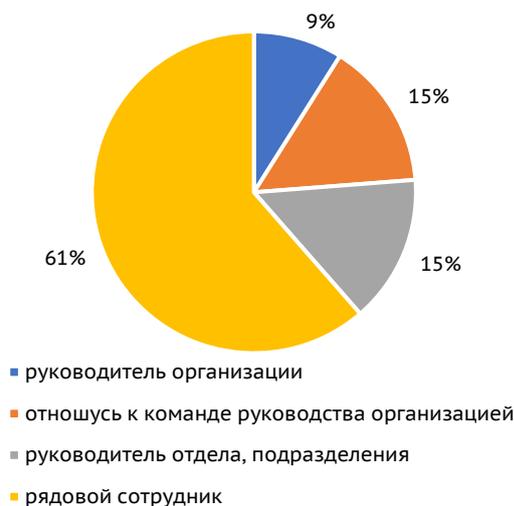
Индивидуальная траектория профессионального развития включает готовность к развитию, разработку стратегии развития и ее реализацию в соответствии с личностными и производственными целями и задачами. Следует заметить, что профессиональные компетенции сотрудника сегодня становятся ресурсом, который «покупают» работодатели. Таким образом, заинтересованными в профессиональном развитии и росте сотрудника становится не только он сам, но и руководитель организации, который должен участвовать в построении индивидуальной траектории профессионального становления своих сотрудников.

Так, например, в Программе развития Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) выделено три профессиональные траектории развития сотрудников: «академическая», «практикоориентированная» и «образовательно-методическая», включающие разные профессиональные модели, что позволяет учитывать личностные качества и интересы, а также профессиональные компетенции сотрудников и «преследует цель – дифференцировать подходы к разным категориям работников и создать для них дополнительные возможности в условиях растущей сложности и диверсифицированности деятельности Университета» [18]. Таким образом, кто-то из сотрудников реализуется как типовой специалист, кто-то как наставник, кто-то как ключевой сотрудник, а кто-то как руководитель или организатор.

Опыт дифференцированного подхода построения индивидуальных траекторий развития сотрудников НИУ ВШЭ, исходя из личностных интересов и профессиональных компетенций сотрудников, можно перенести в другие организации для эффективного стратегического планирования развития сотрудников.

Проведенный анализ литературы позволил выделить четыре этапа выстраивания индивидуальной траектории профессионального развития: аналитико-диагностический, проектировочный, этап реализации, контрольно-оценочный. Придерживаясь данного подхода, в рамках аналитико-диагностического этапа процесса выстраивания профессионального развития необходимо выяснить, в какой мере организации участвуют сегодня в процессе развития персонала, какие меры стимулирования повышения квалификации применяют, какие службы или подразделения организации занимаются этим вопросом. В качестве поисковых исследований был проведен опрос, в котором приняли участие 101 человек, проживающий в Псковской и Новгородской областях.

Структура респондентов по сферам занятости представлена следующими данными: большинство лиц, принявших участие в опросе, составили работники сферы образования (59.4%), далее следуют представители производственной сферы (14.0%), сферы искусства (9.9%), бизнеса (5.9%), работники государственной службы (4.0%), медицины (3.9%), политики (2.9%). Большинство респондентов имеют стаж работы более 10 лет – 34.6%, от 3 до 10 лет – 32.7%, от 1 до 3 лет – 16.8%, до 1 года – 15.9%. Таким образом, можно утверждать, что опрошенные лица имеют представление о кадровой политике своей организации в вопросах профессионального развития.



**Рис. 1. Распределение респондентов по уровню занимаемой должности / Fig. 1. Distribution of Respondents by Job Role**

Источник / Source: построено авторами по результатам опроса / compiled by the authors based on the results of the survey

Как видно на рис. 1, большинство опрошенных (61%) являются рядовыми сотрудниками организации. Превалирование ответов рядовых работников в структуре респондентов можно интерпретировать как их «обратную связь» руководству организаций в отношении восприятия кадровой политики в вопросах повышения квалификации и профессионального развития.

Структура ответов с возможностью множественного выбора на вопрос о том, кто участвует в процессе планирования профессионального развития сотрудников, представлена в табл. 1.

Таблица 1 / Table 1

**Роли в процессе планирования профессионального развития / Roles in Professional Development Planning**

| Ведущая роль в планировании профессионального развития / Leading Role in Professional Development Planning | Результат / Result |
|--|--------------------|
| Руководитель организации   | 48.5%              |
| Сам работник   | 46.5%              |
| Кадровая служба  | 21.8%              |
| Помощник руководителя  | 10.0%              |

Источник / Source: построено авторами по результатам опроса / compiled by the authors based on the results of the survey

Так, главными лицами в планировании профессионального развития сотрудников являются руководители организации, на что указали 48.5% опрошенных, и сами сотрудники организации – 46.5%. Такая ситуация, казалось бы, естественна и понятна, но только на первый взгляд. Конечно, руководитель озабочен профессиональным составом и развитием кадров в организации, но заниматься каждым работником он не в состоянии. Этот функционал должна выполнять кадровая служба, где аккумулируются все сведения о работнике. Однако только 21.8% респондентов отметили ее значимую роль в вопросах планирования профессионального развития. Таким образом, можно предположить, что совместное планирование профессионального развития сотрудников будет иметь большую эффективность как для самого сотрудника, так и для организации, поскольку все стороны будут заинтересованы в этом процессе.

Результаты ответов с возможностью множественного выбора на вопрос о формах мотивации профессионального развития сотрудников представлены на рис. 2. Наиболее популярной формой мотивации профессионального развития является денежное поощрение, на что указали 47.5% респондентов. Менее популярной, но достаточно распространенной формой мотивации является оплата повышения квалификации сотрудников со стороны организации, на что указали 35.6% респондентов. Заключение эффективного контракта и рейтингование как формы мотивации рассматривают 25.5% и 8.9% респондентов соответственно, причем это характерно для организаций сферы образования. 25.7% респондентов

отметили, что в их организациях профессиональное развитие сотрудников не поощряется. При этом следует отметить, что такой вариант ответа дают преимущественно рядовые сотрудники, которые либо сами планируют профессиональное развитие, либо это делают за них руководитель организации, его помощник или кадровая служба.



**Рис. 2. Формы мотивации профессионального развития сотрудников организации / Fig. 2. Forms of Motivation for the Professional Development of the Organization's Staff**

Источник / Source: построено авторами по результатам опроса / compiled by the authors based on the results of the survey

Результаты ответов с возможностью множественного выбора на вопрос о предпочтительных формах профессионального развития сотрудников представлены на рис. 3.

Такие традиционные формы профессионального развития как обучение на курсах повышения квалификации (66.3%) и самостоятельное профессиональное развитие (48.5%), причем преимущественно во вне рабочее время, остаются наиболее предпочитаемыми. Также стоит отметить, что 18.8% респондентов учатся и перенимают опыт у успешных людей своей профессиональной направленности, которых приглашает для этих целей сама организация. Почти 13% респондентов отметили, что организация, в которой они работают, требует наличие дополнительных профессиональных компетенций, но не занимается организацией профессионального развития сотрудников. 9.9% респондентов отметили, что их организация не создает условия для профессионального развития своих сотрудников.



**Рис. 3. Предпочтительные формы профессионального развития сотрудников / Fig. 3. The Most Effective Forms of Staff Development**

Источник / Source: построено авторами по результатам опроса / compiled by the authors based on the results of the survey

На вопросы о том, как часто организация осуществляет контроль за профессиональным развитием своих сотрудников и о необходимости предоставлять соответствующую отчетность, 68.3% респондентов отметили, что их организации с разной степенью периодичности осуществляют контроль за профессиональным развитием своих сотрудников; 15% этих организаций не занимаются вопросами обеспечения их профессионального развития, хотя требуют от сотрудников определенные дополнительные профессиональные компетенции. С другой стороны, 31.7% организаций не контролируют профессиональное развитие сотрудников, но при этом половина из них создает для этого соответствующие условия. Таким образом, мы наблюдаем ситуацию, когда «контролируем, но не развиваем», либо «развиваем, но не контролируем». Результаты ответов с возможностью множественного выбора на вопрос о формах предоставляемой отчетности, свидетельствующей о профессиональном развитии сотрудников, представлен на рис. 4.



**Рис. 4. Форма контроля профессионального развития сотрудников / Fig. 4. Professional Development of Employees: Form of Supervision**

Источник / Source: построено авторами по результатам опроса / compiled by the authors based on the results of the survey

Преимущественной формой контроля профессионального развития сотрудников является предоставление документа о повышении квалификации (52.5%) и/или письменного отчета (22.8%). Всего 8.9% респондентов указали, что их профессиональное развитие проверяют путем привлечения к работе, связанной с профилем повышения квалификации, и 6.9% отметили такую форму контроля, где возможен контроль развития в профессии, как собеседование. Таким образом, можно сделать вывод, что контроль профессионального развития сотрудников в большей степени носит формальный характер.

На вопрос о том, удовлетворены ли Вы тем, как организация создает условия для профессионального роста и развития своих сотрудников, 30.7% опрошенных дали неудовлетворительную оценку, что еще раз свидетельствует о том, что 1/3 организаций не выстраивает траектории профессионального развития своих сотрудников, либо выстраивает их хаотично, эпизодично, усредненно.

Основными проблемами в вопросах профессионального развития сотрудников респонденты, прежде всего, называют «низкую мотивацию самих сотрудников» (51%), «низкий уровень программ повышения квалификации» (29%), «формальность обучения по дополнительным образовательным программам» (26%) и «непроработанную кадровую политику в организациях» (24%). Некоторые респонденты указывали также на «загруженность большим объемом текущей работы» и, в связи с этим «нехватка времени на повышение квалификации» (18%), «обучение за свой

счет» (12%), «отсутствие поощрения за дополнительные компетенции» (11%).

В качестве путей совершенствования системы формирования профессиональных траекторий развития сотрудников респонденты предложили следующие: разработка актуальных программ повышения квалификации в разных форматах (54%), мотивация сотрудников (47%), в том числе материальное стимулирование (44%), разработка комплексных программ кадровой политики в организациях (34%), оплата обучения организацией (29%). Также необходимо отметить, что только половина респондентов смогли выделить проблемы в вопросах профессионального развития сотрудников организация и предложить пути их решения.

Глобальные вызовы современности, ускорение научно-технологического развития, цифровизация экономики, несомненно, оказывают влияние на профессиональное состояние рынка труда, который является своеобразным зеркалом происходящих изменений. Сегодня все большую актуальность приобретает профессиональное саморазвитие в онлайн среде на уровне как формального, так и неформального образования.

Так, появилось множество сайтов, обеспечивающих профессиональную переподготовку и повышение квалификации в дистанционном формате. Процесс обучения сопровождается видеолекциями, онлайн-тестированием, требующими выполнения домашними заданиями, организацией групповой и проектной работы модераторами и тьюторами. Как правило, все изучаемые материалы сохраняются в личных кабинетах обучающихся и могут быть при необходимости использованы ими в дальнейшем. К преимуществам обучения в формате онлайн можно отнести гибкость по времени начала и продолжительности обучения, возможность консультации с ведущими специалистами, обеспеченность наглядными и понятными методическими материалами. В качестве примера успешной практики можно указать сайт Международной академии экспертизы и оценки [19], где представлено около 400 программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации из таких профессиональных сфер деятельности как менеджмент и управление, безопасность, бухгалтерский учет, финансы, право, экспертиза и оценка, психология, строительство и ЖКХ, транспорт, дизайн, медицина, педагогика, сельское хозяйство, цифровая экономика, инженерия и IT, маркетинг и продажи, спорт и др. Для организации неформального обучения и самообразования может быть использовано множество видеохостингов. Ведущими из них являются: YouTube – его аудитория каждый день смотрит свыше 6 млрд. часов видео; RuTube – видеохостингом ежедневно пользуются несколько миллионов человек; Видео@Mail.Ru – видеохостингом ежемесячно пользуется более 43

млн. человек. Популярность также набирают публикации блогеров-экспертов; здесь большой потенциал у таких платформ как Яндекс Дзен, Instagram и др. В связи с этим, в качестве рекомендаций для HR-служб организаций возможно предложить создание каталога экспертов и ресурсов, информация которых значима для их бизнеса, а также внедрение системы мотивации, учитывающей активность сотрудников по профессиональному саморазвитию в условиях распространения цифровых возможностей.

Предприятия и организации все больше предъявляют новые требования к профессиональной состоятельности работников. При этом профессиональное становление перестает быть дискретным процессом и становится непрерывным, приобретая признаки цикличности, когда процесс развития профессионализма нарастает с каждым новым витком цикла. Кадровые службы предприятий и сами сотрудники должны учитывать это при выстраивании индивидуальной профессиональной траектории сотрудников, начиная с процесса совместного планирования профессионального развития и заканчивая адекватным контролем результатов каждого цикла профессионального развития. Кадровая служба в таком случае выступает одновременно в роли тьютора и заказчика, определяя стратегическую цель профессионального становления и механизмы ее достижения.

#### Заявление об ответственности авторов

Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи. Статья отражает результаты совместного исследования авторов.

#### Библиография

- [1] Тактарова С.В., Щетинина Н.Ю. Индивидуальная профессиональная траектория: формирование условий для непрерывного обучения // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2017. № 2(22). С. 101-113.
- [2] Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 72500 слов и 7500 фразеологических выражений. Российская АН, Ин-т рус. яз., Российский фонд культуры. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Азъ, 1994. 907 с.
- [3] Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М.: Центр «Академия», 2004. 304 с.
- [4] Гершунский Б.С. Философия образования XXI века: (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций). М.: Совершенство, 1998. 608 с.
- [5] Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. 312 с.
- [6] Шадриков А.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Логос, 2007. 192 с.
- [7] Матюшин И.Ф., Изуткин А.М. Становление личности врача. Горький: Горьковский государственный медицинский институт имени С.М. Кирова, 1979. 172 с.
- [8] Поваренков Ю.П. Психологическое содержание профессионального самоопределения личности: системогенетический подход // Ярославский педагогический вестник. 2014. № 2(2). С. 211-217.
- [9] Ясько Б.А. Психология личности в профессии. Краснодар: Ин-т им. К.В. Россинского, 2000. 122 с.
- [10] Климов Е.А. Психология профессионала. М.: Издательство «Институт практической психологии», 1996. 400 с.
- [11] Čižikienė J., and Urmanavičienė A. Adult Learning: Trends and Opportunities in the Organization // SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the ISC. 2016. Vol. 4. Pp. 35-47. (на англ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.17770/sie2016vol4.1551>
- [12] Nowak R. Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance // Journal of Strategy and Management. 2020. Vol. 13(4). Pp. 477-493. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027>
- [13] Martin L. Learning in professional firms a multiple case study from South Africa. In Proceedings of International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), Madeira, Portugal. 2017. Pp. 52-57. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279868>
- [14] Vidal-Salazar M.D., Hurtado-Torres N.E., and Matías-Reche F. Training as a generator of employee capabilities // The International Journal of Human Resource Management. 2012. Vol. 23(13). Pp. 2680-2697. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610971>
- [15] Stalmašeková N., Genzorová T., and Čorejová T. Employee benefits as one of factors of work motivation / In Proceedings of CBU International Conference of Innovations in Science and Education, March 22-24, 2017, Prague, Czech Republic. Pp. 448-452. (на англ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v5.964>
- [16] Popescu C., and Surcel (Georgescu) R. Human Resources' Performance in Career – A Goal for a Competitive Organization / In Proceedings of the 11th International Management Conference "The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century", November 2-4, 2017, Bucharest, Romania. Pp. 863-870. (на англ.).
- [17] Медведева О.В. Оценка влияния факторов макро-среды на стратегию развития малого и среднего бизнеса в современных условиях // Научный вестник Южного института менеджмента. 2014. №4. С. 27-32.
- [18] НИУ ВШЭ. Программа развития до 2030 года (2020). URL: <https://www.hse.ru/prog2030/> (дата обращения: 12.02.2021).
- [19] Международная академия экспертизы и оценки (2021). URL: <https://маэо.рф> (дата обращения 09.02.2021).

#### References

- [1] Taktarova S.V., and Shchetinina N.Yu. Individual professional trajectory: formation of conditions for lifelong learning // Models, systems, networks in economics, engineering, nature and society. 2017. Vol. 2(22). Pp. 101-113. (In Russ.).
- [2] Ozhegov S.I., and Shvedova N.Y. Tolkovyj slovar' russkogo yazyka: 72500 slov i 7500 frazeologicheskikh vyrazhenij [Russian Language Dictionary: 72500 words and 7500 phraseological expressions]. RAS, Institute of Russian Language, Russian Culture Fund. 2 rev. and amended version. Moscow: Az', 1994. 907 p. (In Russ.).

- [3] Klimov E.A. Psihologiya professional'nogo samoopredeleniya [Psychology of professional self-reliance]. M.: Centre «Akademiya», 2004. (In Russ.).
- [4] Gershunskij B.S. Filosofiya obrazovaniya XXI veka: (V poiskah praktiko-orientirovannykh obrazovatel'nykh koncepcij) [Educational philosophy of the 21st century: (In practical-oriented educational concepts)]. M. Sovershenstvo, 1998. 608 p. (In Russ.).
- [5] Markova A.K. Psihologiya professionalizma [Psychology of professionalism]. M.: International humanitarian foundation "Znanie", 1996. (In Russ.).
- [6] Shadrikov A.D. Problemy sistemogeneza professional'noj deyatel'nosti [Problems with systemogenesis of career systems]. M.: Logos, 2007. 192 p. (In Russ.).
- [7] Matyushin I.F., and Izutkin A.M. Stanovlenie lichnosti vracha [Becoming the personality of a doctor]. Gor'kij: Gor'kij State Medical Institute named after S.M. Kirov, 1979. 172 p. (In Russ.).
- [8] Povarionkov Ju.P. Psychological content of the personality's professional self-identification. A systemgenetic approach // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2014. Vol. 2(2). Pp. 211-217. (In Russ.).
- [9] Yas'ko B.A. Psihologiya lichnosti v professii [Personality psychology in the profession]. Krasnodar: Institute named after K.V. Rossiiskiy, 2000. 122 p. (In Russ.).
- [10] Klimov E.A. Psihologiya professionala [Professional psychology]. M.: Publishing "Institute of practical psychology", 1996. 400 p. (In Russ.).
- [11] Čižikienė J., and Urmanavičienė A. Adult Learning: Trends and Opportunities in the Organization // SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the ISC. 2016. Vol. 4. Pp. 35-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.17770/sie2016vol4.1551>
- [12] Nowak R. Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance // Journal of Strategy and Management. 2020. Vol. 13(4). Pp. 477-493. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027>
- [13] Martin L. Learning in professional firms a multiple case study from South Africa. In Proceedings of International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), Madeira, Portugal. 2017. Pp. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279868>
- [14] Vidal-Salazar M.D., Hurtado-Torres N.E., and Matías-Reche F. Training as a generator of employee capabilities // The International Journal of Human Resource Management. 2012. Vol. 23(13). Pp. 2680-2697. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610971>
- [15] Stalmašeková N., Genzorová T., and Čorejová T. Employee benefits as one of factors of work motivation / In Proceedings of CBU International Conference of Innovations in Science and Education, March 22-24, 2017, Prague, Czech Republic. Pp. 448-452. DOI: <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v5.964>
- [16] Popescu C., and Surcel (Georgescu) R. Human Resources' Performance in Career – A Goal for a Competitive Organization / In Proceedings of the 11th International Management Conference "The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century", November 2-4, 2017, Bucharest, Romania. Pp. 863-870. (на англ.).
- [17] Medvedeva O.V. Assessment of factors macromedia on strategy of small and medium business in modern conditions // Scientific Bulletin of Uzhny Institute of Management. 2014. Vol. 4. Pp. 27-32. (In Russ.).
- [18] HSE University. Programme for development to 2030 (2020). (In Russ.). URL: <https://www.hse.ru/prog2030/> (accessed on 12.02.2021).
- [19] International Academy of Assessment and Evaluation (2021). (In Russ.). URL: <https://маэо.рф> (accessed on 09.02.2021).

#### Информация об авторах / About the Authors

**Ирина Александровна Донина** – д-р пед. наук, профессор; профессор, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Россия / **Irina A. Donina** – Doctor in Education, Professor; Professor, Yaroslavl-the-Wise State University, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: [doninairina@gmail.com](mailto:doninairina@gmail.com)

SPIN РИНЦ 5507-0684

ORCID 0000-0002-8191-196X

**Ирина Анатольевна Дагаева** – канд. экон. наук, доцент; доцент, и.о. зав. кафедрой, Псковский государственный университет, Псков, Россия / **Irina A. Dagaeva** – PhD in Economics, Docent; Associate Professor, Acting Head of the Department, Pskov State University, Pskov, Russia

E-mail: [degava@mail.ru](mailto:degava@mail.ru)

SPIN РИНЦ 6363-8460

ORCID 0000-0003-4006-1556

**Светлана Николаевна Воднева** – канд. пед. наук; декан факультета, Псковский государственный университет, Псков, Россия / **Svetlana N. Vodneva** – PhD in Education; Dean of the Faculty, Pskov State University, Pskov, Russia

E-mail: [wodnewa@yandex.ru](mailto:wodnewa@yandex.ru)

SPIN РИНЦ 5623-9360

ORCID 0000-0002-1760-6151

Дата поступления статьи: 15 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 15 February 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82

УДК 331.108.2

JEL J24, L53, D81



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ HR-РИСКОВ НА РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

С.А. Широковских, Институт социальных наук, Москва, Россия

Н.В. Лясников, Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия

**Аннотация.** Роль персонала в развитии бизнеса является одной из наиболее динамичных и зависит от множества факторов субъективной и объективной природы, а также их комбинации и совместного влияния на поведение, мотивацию и ценностные установки персонала. По мере развития парадигм стратегического управления бизнесом изменяется и отношение менеджеров к роли и месту персонала в формировании экономической ценности продуктов и сервисов бизнеса, причем наиболее заметная динамика в сторону конструктивной интеграции ветвей руководящего и исполнительного персонала стала заметна во второй половине XX века – начале XXI века, являющегося переломной точкой экономических и технологических укладов человечества. Данная статья посвящена изучению теоретических и методических основ одной из стратегических проблем управления персоналом промышленных предприятий – HR-рискам, которые включают в себя обширную группу рисков поиска, отбора и расстановки персонала в бизнес-модели предприятия. Ведущим методами к исследованию данной проблемы являются общенаучные (качественно-логический анализ, дедукция, системный подход, ретроспективный анализ,) и философские методы, позволяющие комплексно рассмотреть вопрос оценки влияния HR-рисков на показатели деловой активности бизнеса и его инвестиционной привлекательности. В статье представлен генезис HR-рисков, раскрыт понятийный аппарат HR-рисков и дан его критический анализ, выявлены основные HR-риски промышленного предприятия в условиях цифровой экономики, обоснованы концептуальные формулы оценки HR-рисков для промышленного бизнеса. Материалы статьи представляют практическую ценность для топ-менеджеров и HR-специалистов промышленного бизнеса, антикризисных управляющих и рекрутинговых агентств.

**Ключевые слова:** кадровый аудит, развитие персонала, системы менеджмента качества, стресстестирование, устойчивое развитие, хедхантинг, цифровизация менеджмента, HR-риски

**Для цитирования:** Широковских С.А., Лясников Н.В. Инструментарий оценки влияния HR-рисков на развитие персонала промышленных предприятий // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 73-82. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82

ORIGINAL PAPER

## HR-RISK IMPACT ASSESSMENT TOOLKIT FOR INDUSTRIAL PERSONNEL DEVELOPMENT

S.A. Shirokovskikh, Institute of Social Sciences, Moscow, Russia

N.V. Lyanikov, Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Abstract.** The role of staff in business development is one of the most dynamic and depends on many of subjective and objective factors, as well as their combination and joint influence on the behavior, motivation, and value preferences of staff. As the paradigms of strategic business management develop, the attitude of managers to the role and place of staff in the formation of the economic value of business products and services changes, and the most noticeable dynamics towards the constructive integration of the branches of management and executive staff became noticeable in the second half of the 20th century – early the 21st century, which is a turning point in the economic and technological order of mankind. This article is devoted to studying the theoretical and methodological foundations of one of the strategic problems of personnel management of industrial enterprises – HR risks, which include an extensive group of risks of finding, selecting employees and personnel placement in the business model of the enterprise. The leading methods for studying this problem are general scientific (qualitative and logical analysis, deduction, systemic approach, retrospective analysis,) and philosophical methods that enable one to comprehensively consider the assessment of the impact of HR risks on the indicators of business activity and its investment attractiveness. The article presents the genesis of HR risks, discloses the conceptual apparatus of HR risks and gives its critical analysis, identifies the main HR risks of an industrial enterprise in the modern digital economy, substantiates conceptual formulas for assessing HR risks for

industrial business. The materials of the article are of practical value for top managers and HR specialists of industrial business, crisis managers, and recruiting agencies.

**Keywords:** personnel audit, personnel development, quality management systems, stress testing, sustainable development, headhunting, management digitalization, HR risks

**For citation:** Shirokovskikh S.A., Lyasnikov N.V. HR-Risk Impact Assessment Toolkit for Industrial Personnel Development // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 73-82. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82

**П**ереосмысление отечественными и зарубежными менеджерами важности формирования компетентностно-конкурентной команды специалистов катализирует пересмотр механизмов рекрутинга и обучения сотрудников, а также совершенствование внутренних социальных лифтов их карьерного роста. Как отмечает О.Л. Чуланова, «сегодня у специалиста HR существует все меньше времени на обдумывание решения брать или не брать» сотрудника, т.к. для обеспечения устойчивого роста обновление кадрового состава должно быть гармоничным и перманентным [1].

Сегодня сами условия организации рынка формируют жесткий цейтнот и обостряют конкурентную борьбу за перспективные кадры и возможность привлечения их в свою команду. Кроме этого, XXI век примечателен еще и тем, что в типичной организации сталкиваются интересы трех поколений: X, Y и Z, которые зачастую имеют «диаметрально противоположные ценности и мотивационные установки к работе» [2]. Ориентация Z-поколения на цифровизацию вкупе с активной поддержкой Y создает условия для пересмотра кадровой политики с учетом наиболее перспективных решений в области построения альтернативного HR-механизма.

Именно данный тренд и вызывает наибольшую тревогу у менеджеров X-формации и карьерно растущих Y-лидеров, т.к. один «цифровой» год сопоставим с десятью «аналоговыми», и как отмечает Р. Болтон, руководитель Международного центра передового опыта в области управления персоналом и изменениями KPMG в Велико-

британии, «Вы можете оказаться за бортом, даже не успев осознать, что происходит» [3].

Теоретико-методологической основой для написания статьи выступили научные труды в области оценки и управления HR-рисками таких зарубежных ученых и экспертов как Дж. фон Нейман, Д. Аллен, М. Мескон, И.Х. Ансофф, С. Бир, В. Рове, У. Наймс, П. Словик, К. Фрост, Д. Аллен и др. Среди российских ученых-исследователей кадровых рисков следует выделить работы А.М. Петровского, Э.А. Уткина, А.Я. Кибанова, Э.Е. Старобинского, В.Р. Веснина, В.Н. Цыгичко, Ю.С. Перевощикова.

В научный оборот понятие «кадровые риски» (англ. – HRR, Human Research Risks) (HR-риски) было введено практически одновременно с появлением риск-менеджмента как формы профессиональной деятельности в 1956 г., описанной в академических трудах экономиста Р. Галлахера и профессора страхового дела Темплского университета У. Снайдера.

Вместе с тем исторически вопрос кадровых рисков поднимался на протяжении всей истории человечества, о чем свидетельствуют задокументированные рекомендации по выбору продавцов в Великобритании (1469 г.), математические оценки ошибки в процессе принятия решений в задаче об альтернативных возможностях Б. Паскаля и П. Ферма (1654 г.), оценки ошибок в архитектурном проектировании Я. Бернулли (1725 г.) [2].

Хронология развития идеи оценки рисков, связанных с фактором человеческого характера и личных предпочтений лиц, принимающих решений, приведена в *табл. 1*.

*Таблица 1 / Table 1*

**Хронология развития идеи оценки рисков, связанных с фактором человеческого характера и личных предпочтений управленца / Chronology of Development Idea of Estimation of Risks Related to Human Factor and Personal Preferences of the Manager**

| <b>Хронологический этап / Chronological Phase</b>             | <b>Характеристика концепций и парадигм оценки рисков, связанных с человеческим фактором / Human Risk Assessment Concepts and Paradigms</b>  |
|---|---|
| 1. Древний мир (Древний Египет, Древний Китай, Древняя Индия) | <i>Хронологический этап:</i> 5000 – 2000 лет до н.э.<br><i>Содержание концепций и парадигм:</i> идея Божественного вмешательства в процессы принятия управленческих решений, запрограммированность и предопределенность принятия решений. Определение времени и альтернативы в управлении базируется на предсказаниях жрецов.<br><i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – не имеет однозначного определения, т.к. считается, что все действия имеют Божественное предписание. Высочайший уровень символизма и мистических трактовок действий лиц, принимающих решения. |
| 2. Древний Рим  | <i>Хронологический этап:</i> 2500 лет до н.э. – I век н.э.<br><i>Содержание концепций и парадигм:</i> формирование первых структурированных документов, описывающих требования к лицам, принимающим решения, концептуальное оформление базовых подходов к выбору управляющих должностей по самым простым критериям (критерий старшинства, критерий статусности рода, критерий предприимчивости). Начинается формирование рациональной оценки поведения индивида в процес-   |

| Хронологический этап / Chronological Phase | Характеристика концепций и парадигм оценки рисков, связанных с человеческим фактором / Human Risk Assessment Concepts and Paradigms   |
|--|---|
|  | се принятия решений.<br><i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – каждый индивид несет в себе потенциальные выгоды и риски, и его личная миссия – поддержание баланса сторон с учетом глобальных целей империи.   |
| 3. Средние Века                            | <i>Хронологический этап:</i> 500 г. н.э. – 1500 гг. н.э.<br><i>Содержание концепций и парадигм:</i> формирование первых математических инструментов вероятностной оценки наступления определенных событий, развитие методик прогнозирования и предвидения.<br><i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – роль человека в механизме принятия решений конкретизируется и очерчивается его полномочиями и профессиональным призванием (идея гильдий, социальных групп), активное развитие идеи формализации требований к умениям и навыкам индивида для выполнения определенных работ, начало формирования первых квазистандартов трудового поведения.  |
| 4. Новое Время                             | <i>Хронологический этап:</i> 1600 г. – начало XIX в.<br><i>Содержание концепций и парадигм:</i> индивидуальные психологические характеристики человека приобретают все большее значение при определении его профессиональных компетенций и предрасположенности к той или иной работе. Начало формирования промышленной психологии, апробация идей психологии в практике подбора персонала, изучение зависимостей между психологическим архетипом и способностями принимать решения и заниматься творчеством.<br><i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – благодаря исследованиям промышленных психологов были доказаны зависимости между мотивацией и производительностью труда, условиями труда и текучестью кадров, сформирована идея иерархии потребностей (А. Маслоу, Ф. Герцберг).  |
| 5. Индустриальное общество                 | <i>Хронологический этап:</i> 1850-60 гг. – 1970-80 гг.<br><i>Содержание концепций и парадигм:</i> активная интеграция математического и статистического аппарата в оценку влияния психологических и эмоциональных установок на принятие решений индивидом в зависимости от доминирующих факторов внешней среды, бурный рост интереса к прогностическим моделям и развитие самостоятельного направления – форсайт-менеджмента для оценки долгосрочных кадровых и связанных с ними технологических рисков.<br><i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – постепенный выход роли индивида на доминирующее положение и признание его ключевым драйвером прогресса бизнеса и социально-экономической системы в целом. Развитие идеи корпоративного эгоцентризма и всестороннего изучения кадровой политики как источника уникальных конкурентных преимуществ для устойчивого роста предприятия. |
| 6. Постиндустриальное (цифровое) общество  | <i>Хронологический этап:</i> 1990-е гг. – настоящее время<br><i>Содержание концепций и парадигм:</i> синергия ряд наук (социология, антропология, психология, экономика) в новую формацию – поведенческую экосистему, в которой человек ведет себя исключительно по законам хаоса, но его траектория решений может быть алгоритмизирована и предсказана с помощью экономико-математического моделирования и анализа персональных данных.<br><i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – завершение оформления концепции корпоративного эгоцентризма и активное изучение повседневной жизни и активностей индивида для формирования многофакторной матрицы цепочек риск-факторов с целью выведения интегрального показателя рисков по тематическим направлениям (вероятность увольнения, вероятность шпионажа, вероятность переманивания, вероятность саботажа).                             |

*Источник / Source:* построено авторами по данным [4] / compiled by the authors based on data from [4]

Исходя из приведенных в *табл. 1* данных о хронологии развития идеи кадровых рисков, нами был проведен анализ понятийного аппарата с целью раскрытия сущности понятия «кадровые риски» и определения профессиональных акцентов в отечественной и зарубежной литературе (*табл. 2*).

Таким образом, мы видим, что в настоящее время не существует единого определения кадровых рисков, но даже в их множестве прослеживается достаточно четкая классификация профессиональных акцентов.

Кадровые риски рассматриваются со следующих точек зрения:

- источник негативного воздействия на финансово-хозяйственную деятельность – понимаются как риски прямого воздействия на бизнес-процессы и (или) их отдельные показатели;
- источник негативного воздействия на имидж и деловую репутацию бизнеса – понимается как риски косвенного воздействия на информационную среду и восприятие бизнеса внешним окружением;
- источник организационно-правовых изменений – понимается как риски несовершенства организации трудовых отношений, которые могут породить противозаконные явления в форме коррупции и мошенничества [10].

Таблица 2 / Table 2

**Определение понятия «кадровые риски» в отечественной и зарубежной литературе / Definition of "Human Risks" in Domestic and Foreign Literature**

| Автор / Author  | Определение / Definition  |
|---|---|
| Я.И. Величко [4]  | Кадровые риски – риски человеческой природы, проявляющиеся через поведение коллектива работников, объединенных в процессе производства в одну команду   |
| М.М. Гайфуллина [5]   | Кадровые риски – риски, связанные с проявлением негативных антропогенных факторов одного индивида или целой группы в рамках трудовых отношений  |
| С. Земцов, В. Барина, Р. Семёнова [6]   | Кадровые риски – потенциальная величина финансовых, хозяйственных и иных потерь для бизнеса ввиду проявления негативных черт индивида или группы при исполнении трудовых обязанностей                                       |
| Т.А. Пантелеева [2]   | Кадровые риски – риски потерь, связанные с человеческим фактором (ошибки, усталость) и личными корыстными интересами (мошенничество, коррупция)   |
| Y. Vlasenko, O. Okhrimenko, L. Shmorgun, Y. Oliinyk, O. Samko, and V. Lukianykhin [7] | Кадровые риски – это потенциальная мера отклонения фактической деятельности персонала от принятых корпоративных норм, ведущая к экономическому и имиджевому ущербу компании   |
| L. Kozubíková, R. Zámečník, and L. Výstupová [8]                                      | Кадровые риски – совокупность факторов индивидуальной и коллективной человеческой природы, которые могут оказать негативное воздействие на деловую активность бизнеса   |
| W.F. Cascio, and J.W. Boudreau, 2016 [9]  | Кадровые риски – негативные воздействия персонала на экономические и хозяйственные процессы и отдельные показатели в процессе функционирования интеллектуальных инструментов и реализации трудовых отношений в бизнес-среде |

*Источник / Source:* составлено авторами на основе изучения специализированной научной литературы / compiled by the authors based on bibliographic review

Для понимания проблемы разработки инструментария оценки HR-рисков необходимо формирование их классификации на базе основных бизнес-процессов реализации трудовых отноше-

ний. Критический обзор литературы показал, что наиболее полная классификация кадровых рисков в тесной связи с бизнес-процессами представлена в журнале Talent Management (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

**Классификация HR-рисков на базе основных бизнес-процессов реализации трудовых отношений / Classification of HR-Risks on the Basis of the Main Business Processes of Implementing Labour Relations**

| Бизнес-процесс реализации трудовых отношений / Business Process for the Implementation of Professional Relations | Состав и характеристика HR-рисков / HR-Risk Composition and Profile   |
|--|---|
| 1. Отбор и найм персонала  | <p><i>Видовой состав HR-рисков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дискриминационные практики (субъективное ограничение по возрасту, полу, расовой принадлежности, психофизическим особенностям индивида);</li> <li>• проведение процедур найма небезопасных кандидатов (найм родственников топ-менеджеров конкурирующих фирм, найм сотрудников с непогашенной судимостью за экономические преступления и преступления против собственности);</li> <li>• неверный найм (допущение правовых ошибок, найм сотрудников «задним числом», найм с неполным пакетом документов или непроверенным резюме);</li> <li>• коррупционные инструменты найма (подлог документов, замена HR-специалиста на более заинтересованное лицо, взяточничество, шантаж).</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неисполнение или некачественное исполнение трудовых обязательств;</li> <li>• нарушение баланса компетенций внутри команды ввиду введения в ее состав некомпетентного специалиста;</li> <li>• промышленный шпионаж;</li> <li>• демотивационные и саботажные процессы в трудовом коллективе;</li> <li>• рост дискриминационных практик в трудовом коллективе.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для внешних стейкхолдеров бизнеса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отказ от деловых контрактов с компанией;</li> <li>• снижение лояльности клиентов-покупателей продукции и сервисов;</li> <li>• ухудшение имиджа бизнеса;</li> <li>• снижение инвестиционной привлекательности бизнеса;</li> <li>• снижение привлекательности бизнеса для рекрутинговых агентств.</li> </ul> |
| 2. Обучение и трудовые отношения   | <p><i>Видовой состав HR-рисков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• несоблюдение требований коллективного договора в части условий труда, обеспечения работника средствами индивидуальной защиты, техническими средствами;</li> <li>• нарушение условий в части оплаты труда, режима труда и отдыха;</li> </ul>  |

| Бизнес-процесс реализации трудовых отношений / Business Process for the Implementation of Professional Relations | Состав и характеристика HR-рисков / HR-Risk Composition and Profile  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушение условий в части обучения и повышения квалификации.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение вовлеченности и мотивированности сотрудников;</li> <li>• снижение уровня компетентности специалистов;</li> <li>• снижение инновационной активности персонала;</li> <li>• увольнение амбициозных сотрудников.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для внешних стейкхолдеров бизнеса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушение сроков исполнения контрактов;</li> <li>• увеличение доли брака в продукции;</li> <li>• необходимость выставления штрафных санкций или возбуждения исковых дел в суде;</li> <li>• ужесточение контрактных требований к бизнесу.</li> </ul>  |
| 3. Поведение сотрудников в коллективе и за его пределами   | <p><i>Видовой состав HR-рисков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушение работниками правил трудовой дисциплины;</li> <li>• распространение недостоверной информации и сведений о первых лицах предприятия;</li> <li>• распространение информации, порочащей деловую репутацию бизнеса в частных интервью СМИ и социальным информационным ресурсам;</li> <li>• наличие пагубных привычек и зависимостей у представителей руководства (азартные игры, игровая зависимость).</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возникновение фактов злоупотребления служебным положением, растрата средств;</li> <li>• дискредитация деловой репутации топ-менеджмента (публичные скандалы);</li> <li>• судебные иски к конкретным сотрудникам.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для внешних стейкхолдеров бизнеса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение уровня лояльности клиентов к бизнесу и менеджменту;</li> <li>• ужесточение контрактных условий;</li> <li>• снижение инвестиционной привлекательности;</li> <li>• ужесточение государственных проверок и ревизии.</li> </ul> |
| 4. Увольнение персонала  | <p><i>Видовой состав HR-рисков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разглашение служебной информации;</li> <li>• несанкционированный доступ к информационным базам данных (при несвоевременной деактивации идентификационных кодов сотрудника);</li> <li>• хедхантинг;</li> <li>• распространение компрометирующей информации о первых лицах организации, шантаж.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря квалифицированных кадровых активов;</li> <li>• раскрытие служебной и коммерческой информации;</li> <li>• хакерские атаки на базы данных;</li> <li>• дискредитация деловой репутации топ-менеджмента (публичные скандалы).</li> </ul>   |

Источник / Source: построено авторами по данным [11-13] / compiled by the authors based on data from [11-13]

На следующем этапе перейдем к рассмотрению непосредственно алгоритма оценки кадровых рисков бизнеса, который включает в себя

ряд этапов, которые в структурированно-функциональном виде представлены в табл. 4.

Таблица 4 / Table 4

#### Алгоритм управления кадровыми рисками промышленного предприятия / Enterprise Personnel Risk Management Algorithm

| Этап реализации алгоритма / Stage of Implementation Algorithm        | Структурно-функциональный состав работ / Structural and Functional Composition of Work  |
|--|---|
| 1. Разработка стратегических целей управления HR-рисками предприятия | <p><i>Содержание работ:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение целей и задач управления HR-рисками с учетом жизненного цикла бизнеса.</li> <li>2. Формирование карты ответственных лиц и подразделений, участвующих в реализации стратегии управления HR-рисками.</li> <li>3. Определение порядка связей управления-подчинения в рамках реализации стратегии.</li> <li>4. Разработка внутреннего положения организации о стратегии управления HR-рисками с учетом жизненного цикла бизнеса.</li> </ol> <p><i>Основные результаты реализации этапа:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование согласованной с топ-менеджментом и трудовым коллективом страте-</li> </ol> |

| Этап реализации алгоритма / Stage of Implementation Algorithm | Структурно-функциональный состав работ / Structural and Functional Composition of Work   |
|---|--|
|   | гии управления HR-рисками.<br>2. Методическое и организационное обеспечение реализации стратегии управления HR-рисками.  |
| 2. Идентификация кадровых рисков                              | <i>Содержание работ:</i><br>1. Сбор и консолидация информации о состоянии кадров, потенциальных и реальных конфликтах, статистике нарушений трудовой дисциплины, данных о наличии ущерба, причиненного работниками.<br>2. Документирование основных кадровых рисков с учетом их тематики и положения в архитектуре бизнес-модели предприятия.<br><i>Основные результаты реализации этапа</i><br>1. Определение основных источников сбора информации о кадровых рисках (анкетирование, опросы, анализ деловой переписки, анализ личных обращений, анализ трудовых конфликтов, инсайдерская информация).<br>2. Структурирование и архивирование данных о наличии HR-рисков и их статуса (исторические, разрешенные, в процессе разрешения, неразрешенные, идентифицированные и ожидающие рассмотрения, потенциальные).   |
| 3. Оценка кадровых рисков                                     | <i>Содержание работ:</i><br>1. Качественный анализ причин и жизненного цикла HR-рисков с учетом их статуса и приоритетности.<br>2. Количественная оценка последствий HR-рисков с учетом их статуса и приоритетности.<br>3. Анализ косвенного ущерба от HR-рисков, не идентифицированного на втором этапе.<br><i>Основные результаты реализации этапа</i><br>1. Формирование консолидированного отчета об HR-рисках с учетом их статуса, приоритетности и уровня возникновения.<br>2. Формирование аналитической справки о прямом и косвенном ущербе, реально или потенциально нанесенном HR-рисками с учетом их статуса, приоритетности и уровня возникновения.<br>3. Формирование прогнозного отчета о реальных и потенциальных изменениях в бизнес-модели организации, реально или потенциально созданных HR-рисками с учетом их статуса, приоритетности и уровня возникновения. |

Источник / Source: построено авторами по данным [14] / compiled by the authors based on data from [14]

В заключение рассмотрим непосредственно оценочные инструменты измерения кадровых рисков типичного промышленного бизнеса. Наиболее правильным для проведения оценочных процедур в части HR-рисков является их структуризация по следующим группам:

- 1) риски HR-менеджмента и его организации в промышленной компании;
- 2) HR-риски собственно персонала промышлен-

ленной компании;

3) HR-риски организации участия персонала в управлении бизнесом;

4) HR-риски организации материальной и нематериальной мотивации персонала [9].

В табл. 5 приведены непосредственно оценочные показатели для измерения ключевых HR-рисков, которые были связаны нами с финансово-хозяйственными показателями.

Таблица 5 / Table 5

**Оценочные показатели для измерения HR-рисков в промышленном бизнесе /  
Estimates for Measuring HR-Risks in Industrial Businesses**

| Тип HR-риска / Type HR-Risk                                       | Оценочные показатели и их характеристика / Estimates for Measuring and Their Characteristics  |
|---|---|
| 1. Риски HR-менеджмента и его организации в промышленной компании | 1. Коэффициент соответствия фактической и штатной численности персонала:<br>$K_{\text{соотв.}} = \frac{Ч_{\text{факт}}}{Ч_{\text{штат.}}} \quad (1)$ где $Ч_{\text{факт}}$ – фактическая численность персонала, чел.; $Ч_{\text{штат.}}$ – штатная численность персонала, чел.<br>Идеальное значение – 1. Если $K_{\text{соотв.}} > 1$ , в организации имеется внутренняя конкуренция за места, если $K_{\text{соотв.}} < 1$ , в организации имеется нехватка кадров.<br>2. Коэффициент соответствия кадров требуемым компетенциям:<br>$K_{\text{комп.}} = \frac{Ч_{\text{комп.}}}{Ч_{\text{факт.}}} \quad (2)$ где $Ч_{\text{комп.}}$ – фактическая численность персонала, соответствующая компетенциям, чел.; $Ч_{\text{штат.}}$ – общая фактическая численность персонала, чел.<br>Идеальное значение – 1. Если $K_{\text{комп.}} < 1$ , в организации имеются кадры, занимающие места в неполном соответствии с требуемыми компетенциями. |

| Тип HR-риска /<br>Type HR-Risk                                  | Оценочные показатели и их характеристика /<br>Estimates for Measuring and Their Characteristics   |
|---|---|
|   | <p>3. Эффективность работы HR-специалистов и рекрутингового механизма:</p> $\text{Э}_{\text{рекрут.}} = \frac{\text{П}_{\text{факт.}}}{\text{П}_{\text{план.}}} \quad (3)$ <p>где <math>\text{П}_{\text{факт.}}</math> – фактическая численность персонала, принятая за отчётный период HR-специалистами, чел.; <math>\text{П}_{\text{план.}}</math> – планируемый набор персонала рекрутерами за период, чел.</p> <p>Идеальное значение – 1. Если <math>\text{Э}_{\text{рекрут.}} &lt; 1</math>, в организации HR-специалисты не используют все имеющиеся технологии по поиску и подбору кадров.</p>   |
| 2. HR-риски собственно персонала промышленной компании          | <p>1. Производительности труда в расчете на одного работника:</p> $\text{ПТ} = \frac{\text{Вып}_{\text{факт.}}}{\text{Ч}_{\text{факт.}}} \quad (4)$ <p>где <math>\text{Вып}_{\text{факт.}}</math> – фактический объем производства продукции, тыс. ден. ед.; <math>\text{П}_{\text{факт.}}</math> – фактическая численность персонала, чел.</p> <p>Чем более высокое значение снижения ПТ, тем хуже организованы бизнес-процессы и больше потери фонда производственного времени.</p> <p>2. Величина валовой добавленной стоимости (далее – ВДС) в расчете на одного работника:</p> $\text{ВДС}_{\text{чел.}} = \frac{\text{ВДС}_{\text{факт.}}}{\text{Ч}_{\text{факт.}}} \quad (5)$ <p>где <math>\text{ВДС}_{\text{факт.}}</math> – фактическая величина ВДС, тыс. ден. ед.; <math>\text{П}_{\text{факт.}}</math> – фактическая численность персонала, чел.</p> <p>Чем более высокое значение снижения ВДС / 1 работника, тем хуже организованы бизнес-процессы и выше материальные затраты на организацию производственного процесса.</p> <p>3. Коэффициент отношения ВДС к фонду оплаты труда (далее – ФОТ):</p> $\text{ВДС} / \text{ФОТ}_{\text{чел.}} = \frac{\text{ВДС}}{\text{ФОТ}} \quad (6)$ <p>где ВДС – величина ВДС, тыс. ден. ед.; ФОТ – фонд оплаты труда персонала, тыс. ден. ед.</p> <p>Чем быстрее снижается соотношение ВДС / ФОТ, тем быстрее ухудшается качество работы персонала, его мотивация к труду.</p>   |
| 3. HR-риски организации участия персонала в управлении бизнесом | <p>1. Коэффициент «рыночная стоимость чистых активов / ФОТ»:</p> $\text{CR} = \frac{\text{ЧА}_{\text{рыночн.}}}{\text{ФОТ}} \quad (7)$ <p>где ВДС – величина ВДС, тыс. ден. ед.; ФОТ – фонд оплаты труда персонала, тыс. ден. ед.</p> <p>Данный показатель отражает влияние деятельности персонала на увеличение рыночной стоимости чистых активов через принятие управленческих решений. Чем менее эффективно принятое решение, тем ниже коэффициент отдачи в форме рыночной стоимости чистых активов. Также с помощью данного показателя можно оценить справедливость вознаграждения топ-менеджмента и наличие прогрессивной шкалы оплаты управленческого труда.</p> <p>2. Коэффициент потерь от мошеннических и коррупционных схем деятельности:</p> $\text{П}_{\text{мик}} = \frac{\text{Убыт}_{\text{мик.}}}{\text{ЧП}} \quad (8)$ <p>где <math>\text{Убыт}_{\text{мик.}}</math> – убытки от успешно осуществленных мошеннических и коррупционных схем, включая суммы штрафов и возмещения убытков, тыс. ден. ед.; ЧП – чистая прибыль организации, тыс. ден. ед.</p> <p>Данный показатель отражает величину потерь бизнеса от реализации топ-менеджментом мошеннических и коррупционных схем в расчете на 1 руб. чистой прибыли.</p> <p>3. Коэффициент экстенсивного роста доли занимаемого бизнесом рынка:</p> $\text{ТР}_{\text{экстенс.}} = \frac{\Delta \text{Выр}}{\Delta \text{ОР}} \quad (9)$ <p>где <math>\Delta \text{Выр}</math> – прирост выручки от реализации продукции за счет экстенсивных факторов, тыс. ден. ед.; <math>\Delta \text{ОР}</math> – прирост емкости рынка за счет его экстенсивного стимулирования (скидки, акции, распродажи)</p> <p>Данный показатель характеризует эффективность проведения топ-менеджментом торговой политики и грамотности выстроенных коммуникаций с клиентами-покупателями. Чем ниже отдача, тем выше риски потери занимаемого рынка за счет неэффективной работы маркетологов и отдела продаж.</p> |

| Тип HR-риска /<br>Type HR-Risk   | Оценочные показатели и их характеристика /<br>Estimates for Measuring and Their Characteristics   |
|--|---|
|  | <p>4. Коэффициент интенсивного роста доли занимаемого бизнесом рынка за счет коммерциализации инноваций:</p> $TR_{\text{экстенс.}} = \frac{\Delta ИП}{\Delta ОР} \quad (10)$ <p>где <math>\Delta Выр</math> – прирост выручки от реализации инновационной продукции, тыс. ден. ед.; <math>\Delta ОР</math> – прирост емкости рынка за счет его интенсивного стимулирования (скидки, акции, распродажи)</p> <p>Данный показатель отражает эффективность управленческих решений в части стимулирования персонала по генерации инноваций и поддержке творческих решений работников. Чем ниже данный показатель, тем выше риски потери инновационно активных работников.</p>  |
| 4. HR-риски организации материальной и нематериальной мотивации персонала. | <p>1. Коэффициент экономической отдачи расходов на повышение квалификации персонала:</p> $R_{\text{ПКип.}} = \frac{\Delta Э}{\text{ПКип}} \quad (11)$ <p>где <math>\Delta Э</math> – прирост экономического показателя оценки эффекта работы конкретной группы работников (продажи, производство, инновации, и т.п.) тыс. ден. ед.; ПКип – расходы на повышение квалификации персонала, тыс. ден. ед.</p> <p>Данный показатель отражает эффективность проводимых организацией мероприятий по повышению квалификации и развитию компетенций персонала.</p> <p>2. Коэффициент коммерциализации инноваций по отношению к инфраструктурным расходам на персонал (оснащение рабочих мест, проведение экспериментов, лабораторное оборудование):</p> $CR = \frac{\text{ЧД}_{\text{инновац}}}{ИР} \quad (12)$ <p>где <math>\text{ЧД}_{\text{инновац}}</math> – чистый доход от коммерциализации инноваций, созданных персоналом, тыс. ден. ед.; ИР – инфраструктурные расходы на инновационное развитие персонала, тыс. ден. ед.</p> |

Источник / Source: построено авторами по данным [6, 15] / compiled by the authors based on data from [6, 15]

Таким образом, управление HR-рисками является сложной и комплексной проблемой для руководителя любого по масштабу бизнеса, что сопряжено с множественностью факторов человеческой природы и нелинейными комбинациями влияния факторов-мотиваторов и стоп-факторов на деловое поведение сотрудников.

В условиях глобального перехода к цифровой экономике менеджменту промышленного бизнеса следует обратить пристальное внимание на следующие моменты: руководитель должен своим личным примером информировать сотрудников и своих заместителей об отношении к HR-рисками и формировании культуры управления рисками; необходимо проводить регулярный пересмотр уровня риск-аппетита и лояльности к HR-рискам и обеспечивать обмен данными между линиями защиты для управления HR-рисками и комплаенс, а также службы кадрового аудита; следует поощрять вовлечение сотрудников в управление бизнес-процессами с целью повышения уровня диверсификации компетенций и знаний в рамках конкретного бизнес-подразделения [16].

#### Заявление об ответственности авторов

Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи. Статья отражает результаты совместного исследования авторов.

#### Библиография

- [1] Чуланова О.Л., Свиридова О.П. Исследование возможностей и рисков применения HR-аналитики для оптимизации процессов управления персоналом в цифровой экономике // Вестник Евразийской науки, 2020. Том 12. № 2. С. 78.
- [2] Пантелеева Т.А. Систематизация кадровых рисков в контексте их влияния на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов // Вестник Евразийской науки. 2018. Том 10. № 4. С. 47.
- [3] HR-тренды: скоро ли ждать цифровой трансформации найма (2019). Журнал Mail.ru Cloud Solutions. URL: <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-lizhdad-cifrovoj-transformacii-najma> (дата обращения: 25.01.2021).
- [4] Величко Я.И. Классификация кадровых рисков предприятия // Экономика транспортного комплекса. 2019. № 33. С. 119-137. (на украин.). DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.119>
- [5] Гайфуллина М.М. Методический подход к оценке кадровых рисков нефтяной компании // Нефтегазовое дело. 2015. № 5. С. 613-629.
- [6] Земцов С., Баринаева В., Семёнова Р. Риски цифровизации и адаптация региональных рынков труда в России // Форсайт. 2019. Том 13. № 52. С. 84-96. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.84.96>
- [7] Vlasenko Y., Okhrimenko O., Shmorgun L., Oliinyk Y., Samko O., and Lukianychin V. Risk management in investing in human capital // International Journal of Management. 2020. Vol. 11(2). Pp. 95-104. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.2.2020.010>
- [8] Kozubíková L., Zámečník R., and Výstupová, L. The perception of human resource risks in the v4 coun-

- tries // Polish Journal of Management Studies. 2020. Vol. 21(2). Pp. 210-222. (на англ.).
- [9] Cascio W.F., and Boudreau J.W. The search for global competence: From international HR to talent management // Journal of World Business. 2016. Vol. 51(1). Pp. 103-114. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.jwb.2015.10.002>
- [10] Ilyash O.I., and Blokhin P.V. Future of HR management: tendencies, risks, motivation // Efektyvna Ekonomika. 2018. Vol. 10. P. 3. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.32702%2F2307-2105-2018.10.3>
- [11] Цветкова И.И., Ботенко Т.А. Разработка методики оценки кадровых рисков // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2016. Том 2(68). № 1. С. 256-262.
- [12] Туренко Б.Г., Туренко Т.А. Методические подходы к оценке надежности и конкурентоспособности персонала предприятия // Известия Байкальского государственного университета. 2016. Том 26. № 3. С. 434-440. DOI: [https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26\(3\).434-440](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26(3).434-440)
- [13] Петрова Е.А. Методические подходы к оценке лояльности персонала в условиях кризиса // Бизнес. Образование. Право. 2016. № 3(36). С. 102-105.
- [14] Анализ HR-рисков: методика Human Capital Review (2020). URL: <https://e.spravkadrovika.ru/410330#table1> (дата обращения: 25.01.2021).
- [15] Тихонов А.И. Обеспечение экономической безопасности предприятия за счет оценки кадровых рисков // Вестник Академии знаний. 2020. № 1(36). С. 238-245. DOI: <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-00043>
- [16] Управление рисками для устойчивого роста в эпоху инноваций (2018). PwC Россия. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/risk-in-review-2018.html> (дата обращения: 23.01.2021).
- (In Ukrain.). DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.119>
- [5] Gayfullina M.M. Methodical approach to an assessment of personnel risks of the oil company // Oil and Gas Business. 2015. Vol. 5. Pp. 613-629. (In Russ.).
- [6] Zemtsov S., Barinova V., and Semenova R. The risks of digitalization and the adaptation of regional labor markets in Russia // Foresight and STI Governance. 2019. Vol. 13(S2). Pp. 84-96. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.84.96>
- [7] Vlasenko Y., Okhrimenko O., Shmorgun L., Oliinyk Y., Samko O., and Lukianykhin V. Risk management in investing in human capital // International Journal of Management. 2020. Vol. 11(2). Pp. 95-104. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.2.2020.010>
- [8] Kozubíková L., Zámečník R., and Výstupová, L. The perception of human resource risks in the v4 countries // Polish Journal of Management Studies. 2020. Vol. 21(2). Pp. 210-222.
- [9] Cascio W.F., and Boudreau J.W. The search for global competence: From international HR to talent management // Journal of World Business. 2016. Vol. 51(1). Pp. 103-114. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.jwb.2015.10.002>
- [10] Ilyash O.I., and Blokhin P.V. Future of HR management: tendencies, risks, motivation // Efektyvna Ekonomika. 2018. Vol. 10. P. 3. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.32702%2F2307-2105-2018.10.3>
- [11] Tsvetkova I.I., and Botenko T.A. Razrabotka metodiki ocenki kadrovyy'x riskov [Development of a human resources assessment methodology] // Ucheny'e zapiski Kry'mskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernad'skogo. E'konomika i upravlenie [Papers by V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Economic and Management]. 2016. Vol. 2(68-1). Pp. 256-262. (In Russ.).
- [12] Turenko B.G., and Turenko T.A. Methodical approaches to evaluating reliability and competitiveness of company's personnel // Bulletin of Baikal State University. 2016. Vol. 26(3). Pp. 434-440. (In Russ.). DOI: [https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26\(3\).434-440](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26(3).434-440)
- [13] Petrova E.A. Methodological approaches to assessment of loyalty in crisis // Business. Education. Law. 2016. Vol. 3(36). Pp. 102-105. (In Russ.).
- [14] HR-risk analysis: methodology of Human Capital Review (2020). (In Russ.). URL: <https://e.spravkadrovika.ru/410330#table1> (accessed on 25.01.2021).
- [15] Tikhonov A.I. Ensuring the economic security of the enterprise for the assessment of personal risks // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. Vol. 1(36). Pp. 238-246. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-00043>
- [16] Upravlenie riskami dlya ustoychivogo rosta v epokhu innovatsiy [Managing risks to sustainable growth in the innovation age] (2018). PwC Russia. (In Russ.). URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/risk-in-review-2018.html> (accessed on 23.01.2021).

### References

- [1] Chulanova O.L., and Sviridova O.P. Research of opportunities and risks of HR-analytics application for optimization of human resources management processes in digital economy // Eurasian Scientific Journal. 2020. Vol. 12(2). P. 78. (In Russ.).
- [2] Panteleeva T.A. Systematization of personnel risks in the context of their impact on the economic security of economic entities // Eurasian Scientific Journal. 2018. Vol. 10(4). P. 47. (In Russ.).
- [3] HR-trendy: skoro li zhdat' tsifrovoy transformatsii nayma [HR-trends: how long do we have to wait for a digital transformation of employment] (2019). Mail.ru Cloud Solutions. (In Russ.). URL: <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-li-zhdat-cifrovoj-transformatsii-najma> (accessed on 25.01.2021).
- [4] Velichko Ya.I. Classification of enterprise personnel risks // E'konomika transportnogo kompleksa [Economy of Transport Industry]. 2019. Vol. 33. Pp. 119-137.

### Информация об авторах / About the Authors

**Сергей Александрович Широковских** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Институт социальных наук, Москва, Россия / **Sergey A. Shirokovskikh** – PhD in Economics, Docent; Associated Professor, Institute of Social Sciences, Moscow, Russia  
E-mail: [linns@bk.ru](mailto:linns@bk.ru)  
SPIN РИНЦ 2071-3959

ORCID 0000-0002-0638-7002

**Николай Васильевич Лясников** – д-р экон. наук, профессор; главный научный сотрудник, Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия / **Nikolay V. Lyanikov** – Doctor of Economics, Professor; Senior Researcher, Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

E-mail: acadra@mail.ru

SPIN РИНЦ 8866-5490

ORCID 0000-0001-9322-449X

Дата поступления статьи: 12 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 12 February 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).83-89

УДК 332.14

JEL E61, L5, R11



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ПРОМЫШЛЕННОСТЬ МОСКОВСКОГО РЕГИОНА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР В ПРЕОДОЛЕНИИ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

**М.Я. Веселовский**, Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова, Королев, Россия

**В.И. Николаев**, Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова, Королев, Россия

**Аннотация.** Негативное влияние экзогенных факторов (внешнее экономическое и политическое давление) и эндогенных факторов (существование исторически сложившихся внутренних социально-экономических проблем) дает основание утверждать, что на современном этапе своего развития Россия находится в состоянии экономического кризиса, усугубляемого последствиями мирового кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Согласно результатам анализа данных официальной статистики авторами отмечается сужение торговли, сокращение промышленного производства, падение реальных доходов населения, увеличение уровня безработицы в стране. В этой связи решающую роль, по мнению авторов, приобретает фактор развития Московского региона (г. Москва и Московская область) – ключевой точки роста национальной экономики, способной за счет сосредоточения колоссальных трудовых, материальных, финансовых и технологических ресурсов обеспечить интенсивное социально-экономическое развитие как самой агломерации, так и соседних с ней областей путем реализации совместных инновационных проектов, и в первую очередь, в промышленности, оказывающей определяющее влияние на обеспечение экономического роста и трансформацию институтов экономики, а также транслировать положительный опыт на другие регионы России. В статье представлены результаты анализа основных социально-экономических показателей развития Московского региона за период 2016-2020 гг., в том числе динамики и структуры промышленного производства (в сравнении с общероссийскими показателями). Выделены факторы, способствующие формированию лидирующих позиций экономического развития Московского региона. Сформулированы авторские выводы и рекомендации по совершенствованию экономической промышленной и секторальной политики в регионах.

**Ключевые слова:** Московский регион, национальная экономика, промышленность, региональная экономика, социально-экономическое развитие, точка экономического роста

**Для цитирования:** Веселовский М.Я., Николаев В.И. Промышленность Московского региона как ключевой фактор в преодолении кризисного состояния российской экономики // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 83-89. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).83-89

ORIGINAL PAPER

## INDUSTRY OF MOSCOW REGION AS A KEY FACTOR IN OVERCOMING THE CRISIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

**M.Ya. Veselovsky**, LEONOV Moscow Region University of Technology, Korolev, Russia

**V.I. Nikolaev**, LEONOV Moscow Region University of Technology, Korolev, Russia

**Abstract.** The negative influence of exogenous factors (external economic and political pressure) and endogenous factors (traditional internal social and economic problems) gives grounds to assert that now Russia is in the midst of a serious economic crisis, aggravated by consequences of the COVID-19 pandemic. Official statistics show a decrease in industrial production, a drop in real incomes, an increase in the unemployment rate. In this regard, Moscow and the Moscow region is a key point of growth of the national economy with its labor, material, financial, and technological resources. It can contribute to socio-economic development of the region itself and its neighboring territories through the implementation of joint innovative projects. Manufacturing facilities of Moscow region play a major role in ensuring economic growth and transformation of economic institutions, as well as in identifying and sharing good practices with other regions of Russia. The article presents the results of the analysis of the main socio-economic indicators of the development of Moscow region in 2016-2020, including the dynamics and structure of manufacturing facilities (in comparison with all-Russian performance indicators). The factors contributing to the formation of

the leading positions in the economic development of Moscow region are highlighted. The author's conclusions and recommendations for improving the economic, industrial, and sectoral policy in the regions are formulated.

**Keywords:** Moscow region, national economy, industry, regional economy, socio-economic development, point of economic growth

**For citation:** Veselovsky M.Ya., Nikolaev V.I. Industry of Moscow Region as a Key Factor in Overcoming the Crisis of the Russian Economy // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 83-89. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).83-89

Экономические, политические и социальные процессы, происходящие в современном мире, напрямую влияют на экономику любой страны как элемента глобальной хозяйственной системы. Экономическое и политическое давление, оказываемое на Россию в виде санкций, информационных войн, антироссийской пропаганды подчеркивает важность реализации эффективной экономической политики как ключевого фактора сохранения независимости и развития страны. Помимо санкционного и информационного давления в России остаются нерешенными внутренние проблемы, преодоление которых напрямую связывается с необходимостью создания условий для развития современной экономики, ориентированной на рост благосостояния россиян [1].

Анализ негативного влияния эндогенных и экзогенных факторов дает основание утверждать, что на современном этапе своего развития Россия находится в состоянии экономического кризиса, связанного как с существованием исторически сложившихся внутренних проблем страны и внешнего экономического и политического давления на нее, так и с последствиями мирового кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Со-

гласно [2] отмечается сужение торговли, сокращение промышленного производства, падение доходов населения, увеличение уровня безработицы. В частности, в первую очередь, обращает на себя внимание сокращение ВВП России в 2020 г. относительно 2019 г. на 3.1%, или 2.6 трлн. руб. (в долларовом выражении – на 0.15 трлн. долл. США относительно 2019 г. и на 0.83 трлн. долл. США относительно 2014 г.); при этом заметим, что в 2016-2019 гг. наблюдалась небольшая положительная динамика значений ключевого макроэкономического показателя (рис. 1). Кроме того, в России в 2020 г. относительно 2019 г. [2]: уровень безработицы вырос на 1.5 п.п. (до 6.1%); соответственно, коэффициент напряженности на рынке труда (число зарегистрированных безработных на одну вакансию) увеличился до 1.7 (в 2019 г. – 0.5); реальные располагаемые денежные доходы населения упали на 3.6% (в 2019 г. – рост на 1.7%); индекс потребительских цен составил 104.1% (в 2019 г. – 103.0%); оборот розничной торговли сократился на 4.1% (в 2019 г. рост – 1.9%); объем промышленного производства сократился на 2.9% (в 2019 г. рост – 3.3%); объем инвестиций в основной капитал сократился на 4.1% (в 2019 г. рост – 1.7%).

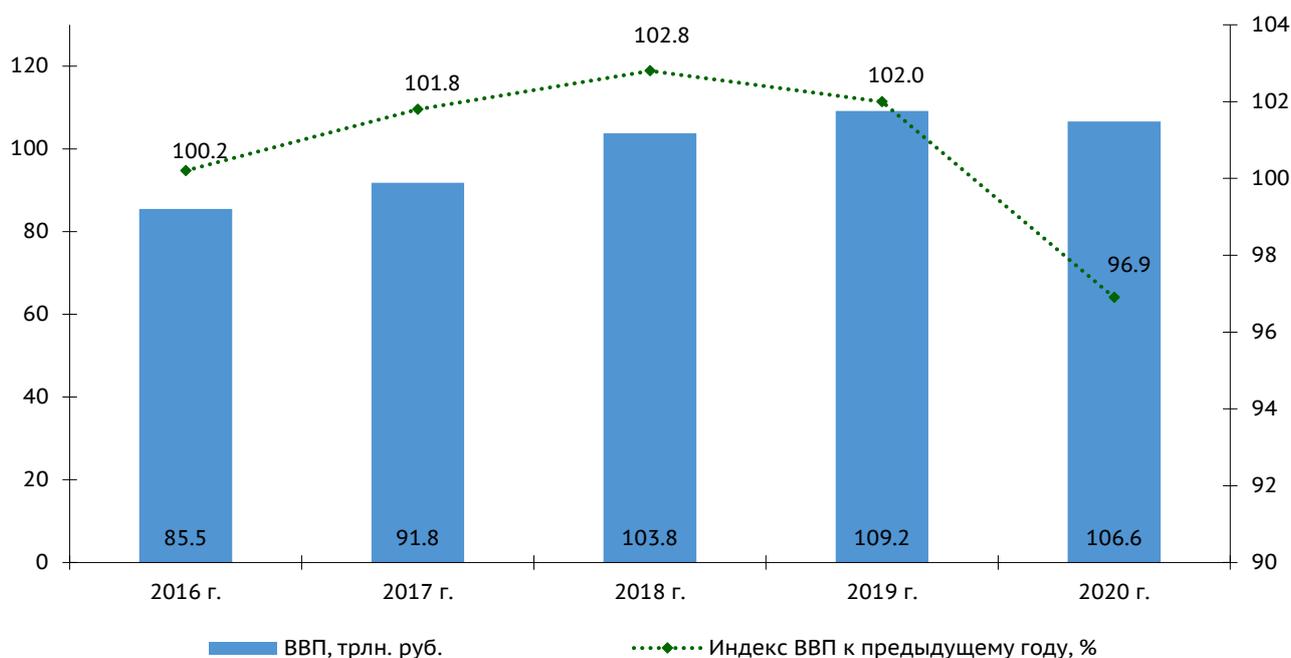


Рис. 1. Динамика ВВП России в 2016-2020 гг. / Fig. 1. Dynamics of Russia's GDP in 2016-2020

Источник / Source: построено авторами по данным [2] / compiled by the authors based on data from [2]

В сложной экономической ситуации лидирующую роль приобретают регионы с высоким уровнем экономического развития, поскольку именно они являются драйверами экономического роста на всей длине экономического цикла. Безусловно, базовую роль в выходе из кризиса будет определять промышленное производство, т.к. оно представляет собой ключевую отрасль, обеспечивающую экономический рост и приток инвестиций в экономику.

15 февраля 2021 г. ФГУП РАМИ «РИА Новости» опубликован Рейтинг российских регионов по качеству жизни, где первые три места традиционно заняли г. Москва (82.16 балла), г. Санкт-Петербург (80.63 балл) и Московская область (76.07 балл) [3]. Развитость инфраструктуры, высокий уровень развития экономики и социальной сферы вкупе с высоким потенциалом дальнейше-

го развития позволяет этим регионам надолго закрепиться в топе рейтинга.

Проанализируем уровень экономического развития Московского региона, куда отнесем г. Москву и Московскую область, которые в силу логистических причин можно рассматривать в экономическом единстве, по показателям, представленным в *табл. 1*. На долю Московского региона приходится 26.4% ВВП России, 20.2% всех инвестиций в основной капитал, 18.1% отгрузки продукции собственного производства, 30.1% занятых в промышленности; население региона на 1 января 2021 г. составляет 20.349 млн. человек – 13.6% населения России. Таким образом, экономика двух субъектов занимает лидирующие позиции и определяет развитие всей национальной экономической системы.

Таблица 1 / Table 1

Показатели экономического развития Московского региона, 2019 г. / Indicators of Economic Development of Moscow Region, 2019

| Показатель / Indicator  | Москва / Moscow | Московская область / Moscow Oblast | Московский регион / Moscow Region |
|---|-----------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|   | (1)             | (2)                                | (1) + (2)                         |
| ВРП, млрд. руб.   | 19807.5         | 5128.8                             | 24936.3                           |
| Доля ВРП в ВВП России, %  | 21.0            | 5.4                                | 26.4                              |
| Объем инвестиций в основной капитал, млн. руб.  | 2856935         | 1044870                            | 3901805                           |
| Доля инвестиций в основной капитал в регионе в общем объеме инвестиций в основной капитал в России, %     | 14.8            | 5.4                                | 20.2                              |
| Объем отгруженных товаров собственного производства, млн. руб.  | 9876420         | 3298148                            | 13174568                          |
| Доля отгруженных товаров собственного производства региона в общем объеме отгруженных товаров в России, % | 13.6            | 4.5                                | 18.1                              |
| Доля занятых в промышленности в общей численности занятых в промышленности в России, %                    | 9.9             | 20.2                               | 30.1                              |
| Численность населения, млн. человек (на 01.01.2021)   | 12.636          | 7.713                              | 20.349                            |

Источник / Source: построено авторами по данным [2] / compiled by the authors based on data from [2]

В структуре промышленности Московского региона в 2020 г. наибольший удельный вес (78.69%) приходится на обрабатывающие производства, далее следует отрасль добычи полезных ископаемых – 9.9% [2]. В рамках рассматриваемого периода г. Москва и Московская область – крупнейшие регионы по отгрузке промышленной продукции (в 2020 г. 12.0% и 5.1% от общероссий-

ского показателя соответственно) (*табл. 2*). Оба субъекта наращивают развитие промышленности: в 2020 г. индекс промышленного производства Московской области 109.2%, г. Москвы – 105.1%, в то время как в среднем по России, в г. Санкт-Петербурге и Республике Татарстан отмечается снижение производственной активности (97.1%, 98.2% и 96.4% соответственно) (*рис. 2*).

Таблица 2 / Table 2

Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами / Volume of Shipped Goods, Performed Works and Rendered Services Using In-House Capabilities

| Субъект / Subject    | 2018                           |       | 2019                           |       | 2020                           |       |
|----------------------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
|                      | млн. руб. / millions of rubles | %     | млн. руб. / millions of rubles | %     | млн. руб. / millions of rubles | %     |
| Российская Федерация | 69620889                       | 100%  | 72906987                       | 100%  | 66354939                       | 100%  |
| г. Москва            | 9159884                        | 13.2% | 9969869                        | 13.7% | 7972092                        | 12.0% |
| Московская область   | 2995367                        | 4.3%  | 3403149                        | 4.7%  | 3411709                        | 5.1%  |
| г. Санкт-Петербург   | 2912870                        | 4.2%  | 3007591                        | 4.1%  | 2600633                        | 3.9%  |
| Республика Татарстан | 2804597                        | 4.0%  | 2810717                        | 3.9%  | 2721162                        | 4.1%  |
| Свердловская область | 2359654                        | 3.4%  | 2468502                        | 3.4%  | 2447991                        | 3.7%  |

Источник / Source: построено авторами по данным [2] / compiled by the authors based on data from [2]

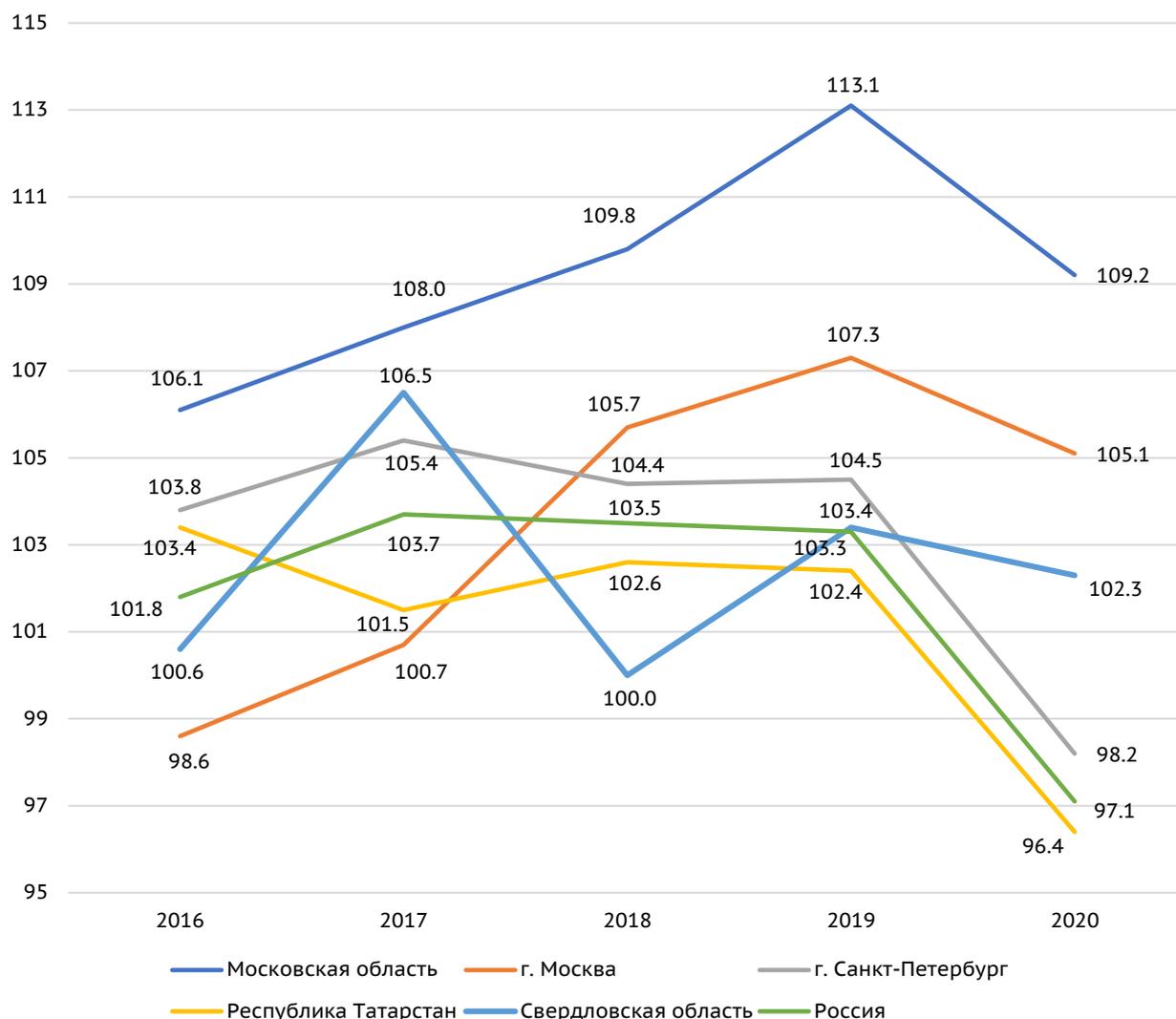


Рис. 2. Индекс промышленного производства промышленно-развитых регионов России / Fig. 2. Index of Industrial Production of Industrialized Regions of Russia

Источник / Source: построено авторами по данным [2] / compiled by the authors based on data from [2]

Лидерство в развитии промышленности и экономики в целом позволяет Московскому региону проводить независимую конкурентоспособную экономическую политику, способствующую раскрытию потенциала территории. На сегодняшний день именно такие регионы определяют тренды современной экономики и ориентируют на себя другие территории [4]. Интенсивное промышленное экономическое развитие интегрирует соседние регионы, мотивирует их быть более конкурентоспособными и эффективными.

В Московском регионе фиксируется один из самых низких в стране уровень безработицы (табл. 3). Однако по итогам 2019 г. по индексу производительности труда Московская область занимает 30 место в России (103.6%), г. Москва – только 57 место (101.7%) при среднероссийском показателе 102.8% [2]. В целом по всем регионам России во всех сферах экономики стоит задача повышения производительности. Именно производительность труда определяет успешность промышленного производства в краткосрочной и

среднесрочной перспективе. Автоматизация, применение высокотехнологичного оборудования и современных компьютерных систем сегодня является фактором высокой эффективности производства [5].

Таблица 3 / Table 3

Уровень безработицы / Unemployment Rent

| Субъект / Subject  | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|------|------|------|
| Россия             | 4.8% | 4.6% | 6.1% |
| г. Москва          | 2.7% | 2.7% | 4.1% |
| Московская область | 1.2% | 1.4% | 3.6% |

Источник / Source: построено авторами по данным [2] / compiled by the authors based on data from [2]

г. Москва и Московская область характеризуются активной инвестиционной политикой. Объемы инвестирования в основной капитал предприятий Московского региона в разы превосходит средний показатель по России: так, в докризисном 2019 г. индекс физического объема инвестиций в основной капитал г. Москвы составил 124.6%, Московской области – 107.7%, России –

102.1% (табл. 4). Отметим, что инвестирование в развитие региональных экономик носит определяющий характер, при этом важно направление инвестирования. Так, инвестиции в НИОКР обеспечивают существенный прирост ВВП, а также стимулируют развитие инноваций в промышленности, способных реализовывать спектр разнообразных задач во всех сферах деятельности общества [6].

Таблица 4 / Table 4

**Индекс физического объема инвестиций в основной капитал / Index of Volume of Fixed Capital Investment**

| Субъект / Subject  | 2018   | 2019   | 2020   |
|--------------------|--------|--------|--------|
| Россия             | 105.4% | 102.1% | 98.6%  |
| г. Москва          | 118.0% | 124.6% | 101.7% |
| Московская область | 129.3% | 107.7% | 90.8%  |

Источник / Source: построено авторами по данным [2] / compiled by the authors based on data from [2]

С Московским регионом сотрудничают в экономической сфере почти двести стран мира. Он является лидером по несырьевому неэнергетическому экспорту (около 20-25% от общероссийского объема 2020 г.) [2]. Экспорт основывается на возможностях качественного производства, его автоматизации и использовании высококвалифицированного персонала.

Кроме того, исторически сложилось, что г. Москва и Московская область являются крупнейшими транспортными узлами страны, инфраструктура которых обеспечивает тесную связь региона с остальными субъектами России, ближним и дальним зарубежьем и является драйвером развития экономики.

Таким образом, можно выделить ряд факторов, способствующих экономическому развитию Московского региона:

- определяющее сосредоточение трудовых, финансово-бюджетных, политических и материально-производственных ресурсов;
- высокая плотность населения;
- высокий уровень инвестиций в основной капитал;
- низкая безработица и напряженность на рынке труда;
- преимущества в области логистики.

Государственная политика в отношении поддержки развития отраслей промышленности Московского региона является достаточно прогрессивной. Так, реализуется программа поддержки производственных предприятий в сфере импортозамещения и инновационного производства: принято решение снизить налог на прибыль, налог на имущество, земельный налог, а также арендную плату за землю, ввести льготные займы на поддержку производства. Особое внимание уделено инновационным проектам (снижение / освобождение от части налогов, предоставление льгот по кредитам, направляемым на приобретение оборудования). В регионе создаются техно-

парки, промышленные кластеры, осуществляющие дополнительные виды поддержки бизнеса; идет активная работа по подготовке кадров (детские технопарки, кванториумы, др.).

По мнению авторов, выход России из экономического кризиса возможен только за счет активного включения в единую региональную повестку как государства, так и развитых регионов страны. В этой связи г. Москва и Московская область могут развиваться не только за счет внутреннего потенциала, но и использовать и раскрывать возможности других регионов, выступая партнером, инвестором или консультирующей стороной.

В условиях снижения экономической активности важно развивать территории через реализацию инвестиционных проектов в сфере промышленного производства, выстроенного в современном высокотехнологичном ключе. Правительство Российской Федерации совместно с Минпромторг России реализуют программу по созданию промышленных кластеров с участием нескольких российских регионов с возмещением до 50% затрат, понесенных на реализацию проектов [7]. Считаем, что кластерный подход к развитию промышленности является востребованным, особенно для регионов, расположенных территориально близко к Московскому региону (Тульская, Рязанская, Тверская и др. области) – центру экономического роста. И таких точек роста в России должно быть больше.

Считаем целесообразным проводить политику укрупнения регионов, тем самым, увеличивая потенциал экономического развития. г. Москва и Московская область на сегодняшний день тесно взаимодействуют друг с другом, реализовывая глобальные экономические, транспортные и социальные интеграционные проекты. Интеграционные процессы в экономике при условии реализации правильной социально-экономической политики способствуют раскрытию потенциала и реализации крупных проектов [8]. Объединение усилий субъектов ведет к расширению возможностей и экономическому росту [9]. Активную поддержку предпринимательства, способствующую росту инвестиций, следует реализовывать в направлении создания современных предприятий по производству товаров, обеспечивающих экономическую безопасность страны, в том числе продовольственную [10].

В заключении отметим основные итоги исследования.

1) Московский регион за счет усиления интеграции между г. Москвой и Московской областью и за счет сосредоточения колоссальных трудовых, материальных, финансовых и технологических ресурсов обеспечивает интенсивное экономическое и промышленное развитие как самой агломерации, так и соседних с ней областей путем реализации совместных промышленных и инновационных проектов.

2) Московский регион, являясь центром принятия управленческих решений на федеральном и региональном уровнях (в том числе, учитывая возросшую роль Государственного Совета Российской Федерации), продвигает свои инвестиционно-инновационные проекты к реализации в различных регионах России.

3) Московский регион, являясь крупнейшим экономическим, промышленным, транспортным центром России, обеспечивает целостность национальной транспортной инфраструктуры (железнодорожные пути, авиасообщение, автомобильные дороги). Кроме того, реализация глобального транспортного инвестиционного проекта с Китаем «Один пояс, один путь», вовлекающего в мировую торговлю десятки российских регионов, без Московского региона как международного логистического центра невозможен.

4) Московский регион – крупнейший финансовый центр страны вследствие наличия бюджетного фактора, а также размещения на его территории бирж, штаб-квартир крупнейших финансовых организаций и др.; он определяет бюджетную политику по отношению к другим регионам, а также обладает возможностью инвестировать в их экономику и производство.

5) Московский регион – крупный научный и образовательный центр, сосредоточивший в себе лучшие университеты и научно-исследовательские организации, осуществляющий подготовку современных высококвалифицированных кадров для всех отраслей экономики и промышленности, в частности. Влияние образования на социально-экономическое развитие страны сложно переоценить, именно поэтому центральный регион обеспечивает трансляцию экономических, технологических идей на всю страну.

Таким образом, Московский регион, вне всякого сомнения, является драйвером экономики России, обеспечивая развитие собственной высоко инновационной и эффективной промышленности, он трансформирует промышленность регионов. Выход страны из экономического кризиса возможен только путем включения в региональную повестку экономически-развитых регионов и поддержки со стороны государства. Именно экономические точки роста способны мультиплицировать реализацию собственного экономического потенциала в рамках всей страны и каждого региона.

#### Заявление об ответственности авторов

Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи. Статья отражает результаты совместного исследования авторов.

#### Библиография

- [1] Глазьев С.Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс? М.: Книжный мир, 2018. 640 с.

- [2] Федеральная служба государственной статистики (Росстат) (2021). URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 27.02.2021).
- [3] Москва возглавила рейтинг российских городов по качеству жизни (2021). РИА НОВОСТИ. URL: <https://ria.ru/20210215/zhizn-1597464812.html> (дата обращения: 26.02.2021).
- [4] Berggren N., and Nilsson Th. Economic Freedom as a Driver of Trust and Tolerance. In book: *Economic Freedom of the World: 2020 Annual Report*. Publisher: The Fraser Institute, 2020. Pp. 187-211. (на англ.).
- [5] Cui D., Wei X., Wu D., Cui N., and Nijkamp P. Leisure time and labor productivity: a new economic view rooted from sociological perspective // *Economics E-Journal*. 2019. Vol. 36. Pp. 1-24. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.5018%2F2Feconomics-ejournal.ja.2019-36>
- [6] Xiang X. Are R&D subsidies effective? The effect of industry competition // *Economics E-Journal*. 2019. Vol. 13. Pp. 1-18. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.5018%2F2Feconomics-ejournal.ja.2019-2>
- [7] Правительство Российской Федерации (2021). URL: <http://government.ru/> (дата обращения: 20.02.2021).
- [8] Ehigiamusoe K.U., and Lean H.H. Do economic and financial integration stimulate economic growth? A critical survey // *Economics E-Journal*. 2019. Vol. 13. Pp. 1-28. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.5018%2F2Feconomics-ejournal.ja.2019-4>
- [9] Сулова Ю.Ю., Куимов В.В., Щербенко Е.В., Толстой Д.А., Куимов А.О. Региональные технологические платформы как инструмент инновационного развития территории. М.: ООО «НИЦ ИНФРА-М», 2016. 343 с.
- [10] Elert N., and Henrekson M. Entrepreneurship prompts institutional change in developing economies // *The Review of Austrian Economics*. 2021. Vol. 34. Pp. 33-53. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2F511138-020-00501-0>

#### References

- [1] Glazyev S.Yu. *Economy of the future. Does Russia have a chance?* M.: Knizhny mir, 2018. 640 p. (In Russ.).
- [2] Federal State Statistic Service (Rosstat) (2021). (In Russ.). URL: <http://www.gks.ru/> (accessed on 27.02.2021).
- [3] Moskva возглавила reyting rossijskikh gorodov po kachestvu zhizni [Moscow topped the ranking of Russian cities on quality of life] (2021). RIA NEWS. (In Russ.). URL: <https://ria.ru/20210215/zhizn-1597464812.html> (accessed on 26.02.2021).
- [4] Berggren N., and Nilsson Th. Economic Freedom as a Driver of Trust and Tolerance. In book: *Economic Freedom of the World: 2020 Annual Report*. Publisher: The Fraser Institute, 2020. Pp. 187-211.
- [5] Cui D., Wei X., Wu D., Cui N., and Nijkamp P. Leisure time and labor productivity: a new economic view rooted from sociological perspective // *Economics E-Journal*. 2019. Vol. 36. Pp. 1-24. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.5018%2F2Feconomics-ejournal.ja.2019-36>
- [6] Xiang X. Are R&D subsidies effective? The effect of industry competition // *Economics E-Journal*. 2019. Vol. 13. Pp. 1-18. DOI:

- <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.5018%2Feconomics-ejournal.ja.2019-2>
- [7] Government of the Russian Federation (2021). (In Russ.). URL: <http://government.ru/> (accessed on 20.02.2021).
- [8] Ehigiamusoe K.U., and Lean H.H. Do economic and financial integration stimulate economic growth? A critical survey // Economics E-Journal. 2019. Vol. 13. Pp. 1-28. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.5018%2Feconomics-ejournal.ja.2019-4>
- [9] Suslova Yu.Yu., Kuimov V.V., Shcherbenko E.V., Tolstoy D.A., and Kuimov A.O. Regional technological platforms as a tool for innovative development of the territory. M.: LLC "SRC INFRA-M", 2016. 343 p. (In Russ.).
- [10] Elert N., and Henrekson M. Entrepreneurship prompts institutional change in developing economies // The Review of Austrian Economics. 2021. Vol. 34. Pp. 33-53. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs11138-020-00501-0>

#### Информация об авторах / About the Authors

**Михаил Яковлевич Веселовский** – д-р экон. наук, профессор; заведующий кафедрой, Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова, Королев, Россия / **Mikhail Ya. Veselovsky** – Doctor of Economics, Professor; Head of the Department, LEONOV Moscow Region University of Technology, Korolev, Russia  
E-mail: [consult46@bk.ru](mailto:consult46@bk.ru)  
SPIN РИНЦ 8335-7740  
ORCID 0000-0002-1078-3235

**Владислав Игоревич Николаев** – аспирант; Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова, Королев, Россия / **Vladislav I. Nikolaev** – Graduate Student; LEONOV Moscow Region University of Technology, Korolev, Russia  
E-mail: [NikolaevVladislav96@ya.ru](mailto:NikolaevVladislav96@ya.ru)  
SPIN РИНЦ 8709-3141

Дата поступления статьи: 28 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 28 February 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).90-99

УДК 338.1

JEL L16, O3, O11



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ИННОВАЦИИ, ИНФОРМАТИЗАЦИЯ, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИНАМИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Н.Ю. Набатова**, ООО «Институт проблем предпринимательства», Санкт-Петербург, Россия

**В.А. Плотников**, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия

**Аннотация.** Ожидаемый в среднесрочной перспективе переход к новому технологическому укладу требует структурных изменений в российской экономике. Эти изменения тесно связаны с ускорением процессов инновационного развития. Целью исследования является проведение анализа структурных трансформаций экономики Российской Федерации с позиций инновационных изменений, которые связываются нами с развитием информационно-коммуникационных технологий (цифровой революцией), а также оценка роли промышленности в осуществлении этих изменений. В основу авторской методологии исследования положен системный подход и диалектический метод, один из принципов которого состоит в переходе количественных изменений в качественные. Предметом изучения является структурный переход национальной экономики в новое качественное состояние. Для этого изучены количественные, а затем и качественные изменения в национальной экономической системе, которые, в итоге, ведут к новому этапу развития – становлению экономики инновационного типа. В этой связи, следует говорить о неоиндустриальной экономике, в которой промышленность структурно изменяется, технологически трансформируется и сервисизуется. В условиях рассматриваемого структурного перехода обрабатывающая промышленность и степень ее развития, технического и технологического совершенства, уровень инновационности становятся ключевыми факторами успешности перехода. В исследовании показано, что в условиях активной информатизации (цифровизации) меняется облик обрабатывающей промышленности, ее отраслевой состав. Обрабатывающая промышленность, качественно изменяясь под влиянием информатизации и инновационно-технологических сдвигов, остается ядром дальнейшего устойчивого развития и функционирования экономики. Это подтверждено структурным анализом макроэкономических данных по Российской Федерации. Несмотря на то, что структура российской экономики в отраслевом разрезе в последние десятилетия оставалась достаточно стабильной, в ней прослеживаются (пока еще слабые, но уже видимые) эволюционные изменения, подтверждающие постепенное движение в сторону структурного перехода к экономике нового типа. Это движение, по мнению авторов, требует более активной поддержки в рамках государственной экономической политики.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, информационно-коммуникационные технологии, национальная экономика, новый технологический уклад, обрабатывающая промышленность, структура экономики, структурный переход, цифровизация экономики

**Для цитирования:** Набатова Н.Ю., Плотников В.А. Инновации, информатизация, промышленность: структурный анализ макроэкономической динамики в Российской Федерации // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 90-99. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).90-99

ORIGINAL PAPER

## INNOVATION, INFORMATIZATION, INDUSTRY: STRUCTURAL ANALYSIS OF MACROECONOMIC DYNAMICS IN THE RUSSIAN FEDERATION

**N.Yu. Nabatova**, Institute of Entrepreneurship Problems LLC, Saint Petersburg, Russia

**V.A. Plotnikov**, Southwest State University, Kursk, Russia

**Abstract.** The transition to a new technological order in the medium term requires structural changes in the Russian economy. These changes are closely related to accelerated innovative development. The aim of the study is to analyze the structural transformations of the national economy of the Russian Federation from the standpoint of innovative changes that we associate with the development of information and communication technologies (digital revolution), as well as the role of industry in the implementation of these changes. The object of study is the Russian economy and its structure in dynamics. The author's research methodology is based on a systematic approach and a dialectical method, one of the principles of which is the transition from quantitative changes to qualitative ones. The subject of study is the structural transition of the national

economy to a new qualitative state. For this, quantitative and then qualitative changes in the national economic system have been studied, which ultimately lead to a new stage of development, the formation of an innovative economy. In this regard, we should talk about a neo-industrial economy, in which the industry is structurally changing, technologically transforming and servicing. In the context of the structural transition under consideration, the manufacturing industry and the degree of its development, technical and technological excellence, the level of innovation become the key factors for the success of the transition. The study shows that in the context of active informatization (digitalization), the face of the manufacturing industry and its sectoral composition are changing. The manufacturing industry, while qualitatively changing under the influence of informatization and innovation and technological shifts, remains the core of further sustainable development and functioning of the economy. This is confirmed by a structural analysis of macroeconomic data for the Russian Federation. Despite the fact that the structure of the Russian economy in the sectoral context has remained fairly stable in recent decades, it can be traced (so far weak, but already visible) evolutionary changes confirming a gradual movement towards a structural transition to a new type of economy. This movement, according to the authors, requires more active support within the framework of state economic policy.

**Keywords:** innovative development, information and communication technologies, national economy, new technological order, manufacturing industry, economic structure, structural transition, digitalization of the economy

**For citation:** Nabatova N.Yu., Plotnikov V.A. Innovation, Informatization, Industry: Structural Analysis of Macroeconomic Dynamics in the Russian Federation // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 90-99. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).90-99

Российская экономика сегодня, как и мировая экономика в целом, находится в стадии структурного перехода, обусловленного сменой технологического уклада. И пандемия COVID-19, которая распространилась в мире в 2020 г., может выступить фактором, ускоряющим этот переход, на что указывают многие современные российские ученые, например [1-7] и др.

Цифровая революция в условиях социальных ограничений, обусловленных противодействием распространению коронавируса, если можно так выразиться, «перешла в активную фазу». Активизировались и иные инновационные процессы, связанные с разработкой и внедрением новых продуктов и технологий. И речь идет не только об очевидном усилении внимания (и финансировании) к проектам разработки противовирусных препаратов и вакцин (биотехнологии) [8, 9].

Как оказалось, весьма востребованными оказались проекты «умных городов» (инструменты которых позволяют в реальном времени отслеживать перемещения людей) [10-12], инновационные логистические системы (особенно в свете необходимости соблюдения криорежима в ходе доставки и хранения вакцин некоторых производителей) [13], разработки новых материалов [14, 15], развитие инструментов «электронного государства» [16, 17] и др.

До настоящего времени, несмотря на наличие понимания необходимости инноваций в научном и экспертном сообществе, реализацию за счет бюджетных средств масштабных стратегий и программ инновационного развития Российской Федерации, реальный уровень инновационности в нашей стране остается довольно низким. А на «обывательском» уровне относительно необходимости инноваций зачастую и вовсе высказываются скептические суждения, что особой необ-

ходимости в них нет, т.к. в стране есть другие, более приоритетные проблемы. По нашему мнению, пандемия способствует изменению этого мнения.

Целью исследования является проведение анализа структурных трансформаций экономики Российской Федерации с позиций инновационных изменений, которые связываются нами с развитием информационно-коммуникационных технологий (цифровой революцией), а также роли промышленности в осуществлении этих изменений.

В основе авторской методологии исследования лежит системный подход и диалектический метод, один из принципов которого состоит в переходе количественных изменений в качественные. В частности, рассматриваемый нами структурный переход подразумевает сначала количественные, а затем и качественные изменения в национальной экономической системе, которые в итоге ведут к новому этапу развития – становлению экономики инновационного типа. Причем зачастую такого рода изменения сопряжены с кризисными явлениями в экономике [18].

Здесь следует остановиться на понимании самого феномена инноваций. В его трактовке мы не будем оригинальными и обратимся к определению, приводимому в федеральном законе «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 № 127-ФЗ (последняя редакция), в ст. 2 которого указано: «Инновации – введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях» [19].

Ключевое место в этом определении (отметим, что приводимые в научной и учебной литературе определения инноваций во многом перекликаются с законодательно установленным) мы отводим

тому, что речь идет о «новом или значительно улучшенном» объекте. Этим определяется преходящий характер инноваций. Они схожи со знаменитой «улыбкой Чеширского кота» Льюиса Кэрролла, которая постепенно растворяется в воздухе после исчезновения своего носителя. Те разработки, которые являлись инновационными и революционными еще 15-20 лет назад, например смартфоны, сегодня прочно вошли в нашу жизнь и, как кажется современному поколению, уже являются ее неотъемлемой частью. Т.е. произошла диффузия этой инновации, из инновационного продукта смартфон стал обычным, традиционным.

Итак, «новизна» – свойство временное. Именно поэтому в моменты структурных переходов инновационность становится принципиально важным свойством экономической системы. Отсутствие инноваций, их незначительное число и малое проникновение говорят о том, что экономическая система проявляет инерцию, которая в иных условиях способствует стабильности и устойчивости, но в моменты переходов приводит к консервации технологической отсталости, следствием чего является снижение национальной конкурентоспособности и уровня жизни населения. Можно согласиться с мнением профессора С.Д. Бодрунова: «Лидеры будущего – лидеры технологические» [20].

Основой и драйвером для становления экономики нового типа является появление и развитие отраслей, ведущими ресурсами которых являются информация, а также информационные технологии. Изучение экономической системы в период структурного перехода становится необходимым для эффективного решения существующих проблем и ускорения завершения этого перехода. Инструментом для совершения трансформации экономической системы являются инновации.

При этом, рассуждая об инновациях, особенно инновациях технологических, авторы придерживаются, если можно так выразиться, «приземленного» их видения. Инновации – это не просто новшества, которые кто-то разработал и доказал их нужность и полезность. Это – новшества, которые внедрены в хозяйственную, в социальную практику, причем степень этого внедрения настолько глубока и обширна, что спустя время эти новшества трансформируются в традиционные продукты, которые становятся одним из базовых элементов устоявшихся процессов жизнедеятельности людей.

Ориентация на прохождение инновацией полного цикла, до состояния «неинновации», а также на ее широкое распространение, диффузию, требует наличия массового промышленного производства соответствующего оборудования. С этих позиций представление о том, что инновации формируют постиндустриальную структуру экономики, в которой промышленность утрачивает свою роль, нам представляется некорректным.

Скорее, следует говорить о неиндустриальной экономике, в которой промышленность структурно изменяется, технологически трансформируется и сервисизируется. Но оттого не перестает быть промышленностью. Новый ее облик определяется как раз неоднократно упоминавшимся нами ранее структурным переходом, который и зарождается, и реализуется, и в дальнейшем поддерживается обрабатывающей промышленностью. В условиях такого перехода обрабатывающая промышленность и степень ее развития, технического и технологического совершенства, уровень инновационности становятся ключевыми факторами успешности перехода.

Изучение национальной экономической системы в рамках системного подхода предполагает выделение ее структурных компонентов. В экономической теории сегодня существует множество подходов к структуризации экономической системы по различным признакам (территориальной принадлежности; субъекту, осуществляющему экономическую деятельность; характеристикам общественного воспроизводства; выполняемым функциям; уровню технологичности и пр.). Одним из подходов к структуризации национальной экономической системы является деление экономики на сектора.

Согласно этому подходу, в экономической системе можно выделить отрасли [21]:

- первичного сектора (добывающая промышленность);
- вторичного сектора (обрабатывающая промышленность);
- третичного сектора (торгово-посреднический бизнес);
- четвертичного сектора (услуги материального характера);
- пятеричного сектора (услуги нематериального характера);
- шестеричного сектора (бизнес, связанный с информационно-коммуникационными технологиями).

Нумерация в наименованиях этих секторов обусловлена эволюцией их возникновения вследствие процесса развития экономики как перехода от одной стадии (этапа) развития к другой. Научно-технический и социальный прогресс приводят к усложнению существующих видов экономической деятельности, а также появлению новых технологий, ресурсов, новых отраслей. Причем переход от одной стадии развития к другой не подразумевает исчезновения старых отраслей и появления на их месте новых; структурный переход ведет к развитию и усложнению отраслей всех видов, изменению количественных пропорций между ними.

Для оценки стадии структурного перехода российской экономики к экономике нового типа необходимо провести ретроспективный анализ изменения пропорций ее структуры. Для этого

нами была использована официальная статистика Российской Федерации, представляемая Федеральной службой государственной статистики (Росстатом) на ее официальном Интернет-сайте.

Для проведения анализа была проведена группировка отраслей по ОКВЭД (Общероссий-

скому классификатору видов экономической деятельности) согласно *табл. 1*.

На основе группировки, приведенной в *табл. 1*, проведен анализ структуры национальной экономики Российской Федерации, а также ее динамики; результаты представлены в *табл. 2*.

Таблица 1 / Table 1

**Структура национальной экономики Российской Федерации по отраслям / Sectoral Structure of the National Economy of the Russian Federation**

| Сектор / Sector     | Входящие в сектор виды экономической деятельности / Economic Activities within the Sector  |
|---------------------|--|
| Первичный сектор    | Сельское и лесное хозяйство, охота<br>Рыболовство и рыбоводство<br>Добыча полезных ископаемых  |
| Вторичный сектор    | Обрабатывающие производства  |
| Третичный сектор    | Оптовая и розничная торговля<br>Ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования   |
| Четвертичный сектор | Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха<br>Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений<br>Строительство<br>Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания<br>Транспортировка и хранение   |
| Пятеричный сектор   | Деятельность финансовая и страховая<br>Деятельность по операциям с недвижимым имуществом<br>Государственное управление и обеспечение военной безопасности<br>Социальное обеспечение<br>Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги<br>Образование<br>Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг<br>Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений<br>Предоставление прочих видов услуг |
| Шестеричный сектор  | Деятельность в области информации и связи<br>Деятельность профессиональная, научная и техническая  |

*Источник / Source:* составлено авторами на основе ОКВЭД / compiled by the authors based on All-Russian Classifier of Types of Economic Activities

Таблица 2 / Table 2

**Объем и структура валовой добавленной стоимости Российской Федерации / Volume and Structure of Gross Value Added of the Russian Federation**

| Сектор национальной экономики / Sector of the National Economy | 2002                            |                   | 2011                            |                   | 2019                            |                   |
|--|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|
|  | млрд. руб. / billions of rubles | доля / proportion | млрд. руб. / billions of rubles | доля / proportion | млрд. руб. / billions of rubles | доля / proportion |
| Первичный сектор   | 1241.2                          | 13%               | 7176.1                          | 14%               | 16795.2                         | 17%               |
| Вторичный сектор   | 1645.5                          | 17%               | 6895.6                          | 13%               | 14407.0                         | 15%               |
| Третичный сектор   | 2192.6                          | 23%               | 9047.4                          | 17%               | 13554.7                         | 14%               |
| Четвертичный сектор  | 1929.7                          | 20%               | 9370.5                          | 18%               | 15960.9                         | 16%               |
| Пятеричный сектор  | 2572.2                          | 27%               | 16016.2                         | 31%               | 31107.5                         | 32%               |
| Шестеричный сектор   | –                               | 0%                | 3409.7                          | 7%                | 6821.0                          | 7%                |
| Итого  | 9581.3                          | 100%              | 51915.6                         | 100%              | 98646.4                         | 100%              |

*Источник / Source:* составлено авторами по данным [22, 23] / compiled by the authors based on data from [22, 23]

Следует отметить, что в 2016 г. были внесены изменения в ОКВЭД, что привело к изменениям статических данных. Согласно прежнему классификатору, в российской статистике не было выделения отраслей информационно-коммуникационных технологий в качестве самостоятельной учетно-статистической категории, поэтому за 2002 г. отсутствуют статические данные по шестеричному сектору, а данные за 2011 г. были пересчитаны, согласно положений обновленного классификатора.

Представленные в *табл. 2* данные (для наглядности проиллюстрированные на *рис. 1*) свидетельствуют о том, что кардинальных изменений в структуре валовой добавленной стоимости за наблюдаемый период в российской экономике не произошло – структура на протяжении 2002-2019 гг. оставалась довольно стабильной. Несколько увеличился объем первичного и пятеричного секторов, что произошло за счет сжатия третичного и четвертичного секторов.

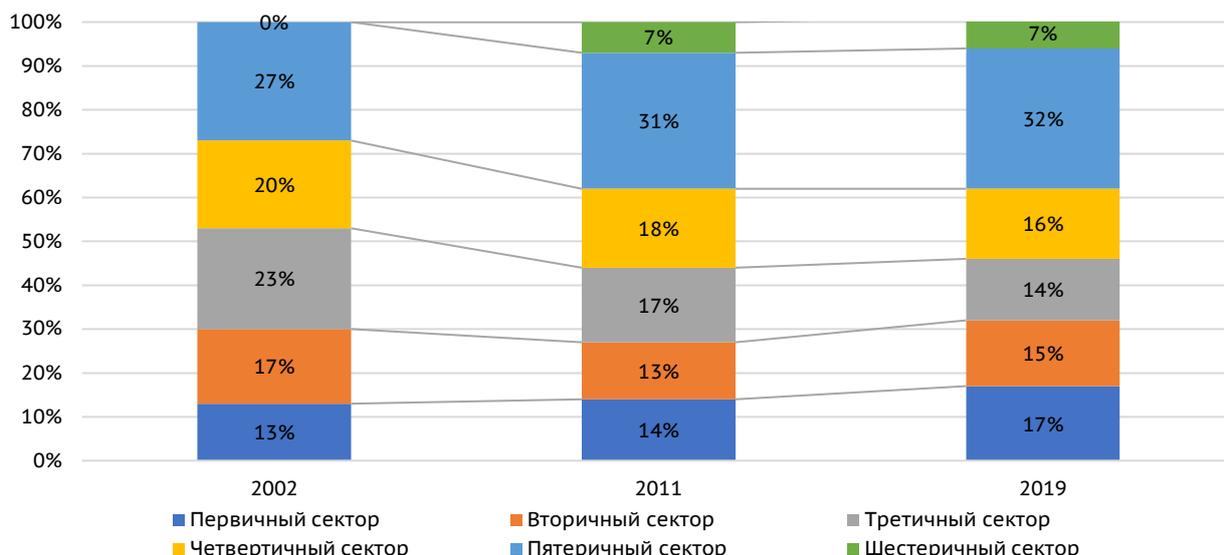


Рис. 1. Динамика структуры российской экономики / Fig. 1. Structural Dynamics of the Russian Economy

Источник / Source: построено авторами по данным табл. 2 / compiled by the authors based on data from table 2

Несколько уменьшилась доля вторичного сектора, возник шестеричный сектор. В то же время, если рассматривать (как мы обосновывали выше) обрабатывающие производства и информационно-коммуникационные технологии как ресурсную основу структурного перехода к новому технологическому укладу, то их суммарная доля в экономике выросла довольно существенно – с 17% до 22%. Рост составил 5%, как и у пятеричного сектора, включающего нематериальные услуги, в том числе – направленные на формирование человеческого потенциала (капитала).

Одним из элементов, необходимых для экономического развития и структурной трансформации экономики являются инновации. Сущностно они представляют собой внедрение нового продукта или процесса, которое оказывает влияние на развитие существующей экономической

системы. Инновации в данном смысле становятся необходимым ресурсом для развития экономики, а в рамках структурного анализа – необходимым ресурсом для совершения структурного перехода экономической системы.

Официальная статистика (рис. 2) показывает, что инновационная активность российского бизнеса на протяжении довольно длительного времени остается невысокой. На протяжении последних десяти лет доля инновационных товаров, работ, услуг, в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, колеблется в диапазоне от 5-10%, а доля затрат на технологические инновации в общей стоимости отгруженных товаров, выполненных работ, услуг – в диапазоне 1.5-3%. Причем, начиная с 2015-2016 гг. наблюдается тенденция к снижению обоих этих показателей.



Рис. 2. Динамика инновационной активности в России / Fig. 2. Dynamics of Innovation Activity in Russia

Источник / Source: составлено авторами по данным [24] / compiled by the authors based on data from [24]

Далее выполним структурный анализ инновационной активности. Показатель инновационной активности, в данном случае, представляет собой удельный вес организаций, осуществлявших все виды инноваций (технологические, организаци-

онные, маркетинговые) в общем числе обследованных организаций. В *табл. 3* приведены данные об инновационной активности организаций Российской Федерации по видам экономической деятельности.

Таблица 3 / Table 3

**Инновационная активность организаций в Российской Федерации / Innovative Companies in the Russian Federation**

| Вид экономической деятельности / Type of Economic Activity  | Доля от общего числа организаций / Percentage of Total Companies |       |
|---|--|-------|
|   | 2011   | 2019  |
| Добыча полезных ископаемых  | 8.4%   | 6.8%  |
| Обрабатывающие производства   | 13.3%  | 20.5% |
| Связь   | 13.8%  | –     |
| Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий                               | 9.2%   | –     |
| Научные исследования и разработки   | 29.8%  | 51.3% |
| Деятельность в сфере телекоммуникаций   | –  | 12.6% |
| Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги | –  | 11.1% |
| Деятельность в области информационных технологий  | –  | 5.5%  |
| Всего   | 10.4%  | 9.1%  |

Источник / Source: составлено авторами по данным [25] / compiled by the authors based on data from [25]

Представленные в *табл. 3* данные свидетельствуют о том, что уровень инновационной активности организаций в течение анализируемого периода времени снизился (на 1.3%), что коррелирует с данными, приведенными на *рис. 2*. При этом, если исключить из рассмотрения статистику по научным исследованиям и разработкам, где инновационность высока, что называется «по определению», уверенно лидирует по рассмотренному показателю обрабатывающая промышленность, причем активность промышленных организаций в сфере инноваций растет высокими темпами. Она более чем в 2 раза выше не только усредненных показателей по экономике, но и немногим менее чем в 2 раза выше инновационной активности в сфере разработки компьютерного программного обеспечения, консультационных услуг в данной области и других сопутствующих услуг, а также деятельности в сфере телекоммуникаций, кроме того, она почти в 4 раза выше, чем в сфере деятельности в области информационных технологий. Полученные результаты подтверждают высказанный нами ранее тезис, что именно обрабатывающая промышленность является основным драйвером структурного перехода экономики к новому технологическому укладу.

В *табл. 4* представлены данные об удельном весе организаций, осуществляющих различные виды инноваций в Российской Федерации, как в целом, так и по отдельным отраслям. Данные свидетельствуют об общей тенденции снижения инновационной активности организаций, что было отмечено ранее, кроме инновационной активности организаций в области технологических инноваций.

На последнем обстоятельстве мы считаем нужным специально остановиться. Доступные статистические данные показывают, что в российской экономике в большей степени организации внедряют технологические инновации (лидером, как было отмечено ранее, является обрабатывающая промышленность), в то время как организационные, маркетинговые и экологические инновации осуществляют лишь 1-2% обследуемых организаций. По нашему мнению, это является свидетельством намечающихся структурных сдвигов в экономике.

По сути, в обрабатывающей промышленности накапливается инновационно-технологический потенциал, который в последующем имеет все шансы создать базу для ускорения структурного перехода национальной экономики в целом. И даже некоторое сокращение инновационной активности в маркетинговой, организационной и экологической сферах на фоне выявленного нами феномена может не оцениваться как критически негативное. Ресурсы организаций, выделяемых на инновации, ограничены. В этой связи активизация инновационно-технологической активности неизбежно приводит в краткосрочной перспективе к некоторому снижению бюджетов других инновационных проектов.

В современных условиях экономика России, как и национальные экономики других стран мира, находится в преддверии структурного перехода, обусловленного становлением, развитием и активизацией внедрения технологий очередного технологического уклада. Вовлеченность в эти процессы и скорость структурной перестройки определяют национальную конкурентоспособность на долгосрочную перспективу. Это требует активизации инновационной деятельности, а так-

же опережающего развития обрабатывающих промышленных производств, которые являются технологическим ядром для структурной перестройки экономики. От развитости и динамики преобразований в промышленности зависит не только скорость и направленность структурной

перестройки экономики, но и сама возможность ее осуществления. При этом, интегрирующей основой нового технологического развития выступают информационно-коммуникационные (цифровые) технологии, поддержке которых должно уделяться особое внимание.

Таблица 4 / Table 4

**Структура инновационной активности организаций в Российской Федерации / Structure of Innovation Activities of Companies in the Russian Federation**

| Наименование / Name   | Технологические инновации / Technological Innovation |       | Маркетинговые инновации / Marketing Innovation |      | Организационные инновации / Institutional Innovation |      | Экологические инновации / Eco-Innovation |      |
|---|--|-------|--|------|--|------|--|------|
|   | 2011   | 2019  | 2011   | 2019 | 2011   | 2019 | 2011                                     | 2019 |
| Добыча полезных ископаемых  | 6.8%   | 9.7%  | 0.7%   | 0.4% | 3.9%   | 1.5% | 4.9%                                     | 0.9% |
| Обрабатывающие производства   | 11.6%  | 20.8% | 3.4%   | 2.7% | 4.1%   | 3.3% | 8.4%                                     | 1.7% |
| Связь   | 11.1%  | -     | 5,5%   | -    | 4.6%   | -    | 4.9%                                     | -    |
| Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий                               | 7.9%   | -     | 1.2%   | -    | 2.8%   | -    | 2.1%                                     | -    |
| Научные исследования и разработки   | 28.8%  | 77.8% | 4.6%   | 4.4% | 8.5%   | 7.6% | 16.2%                                    | 3.3% |
| Деятельность в сфере телекоммуникаций   | -  | 18.9% | -  | 2.7% | -  | 3.8% | -  | 3.1% |
| Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги | -  | 20.8% | -  | 0.3% | -  | 0.6% | -  | 0.1% |
| Деятельность в области информационных технологий  | -  | 12.3% | -  | 0.3% | -  | 1.5% | -  | 0.1% |
| Всего   | 8.9%   | 21.6% | 2.3%   | 1.3% | 3.3%   | 2.1% | 5.7%                                     | 0.6% |

Источник / Source: составлено авторами по [26-29] / compiled by the authors based on data from [26-29]

В условиях активной информатизации (цифровизации) меняется облик обрабатывающей промышленности, ее отраслевой состав. Это создает иллюзию возможности постиндустриального развития, в модели которого промышленность играет второстепенную роль. В статье показана ошибочность такой позиции. Обрабатывающая промышленность, качественно изменяясь под влиянием информатизации и инновационно-технологических сдвигов, остается ядром дальнейшего устойчивого развития и функционирования экономики. При этом, в силу «количественного сжатия» промышленности (оцениваемого через уменьшение ее доли в валовой добавленной стоимости), создается ошибочное впечатление снижения ее значимости в экономике будущего. Напротив, эта значимость возрастает.

Сформулированные выше теоретико-методические выводы подтверждены структурным анализом макроэкономических данных по Российской Федерации. Несмотря на то, что структура национальной экономики в отраслевом разрезе в последние десятилетия оставалась достаточно стабильной, в ней прослеживаются (пока еще слабые, но уже видимые) эволюционные изменения, подтверждающие постепенное движение в сторону структурного перехода к экономике нового типа. Это движение, по мнению авторов, требует более активной поддержки в рамках государственной экономической политики.

Актуальным вопросом для дальнейшего исследования является поиск действенных инструментов для преодоления структурной инерции национальной экономики и стимулирования в ней неиндустриальных инновационно-технологических изменений на основе более активного задействования потенциала информационно-коммуникационных (цифровых) технологий.

#### Благодарность

Исследование выполнено при поддержке гранта Президента Российской Федерации по государственной поддержке ведущих научных школ РФ НШ-2702.2020.6 «Концептуальные основы новой парадигмы экономического развития в эпоху технологической и социальной трансформации».

#### Заявление об ответственности авторов

Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи. Статья отражает результаты совместного исследования авторов, при этом авторский вклад распределен следующим образом: Плотников В.А. – постановка задачи исследования, выбор методологии его проведения и координация исследовательских усилий, подготовка чистового текста статьи, Набатова Н.Ю. – сбор исходных данных, их обработка, подготовка чернового варианта статьи.

#### Библиография

- [1] Быков А.А., Пархименко В.А., Толкачев С.А. Влияние Covid-19 на российскую экономику: методологические подходы к оценке на основе межотраслевого баланса // Белорусский экономический журнал.

2020. № 2(91). С. 25-37. DOI: <https://doi.org/10.46782/1818-4510-2020-2-25-37>
- [2] Вертакова Ю.В., Зарецкая В.Г., Плотников В.А. Covid-19 и европейская интеграция: станет ли пандемия коронавируса триггером распада Европейского Союза? // Управление устойчивым развитием. 2020. № 3(28). С. 5-16.
- [3] Вертакова Ю.В., Феоктистова Т.В. Реализация антикризисных мер для населения и бизнеса в условиях пандемии коронавируса Covid-19 // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 5(175). С. 444-454.
- [4] Максимцев И.А., Межевич Н.М. Мировая экономика после шока первого полугодия 2020 года: старые проблемы в новых условиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3(123). С. 22-27.
- [5] Мухортов Д.В. Специфика антикризисного управления предприятием в условиях турбулентной экономической среды / Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 2020. С. 346-350.
- [6] Плотников В.А. Пандемия Covid-19 и поведение россиян: некоторые наблюдения // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 2(44). С. 19-23.
- [7] Юсуфова А.М. Шоки внешней среды и жизнеспособность организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3(45). С. 23-26.
- [8] Dance A. Coronavirus vaccines get a biotech boost // Nature. 2020. Vol. 583(7817). Pp. 647-649. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1038/d41586-020-02154-2>
- [9] Senior M. Biotech companies prepare for Covid-19 downturn // Nature biotechnology. 2020. Vol. 38(6). Pp. 663-664. (на англ.).
- [10] Боркова Е.А., Бондарев А.Д., Черных А.Ю. Роль новых технологий в информатизации экономики // Вестник науки и образования. 2020. № 10-4(88). С. 33-37.
- [11] Вершинина И.А. «Умные» города: перспективы появления и развития в России // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2016. Т. 22. № 2. С. 163-175.
- [12] Воротынская А.М., Поздеева Е.А. Интеллектуальные цифровые технологии в развитии современного общества / Интеллектуальные и информационные технологии в формировании цифрового общества: сборник научных статей международной научной конференции, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, СПб., 2017. С. 34-42.
- [13] Абдурахманова Э.Э.К., Курбанов А.Х. Цифровые технологии в системе материально-технического обеспечения: оценка рисков // Компетентность. 2020. № 5. С. 10-14.
- [14] Corrêa H.L., and Corrêa D.G. Polymer Applications for Medical Care in the COVID-19 Pandemic Crisis: Will We Still Speak Ill of These Materials? // Frontiers in Materials. 2020. Vol. 7. P. 283. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.3389/fmats.2020.00283>
- [15] Siwal S.S., Zhang Q., Saini A.K., and Thakur V.K. Antimicrobial materials: New strategies to tackle various pandemics // Journal of Renewable Materials. 2020. Vol. 8(12). Pp. 1543-1563. (на англ.). DOI: <https://www.techscience.com/jrm/v8n12/40540>
- [16] Котляров И.Д. Платформы и экосистемы как современная форма экономической организации / Труды IX Всероссийского симпозиума по экономической теории: сборник докладов секционных заседаний, Институт экономики Уральского отделения РАН, Екатеринбург, 2020. С. 57-58.
- [17] Швецов А.Н. От «электронного правительства» к «цифровому государству»: смысл и последствия новаций // ЭКО. 2019. № 12(546). С. 8-26.
- [18] Плотников В.А., Федотова Г.В. Государственная бюджетная политика в условиях кризиса: региональный аспект // Управленческое консультирование. 2015. № 4(76). С. 59-69.
- [19] Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 № 127-ФЗ (последняя редакция) (1996). КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_11507/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/) (дата обращения: 21.12.2020).
- [20] Бодрунов С.Д. Ноономика: монография. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.
- [21] Селищева Т.А. Структура российской экономики: на пути к информационному обществу. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. 184 с.
- [22] Федеральная служба государственной статистики: «Валовая добавленная стоимость по отраслям экономики (в текущих ценах, млрд. руб.) по 2011 г.». (2020). URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab10.xls](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab10.xls) (дата обращения: 21.12.2020).
- [23] Федеральная служба государственной статистики: «Валовая добавленная стоимость по отраслям экономики (в текущих ценах, млрд. руб.) по 2019 г.». (2020). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/tab10-3.xlsx> (дата обращения: 21.12.2020).
- [24] Федеральная служба государственной статистики: «Основные показатели инновационной деятельности». (2020). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/hbQOPQbo/innov-n16.xls> (дата обращения: 21.12.2020).
- [25] Федеральная служба государственной статистики: «Инновационная активность организаций (удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций) по видам экономической деятельности». (2020). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/yIkSDjq/innov-n1.xls> (дата обращения: 21.12.2020).
- [26] Федеральная служба государственной статистики: «Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, по Российской Федерации, по видам экономической деятельности». (2020). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/UUpSt5tN/innov-n2.xls> (дата обращения: 21.12.2020).
- [27] Федеральная служба государственной статистики: «Удельный вес организаций, осуществляющих маркетинговые инновации, в общем числе обследованных организаций, по Российской Федерации, по видам экономической деятельности». (2020). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-n8.xls> (дата обращения: 21.12.2020).
- [28] Федеральная служба государственной статистики: «Удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации, в общем числе обследованных организаций, по Российской Федерации,

по видам экономической деятельности». (2020). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-n9.xls> (дата обращения: 21.12.2020).

- [29] Федеральная служба государственной статистики: «Удельный вес организаций, осуществляющих экологические инновации, в общем числе обследованных организаций, по Российской Федерации, по видам экономической деятельности». (2020). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GdIihaWG/innov-n10.xls> (дата обращения: 21.12.2020).

### References

- [1] Bykau A.A., Parkhimenka U.A., and Tolkachev S.A. Influence of Covid-19 on the Russian economy: methodological approaches to the assessment based on the input-output tables // *Belarusian Economic Journal*. 2020. Vol. 2(91). Pp. 25-37. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.46782/1818-4510-2020-2-25-37>
- [2] Vertakova Yu.V., Zaretskaya V.G., and Plotnikov V.A. Covid-19 and European integration: will the coronavirus pandemic trigger the collapse of the European Union? // *Sustainable Development Management*. 2020. Vol. 3(28). Pp. 5-16. (In Russ.).
- [3] Vertakova Yu.V., and Feoktistova T.V. Implementation of anti-crisis measures for the population and business in the context of the Covid-19 pandemic // *Economics and Management*. 2020. Vol. 26(5-175). Pp. 444-454. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-5-444-454>
- [4] Maksimtsev I.A., and Mezhevich N.M. Global economy after the shock of the first semester of 2020: old problems in new conditions // *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*. 2020. Vol. 3(123). Pp. 22-27. (In Russ.).
- [5] Mukhortov D.V. Specificity of anti-crisis management of an enterprise in a turbulent economic environment / *Research of the innovative potential of society and the formation of directions for its strategic development: a collection of scientific articles of the 10th All-Russian scientific and practical conference with international participation, Kursk, 2020*. Pp. 346-350. (In Russ.).
- [6] Plotnikov V.A. The Covid-19 pandemic and the behavior of Russians: some observations // *Theory and practice of service: economy, social sphere, technologies*. 2020. Vol. 2(44). Pp. 19-23. (In Russ.).
- [7] Yusufova A.M. Environmental shocks and viability of organizations // *Theory and practice of service: economics, social sphere, technologies*. 2020. Vol. 3(45). Pp. 23-26. (In Russ.).
- [8] Dance A. Coronavirus vaccines get a biotech boost // *Nature*. 2020. Vol. 583(7817). Pp. 647-649. DOI: <https://doi.org/10.1038/d41586-020-02154-2>
- [9] Senior M. Biotech companies prepare for Covid-19 downturn // *Nature biotechnology*. 2020. Vol. 38(6). Pp. 663-664.
- [10] Borkova E.A., Bondarev A.D., and Chernykh A.Yu. Role of new technologies in economic informatization // *Bulletin of Science and Education*. 2020. Vol. 10-4(88). Pp. 33-37. (In Russ.).
- [11] Vershinina I.A. "Smart" cities: prospects for the emergence and development in Russia // *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*. 2016. Vol. 22(2). Pp. 163-175. (In Russ.).
- [12] Vorotynskaya A.M., and Pozdeeva E.A. Intellectual digital technologies in the development of modern society / *Intellectual and information technologies in the formation of a digital society: a collection of scientific articles of an ISC, St. Petersburg State University of Economics*, 2017. Pp. 34-42. (In Russ.).
- [13] Abdurakhmanova E.E.K., and Kurbanov A.Kh. Digital technologies in the logistics system: risk assessment // *Competency*. 2020. Vol. 5. Pp. 10-14. (In Russ.).
- [14] Corrêa H.L., and Corrêa D.G. Polymer Applications for Medical Care in the COVID-19 Pandemic Crisis: Will We Still Speak Ill of These Materials? // *Frontiers in Materials*. 2020. Vol. 7. P. 283. DOI: <https://doi.org/10.3389/fmats.2020.00283>
- [15] Siwal S.S., Zhang Q., Saini A.K., and Thakur V.K. Antimicrobial materials: New strategies to tackle various pandemics // *Journal of Renewable Materials*. 2020. Vol. 8(12). Pp. 1543-1563. DOI: <https://www.techscience.com/jrm/v8n12/40540>
- [16] Kotlyarov I.D. Platformy i ekosistemy kak sovremennaya forma ekonomicheskoi organizatsii [Platforms and ecosystems as a modern form of economic organization] / *Proceedings of the IX All-Russian Symposium on Economic Theory: collection of reports of section sessions, Institute of Economics, RAS Ural Branch, Yekaterinburg, 2020*. Pp. 57-58. (In Russ.).
- [17] Shvetsov A.N. From "e-government" towards "digital governance": the significance and effect of innovations // *ECO*. 2019. Vol. 12(546). Pp. 8-26. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2019-12-8-26>
- [18] Plotnikov V.A., and Fedotova G.V. The state budgetary policy in the conditions of crisis: regional aspect // *Administrative consulting*. 2015. Vol. 4(76). Pp. 59-69. (In Russ.).
- [19] Federal Law "On Science and State Science and Technology Policy" on August 23, 1996 No. 127-FL (last revision) (1996). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_11507/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/) (accessed on 21.12.2020).
- [20] Bodrunov S.D. *Noonomics: monograph*. Moscow: Cultural revolution, 2018. 432 p. (In Russ.).
- [21] Selishcheva T.A. *The structure of the Russian economy: on the way to an information society*. Publishing house SPbSUEF, 2006. 184 p. (In Russ.).
- [22] Federal State Statistic Service: "Gross Value Added at current prices (bln. rubles) to 2011". (2020). (In Russ.). URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab10.xls](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab10.xls) (accessed on 21.12.2020).
- [23] Federal State Statistic Service: "Gross Value Added at current prices (bln. rubles) to 2019" (2020). (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/tab10-3.xlsx> (accessed on 21.12.2020).
- [24] Federal State Statistic Service: "Key indicators of innovation performance" (2020). (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/hbQOPQbo/innov-n16.xls> (accessed on 21.12.2020).
- [25] Federal State Statistic Service: "Innovation activity of organizations (the share of organizations carrying out technological, organizational, marketing innovations in the reporting year, in the number of surveyed organizations) by type of economic activity". (2020). (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/yIkSDjql/innov-n1.xls> (accessed on 21.12.2020).
- [26] Federal State Statistic Service: "Share of technology innovation organizations in the total number of organizations surveyed, by type of economic activity, for the Russian Federation" (2020). (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/UUpSt5tN/innov-n2.xls> (accessed on 21.12.2020).

- [27] Federal State Statistic Service: "Share of marketing innovation organizations in the total number of organizations surveyed, by type of economic activity, for the Russian Federation" (2020). (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-n8.xls> (accessed on 21.12.2020).
- [28] Federal State Statistic Service: "Proportion of organizations implementing organizational innovations, by type of economic activity" (2020). (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-n9.xls> (accessed on 21.12.2020).
- [29] Federal State Statistic Service: "Proportion of organizations implementing environmental innovations in the total number of organizations surveyed, by type of economic activity, for the Russian Federation" (2020). (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GdIihaWG/innov-n10.xls> (accessed on 21.12.2020).

#### Информация об авторах / About the Authors

**Наталья Юрьевна Набатова** – помощник оценщика бизнеса; ООО «Институт проблем предпринимательства», Санкт-Петербург, Россия / **Natalya Yu. Nabatova** – Assistant Business Appraiser; Institute of Entrepreneurship Problems LLC, Saint Petersburg, Russia  
E-mail: [nanabatova@gmail.com](mailto:nanabatova@gmail.com)  
SPIN РИНЦ 3621-8074

**Владимир Александрович Плотников** – д-р экон. наук, профессор; профессор Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия / **Vladimir A. Plotnikov** – Doctor of Economics, Professor; Professor, Southwest State University, Kursk, Russia  
E-mail: [Plotnikov\\_2000@mail.ru](mailto:Plotnikov_2000@mail.ru)  
SPIN РИНЦ 4075-8257  
ORCID 0000-0002-3784-6195

Дата поступления статьи: 19 января 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 19 January 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).100-105

УДК 65:001.895

JEL L53, M1, O3



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ИННОВАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

С.Р. Турковский, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

**Аннотация.** Успешность, перспективы развития экономической деятельности на всех уровнях во многом предопределяются степенью восприимчивости ее субъектов к достижениям научно-технического прогресса. В связи с этим, необходимой основой функционирования современного бизнеса является разработка и внедрение различных прорывных нововведений. Особую актуальность в процессе качественной трансформации приобретает совершенствование действующих систем управления путем активного внедрения организационно-управленческих инноваций, учитывающих разнообразные эндогенные и экзогенные факторы разнонаправленного воздействия. Особая значимость таких нововведений заключается в их способности вывести действующие организационно-управленческие структуры на совершенно новый качественный уровень, расширяющий сферу компетенции, профессионализм, оперативность, взаимозаменяемость и, в итоге, инновационную восприимчивость предприятий и организаций, способствующую повышению их конкурентоспособности, прибыльности и эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Цель статьи состоит в определении сущности организационно-управленческих инноваций, их роли и специфики действия в современных социально-экономических условиях. Основой исследования выступает анализ доктринальных взглядов ведущих специалистов в области инновационного развития современной экономики. Методы исследования: диалектико-материалистический, логический, структурно-функционального анализа и синтеза, индуктивно-дедуктивный, оценочно-сравнительный. В статье проанализировано содержание организационно-управленческих инноваций, выделены их характерные признаки, определяющие особенности данных нововведений, показана их значимость для осуществления экономически эффективной деятельности современных субъектов хозяйствования и повышения их конкурентоспособности. Особое место отведено характеристике проблем, препятствующих более широкому использованию организационно-управленческих инноваций, и определению возможностей их решения.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная система, организационно-управленческая инновация, система управления, хозяйствующий субъект

**Для цитирования:** Турковский С.Р. Инновационное совершенствование системы управления хозяйствующих субъектов // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 100-105. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).100-105

ORIGINAL PAPER

## INNOVATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT SYSTEMS

S.R. Turkovski, PLEKHANOV Russian University of Economics, Moscow, Russia

**Abstract.** Advances in science and technology drive the development of economic activity at all levels. In this connection, it is very important to develop and implement various disruptive technologies aimed at improving the integrated management systems. While implementing organizational and management innovations, one should take into account a variety of endogenous and exogenous factors. As a result, the organizational and management structures of the company will reach new heights. All these things will increase competitiveness, profitability and efficiency of manufacturing and economic activity of the enterprise. The purpose of the article is to define the essence of organizational and management innovations, their role and specificity in the current socio-economic environment by analyzing opinions of leading experts in the field of innovative development of a modern economy. Methods of research: dialectical-materialistic, logical, structural-functional analysis and synthesis, inductive-deductive, and evaluative-comparative. The definition of organizational and management innovations is given, their characteristics are identified. Implemented innovations increase profitability and contribute to the economic competitiveness of an enterprise. A special emphasis is placed on barriers that hinder businesses from organizational and management innovations and on the ways to overcome them.

**Keywords:** innovation, innovation system, organizational management innovation, management system, business entity

**For citation:** Turkovski S.R. Innovations in Business Management Systems // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 100-105. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).100-105

**Н**и одна социально-экономическая структура не может существовать без системы управления. Чем совершеннее последняя, тем стабильнее, успешнее, богаче первая. Чем сложнее вызовы внешней и внутренней среды, тем более совершенной должна быть система управления. Совершенствование управления детерминировано, прежде всего, конъюнктурой рынка, спросом и предложением, прибыльностью, востребованностью хозяйствующих субъектов. Это процесс, имеющий форму и содержание, субъекты и объекты, цели и инструменты. Его можно охарактеризовать как открытую, гибкую систему элементов, институтов и связей, способную не просто удовлетворять насущные потребности рынка, но и работать на предвидение, опережение, просчитывая и моделируя возможные ситуации, опасности и риски. Инновационное совершенствование системы управления должно органично внедрять в себя научные достижения в этой области, с учетом предыдущего позитивного опыта, национальных традиций, обычаев, особенностей национальной культуры и исторической памяти народа. Неслучайно еще в 1920-х гг. талантливый российский философ и экономист А.А. Богданов (1874-1928) писал о тектологии – «всеобщей организационной науке», основанной на единстве системы управления в природе, технике, обществе. Он связывал ее с кибернетикой, теорией систем, позволяющими получать универсальные знания для решения практических задач [1]. Закономерно, что трансдисциплинарный метод изучения неравновесных систем, куда в значительной степени относится и система управления современной экономикой общества в стадии бирюкации, предлагает объединить знания науки, техники и искусства, работая в пограничных интегрированных областях.

Характерными особенностями современной экономики являются структурные, типовые и видовые изменения деятельности на микро- и макроуровнях. Ее выживаемость, прогресс и процветание зависит от гибкости и восприимчивости к инновациям научно-технического прогресса, внедрению информационно-коммуникационных технологий цифрового общества постмодерна. Ключевое место среди них занимают новые организационные подходы к управлению экономикой, определяющие приоритет, направленность, темп и качество [2].

Мировое сообщество в своем развитии все более уверенно переходит от индустриальной к постиндустриальной стадии VI технологического уклада, особого типа ментальности, для которого характерна возрастающая роль научных знаний и инноваций [3]. В этой связи, существовавшая до

недавнего времени парадигма менеджмента перестает соответствовать современным экономическим реалиям. Лежащие в ее основе принципы управления не позволяют участникам экономики в должной мере осуществлять инновационное развитие и обновление бизнеса, выходить на более высокий уровень конкурентоспособности. В соответствии с этим на современном этапе социально-экономического развития одним из наиболее приоритетных направлений выступает совершенствование системы координации и управления, предполагающее все более широкое использование управленческих инноваций, способных коренным образом ее трансформировать и привести к долгосрочному устойчивому экономическому росту.

Исходя из вышеизложенного, целью настоящей статьи выступает исследование сущности организационно-управленческих инноваций, выявление их особенностей и роли в современных социально-экономических процессах. Основой исследования выступает анализ доктринальных взглядов ведущих специалистов в области инновационного развития управления современной экономикой. Методологической базой явились методы: диалектико-материалистический, логический, структурно-функционального анализа и синтеза, индуктивно-дедуктивный, оценочно-сравнительный.

Как показало исследование, в настоящее время приоритетом социально-экономического развития выступает повышение эффективности хозяйственной деятельности на основе разработки и использования инноваций. По мнению многих ученых, в современных условиях использование инноваций является определяющим фактором динамичного экономического роста, повышения конкурентоспособности предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Охватывая все сферы экономики, инновационные процессы представляют собой совокупность научно-технических и организационно-управленческих изменений вследствие внедрения качественно новых идей, приемов, методов, форм деятельности и продукта [4].

При этом на результативность экономического развития напрямую влияют качественные изменения в системах управления. Эти трансформации зависят от благоприятных внешних и внутренних факторов экономической деятельности, функционально-структурных перемен. В данных обстоятельствах необходимость освоения технико-технологических новшеств или внедрение в производство новых видов продукции требует новой системы менеджмента. Процесс управления инновационным развитием предприятия включает в себя организационную, кадровую, информационную составляющие, процедуры выбора и принятия

управленческих решений, повышающих его инновационный потенциал и конкурентоспособность. Для эффективного управления хозяйственными процессами необходима разработанная стратегия инновационных изменений хозяйствующих субъектов, опирающаяся на научную концепцию, прошедшую практическую апробацию.

Система управления предприятиями должна способствовать решению стоящих задач, просчитывать возможности и риски, концентрировать ресурсы на тех направлениях, которые в состоянии дать быстрый и гарантированный успех. Для этого она должна аккумулировать все мировые научные и практические достижения в сфере управления и руководства предприятиями.

Большой вклад в развитие теории организационно-управленческих инноваций внесли современные российские исследователи: В.Ю. Котельников, И.Б. Гурков, М.В. Грачев, Е.Г. Киселева, А.А. Крюкова, Ю.Г. Лаврикова, Г.П. Литвинцева, А.А. Раздорожный, Н.М. Розанова, С.А. Филин, А.Ж. Якушев и др., а также белорусские ученые: Н.И. Богдан, П.Г. Никитенко, Н.И. Иванова, Л.Н. Нехорошева, М.В. Петрович. Несмотря на использование указанными авторами различных подходов к раскрытию сущности организационно-управленческих инноваций, представляется возможным и целесообразным обобщить и синтезировать данные определения.

Организационно-управленческие инновации – это нововведения, состоящие в создании и осуществлении новой или значительно усовершенствованной стратегии менеджмента, использовании более совершенной организационной структуры управления хозяйственной деятельностью на основе новых методов, приемов и способов управления всеми производственными процессами. Таким образом, главная задача использования инноваций в организационной и управленческой деятельности состоит в создании комфортных и благоприятных условия для выпуска качественных товаров и услуг, пользующихся спросом, эффективного и долгосрочного развития экономических субъектов, повышения их конкурентоспособности [5].

Проведенное исследование позволило установить, что организационно-управленческие инновации обладают рядом признаков, определяющих их особенности, и позволяющих выделять их среди прочих нововведений, о чем свидетельствуют данные *рис. 1*.

Инновационное совершенствование управления на уровне управляющего персонала и всех работников связано, прежде всего, с новым типом ментальности, ростом научного, интеллектуального потенциала знаний. Еще Ф. Бэкон утверждал, что знания – сила. При этом речь идет о сложении, объединении, интеграции, алгоритмизации знаний для достижения целей организации. Информационный бум цифрового общества ставит задачу не

только получения знаний, но и их хранения, систематизации, материализации, адаптации для пользователей. Поэтому крылатое выражение К. Маркса о том, что теория превращается в материальную силу, когда она овладевает массами, не потеряло своей актуальности и в наше время. Инновационное совершенствование процесса управления предприятием, организацией, фирмой, корпорацией захватывает в комплексе принципы, объекты, предметы, методы, функции, структуру, цели, планирование, мотивацию, контроль, персонал, материальное и интеллектуальное обеспечение, деятельность руководителя, систему инструментов, оценку времени, человеческого капитала, способы преодоления рисков и конфликтов.

В основе управления лежит компетентность, профессионализм, материально-информационная и кадровая обеспеченность. В обществе революционных перемен возрастает роль субъективного фактора на уровне руководства предприятием, управленческого звена, топ-менеджеров, рядовых работников. Особые требования предъявляются к руководителю управленческого процесса: его образованию, практическим навыкам, волевым, коммуникативным качествам, организаторским способностям, ответственности, мобильности, гибкости, способности к диалектическому, нестандартному мышлению и действию. Многое зависит от стиля руководства, умелого сочетания администрирования, координации и сотрудничества, дисциплинарных, материальных и моральных методов. Как сказал бывший президент Франции Шарль де Голль, управлять – значит постоянно выбирать между плохими решениями.

Демократизация управления основана на совершенствовании материальной и моральной мотивации, стимулировании и объединении корпоративных интересов. Партисипативное управление (англ. – Participant, участник) – это привлечение работников предприятия к управлению от обсуждения, принятия и выполнения решения, путем создания различных стимулов. С этим тесно связано повышение уровня управленческой культуры, формирование имиджа организации, чувства корпоративного (семейного) патриотизма работников, заинтересованных в результатах своего труда и труда фирмы.

Важнейшими направлениями внедрения инноваций в организацию управления выступают системный, процессный, ситуативные подходы, обеспечение объективной управленческой информацией, умение руководства и системы менеджмента эффективно использовать управленческий ресурс, интеллектуальный, человеческий и финансовый капитал, систему оценки вклада и стимулирования работников, приемов, способов и методов управления. Большую роль играет применение современных информационно-коммуникационных технологий, возможностей искусственного интеллекта, робототехники, использование

BigData, LeqalTech и др. программ, обеспечивающих принятие оптимальных управленческих решений [6]. Инновационное совершенствование управления экономикой связано с пониманием задач, реальных форм экономической жизнедеятельности, ее направлений движения, тенденций роста и характера рисков. Это требует нового стиля хозяйствования, способов и форм организации и регламентации производства, труда и капитала. Внешняя экономическая среда выступает ведущим фактором перестройки всей структуры управления. Она требует оперативно использовать ресурсы, информацию и время (ресурсы – ис-

точник покрытия нужд и потребностей; кто владеет информацией – владеет миром; время – деньги). Многие зависят от профессионализма менеджмента в принятии решений в соответствии с внутренними и внешними изменениями экономической среды. Эти изменения часто требуют от управленческого персонала не только прагматизма, управленческого рационализма, экономической логики, но и экономической инициативы, предприимчивости, изобретательности, умения рисковать, готовности преобразовывать весь производственно-хозяйственный цикл, профиль предприятия, бизнес-план.

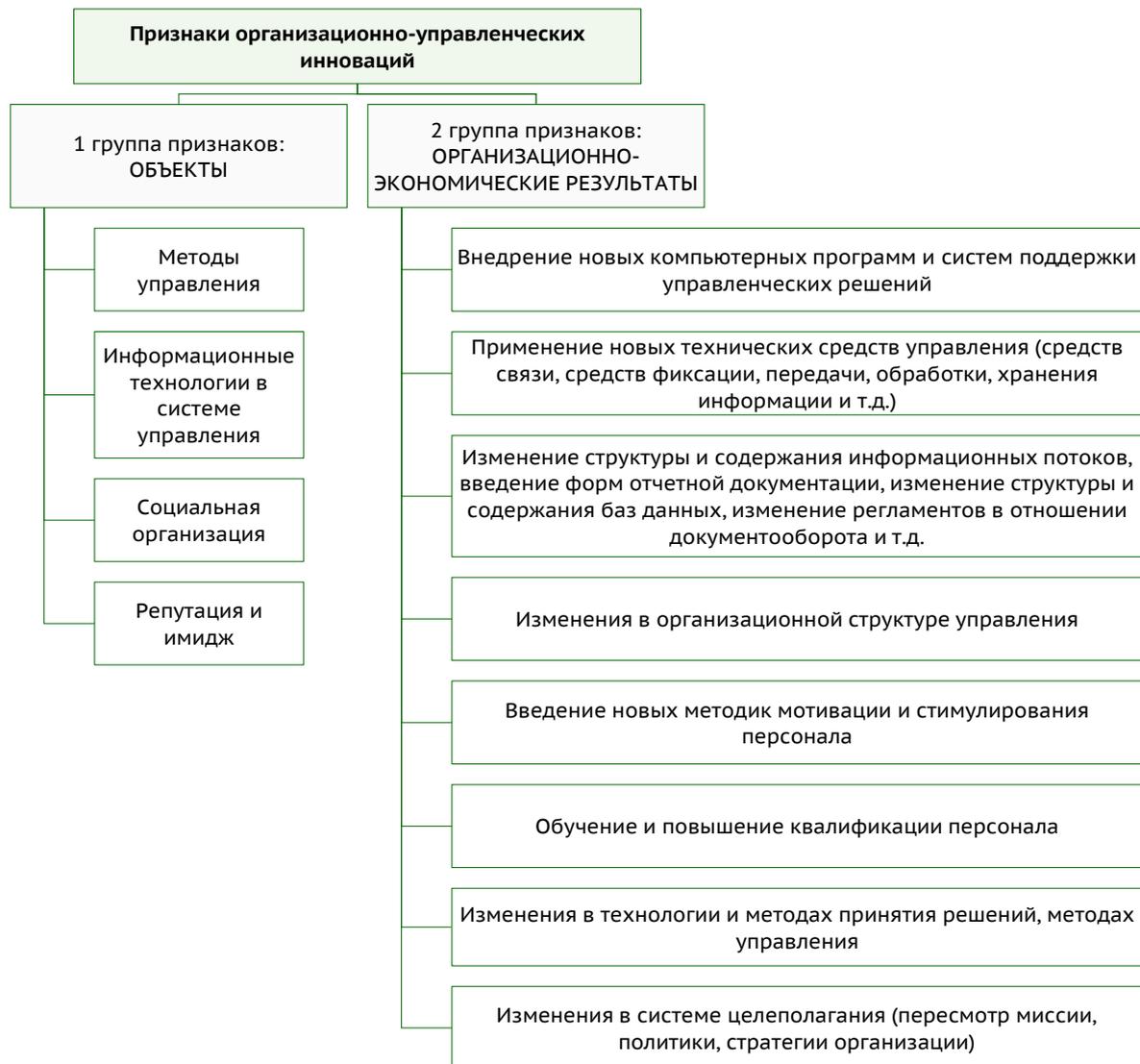


Рис. 1. Признаки организационно-управленческих инноваций / Fig. 1. Features of Organizational and Management Innovations

Источник / Source: построено автором по результатам исследования специализированной научной литературы / compiled by the author based on bibliographic review

О невозможности добиться коммерческого успеха без инновационной составляющей управления в условиях жесткой конкуренции на мировом и внутреннем рынках, свидетельствуют данные мониторинга, проведенного Ассоциацией менеджеров России: 22% российских предприятий,

применяющих новые управленческие технологии, быстро и успешно адаптировались к новым условиям хозяйствования, 21% – освоили новые рынки сбыта, 80% – достигли стратегических целей организации и получили конкурентные преимущества перед своими партнерами [7].

Таким образом, роль организационно-управленческих инноваций в современной экономике заключается в следующем:

- непосредственно связаны с положительной динамикой и повышением эффективности хозяйственной деятельности, т.к. определяют способы и формы научно-технического развития субъектов хозяйствования;
- посредством формирования более действенного менеджмента обеспечивают конкурентоспособность организаций на рынке;
- могут служить средством для решения проблем хозяйствующих субъектов по выходу из кризисных ситуаций;
- способствуют устойчивости финансового положения организаций, росту их экономического потенциала.

Управленческие инновации должны осуществляться на всех уровнях управления, в крупных компаниях не реже одного раза в 3-4 года, а в средних и мелких – ежегодно [7]. В настоящее время эти темпы стремительно ускоряются, поэтому отставание губительно для хозяйствующего субъекта.

Можно выделить ряд причин, препятствующих их более широкому использованию.

1) Недостаточная восприимчивость к нововведениям в организационно-управленческой сфере, недопонимание их значимости в современной хозяйственной деятельности.

2) Негативное отношение сотрудников компаний к инновационным изменениям в системе управления и сопротивление их внедрению. В большинстве случаев нововведения не принимаются теми, кто будет непосредственно заниматься их претворением в деятельность компаний. Эти опасения напрямую связаны с личными мотивами. Среди доминирующих следует выделить:

- боязнь негативных последствий организационно-управленческих инноваций (увеличение объема работы и расширение сферы ответственности, возникновение трудностей в работе при освоении нововведений, необходимость выстраивания новых отношений с коллегами и руководителями взамен привычных и устоявшихся);
- необходимость смены ролевых и поведенческих стереотипов, отказа от сложившейся практики менеджмента, что преимущественно свойственно топ-менеджерам компаний;
- нехватку достоверной и объективной информации, позволяющей оценить масштабы и смысл изменений в системе управления, характере предстоящей в связи с этим работы и ее перспективах;
- недопонимание руководством компаний значимости участия всего коллектива, его потенциальных возможностей в инновационных изменениях организационной структуры управления.

3) Недостаточная продуманность механизмов реализации организационно-управленческих нововведений.

4) Недостаток опыта и профессионализма сотрудников, занимающихся внедрением нововведений в систему управления хозяйствующего субъекта.

5) Сомнение руководителей компаний в эффективности и целесообразности организационно-управленческих инноваций вследствие их новизны и нетипичности (как правило, руководители склонны принимать во внимание надежные и проверенные на практике выводы).

Решение вышеобозначенных проблем, определяющих трудности осуществления организационно-управленческих инноваций в современных экономических условиях, позволит не только устранить возможные препятствия для их разработки и использования, но и создать достаточно весомые предпосылки для дальнейшего и эффективного их внедрения в системы управления субъектов хозяйствования, вывести их на современный качественный уровень.

Инновационная система управления современными экономическими процессами характеризуется международным и национальным аспектами, открытостью, способностью учиться и учить других, адаптироваться к изменяющимся синергетическим условиям внешней и внутренней среды, оптимизировать издержки, просчитывать последствия принятых решений. Принципами управления являются определение целей, задач, перспективное и текущее планирование, координация человеческого, информационного, материального капитала, распределение обязанностей, учет и контроль [8].

В основе управления лежат ответы на три вопроса, сформулированные еще великим немецким философом И. Кантом: «Что я могу знать, что я должен делать, на что я могу надеяться?». Фундамент управленческих инноваций составляют: современные знания, компетенции, умения и навыки, создающие эффективные алгоритмы действий, особенно во внестандартных ситуациях. Управление представляет собой гибкую институциональную систему, созданную для решения конкретных, сиюминутных, постоянных и перспективных задач. Это требует привлечения высококвалифицированных специалистов по всему миру с гибкими формами организации труда и занятости. Цель такой структуры – аккумуляция и генерирование успеха. Она должна обладать высоким уровнем интеллектуальной, технологической, организационной культуры, свободой выбора решений, стоящих перед ней задач, обладать людскими, инновационными, коммуникативными ресурсами, быть направленной на развитие работников, их обучение и повышение квалификации, прогнозировать и моделировать ситуации [9].

Проведенное исследование показало, что для устойчивого развития и повышения эффективности функционирования современной экономики как на макро-, так и на микроуровне, необходимы

инновационные преобразования действующих систем управления на основе более широкого использования организационно-управленческих нововведений. Данные изменения способны инициировать положительную динамику управленческих процессов и, посредством этого, как всей производственно-хозяйственной деятельности, так и ее важнейших аспектов (снабжения, производства, информационного и кадрового обеспечения, логистики, финансирования, маркетинга).

Организационно-управленческие инновации открывают новые возможности повышения качества менеджмента современных компаний и их конкурентоспособности, позволяют ускорить темпы экономического роста.

#### References

- [1] Bogdanov A.A. Tektologiya. Vseobshchaya organizatsionnaya nauka [Textology. General organizational discipline]. Publishing: Lenand, 2019. 680 p. (In Russ.).
- [2] Ivanova N.I., and Mamedyarov Z.A. R&D and Innovation: Competition is Growing // World Economy and International Relations. 2019. Vol. 63(5). Pp. 47-56. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-5-47-56>
- [3] Kiseleva E.G. The impact of digital transformation on the investment potential of the Russian cities // Finance: theory and practice. 2020. Vol. 24(5). Pp. 72-83. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-5-72-83>
- [4] Litvintseva G.P., and Karelin I.N. Effects of digital transformation of the economy and quality of life in Russia // TERRA ECONOMICUS. 2020. Vol. 18(3). Pp. 53-71. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-3-53-71>
- [5] Lavrikova Yu.G., and Suvorov A.V. Optimal spatial organization of the regional economy: search for parameters and dependencies // Economy of Region. 2020. Vol. 16(4). Pp. 1017-1030. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-4-1>
- [6] Rozanova N.M. Evolution of a firm in a digital economy // World Economy and International Relations. 2019. Vol. 63(8). Pp. 21-28. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-8-21-28>
- [7] Filin S.A., and Yakushev A.Zh. Organizational and management innovations as the cornerstone of digital economy // National interests: priorities and security. 2018. Vol. 14 (7-364). Pp. 1319-1332. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24891/ni.14.7.1319>
- [8] Petrovich M.V. [Upravlenie organizatsiy] Management of the organization: textbook. Minsk: Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, 2020. 479 p. (In Russ.).
- [9] Turkovsky S.R. The New Economy: cooperation, education, science // Law. Economics. Psychology. Scientific and Practical Journal. 2020. Vol. 4(20). Pp. 69-77. (In Russ.).

#### Информация об авторе / About the Author

**Станислав Ромуальдович Турковский** – магистрант; Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия / **Stanislav R. Turkovski** – Student in the Master's programme, PLEKHANOV Russian Economic University, Moscow, Russia  
E-mail: [turkovskiist@gmail.com](mailto:turkovskiist@gmail.com)  
SPIN РИНЦ 6702-6248  
ORCID 0000-0003-2741-5751

Дата поступления статьи: 15 января 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 15 January 2021  
Accepted: 20 March 2021

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).106-113

УДК 316.42

JEL F02, F6, Z13



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ВЛИЯНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

**В.С. Шмаков**, Институт философии и права Сибирского отделения РАН, Новосибирск, Россия

**Аннотация.** В статье исследуется проблема влияния глобализации на производственно-экономическое и социокультурное развитие локальных сообществ. Рассматриваются тенденции трансформации социокультурного пространства в процессе модернизации, оказывающей существенное влияние на изменение социокультурной локальности. Глобализация в современном понимании – это процесс сращивания экономических, политических, институциональных и социокультурных сфер жизнедеятельности мирового сообщества. Модернизация формирует парадигму нелинейности, в основе которой лежат концепции, основанные на проблеме локальности, зависимости мирового сообщества от влияния глобализационных и локальных социально-экономических процессов. Глобализация имеет определенную диалектическую двойственность. С одной стороны, она способствует формированию единства мирового развития, мироцелостности, с другой стороны, – прослеживаются процессы дифференциации, фрагментации, локализации. Наблюдается стремление к сохранению социокультурных традиций, обычаев, ценностных установок. Религия, этничность в социокультурных отношениях продолжают играть важную роль. Использование системного подхода позволяет отразить процессы модернизации в комплексе, с учетом традиций и новаций, привносимых в социокультурное пространство. Встраивание в глобальные экономические связи приводит к потере технико-технологического потенциала, деградации и исчезновению уникальных традиционных хозяйственных укладов, архаизации производственных отношений. Модернизация преобразовала структуру производства и формы собственности. Кардинально сменилось идеологическое содержание социокультурной жизни, резко модифицировались институциональные отношения. Происходящие процессы в производственно-экономической, институциональной и социокультурной сфере обладают такими характеристиками как неустойчивость и неравномерность. Глобализация усилила внутреннюю нестабильность, поскольку не все локальные сообщества способны усвоить новую логику развития. Разделение общества на бедных и богатых как двух полюсов социально-экономической иерархии, предопределяет разрушение внутренней целостности локальных сообществ. Прослеживаются противоречия, связанные с конфронтацией либеральных стандартов и традиционных ценностей, ведущие к возникновению диссонанса между многообразием традиционных социокультурных интересов и возможностями государства эффективно эти задачи решать. Растет социальная уязвимость локальных сообществ, включая демографический императив, падение общего уровня культуры и образования. Наиболее опасным последствием разрушения локальных социокультурных связей является потеря способности к самоидентификации, деструкция социокультурной идентичности. Локальные сообщества пребывают в состоянии аномии и распада.

**Ключевые слова:** глобализация, локальные сообщества, производственно-экономическая модернизация, социокультурная идентичность

**Для цитирования:** Шмаков В.С. Влияние производственно-экономической модернизации на трансформацию социокультурной идентичности // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 106-113. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).106-113

ORIGINAL PAPER

## THE IMPACT OF INDUSTRIAL AND ECONOMIC MODERNIZATION ON THE TRANSFORMATION OF SOCIO-CULTURAL IDENTITY

**V.S. Shmakov**, Institute of Philosophy and Law Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Novosibirsk, Russia

**Abstract.** The article examines the problem of the impact of globalization on the production, economic, and socio-cultural development of local communities. The article deals with the trends of transformation of the socio-cultural space in the process of modernization, which has a significant impact on the change of socio-cultural locality. Globalization is the process of merging the economic, political, institutional and socio-cultural spheres of life of the world community. Modernization forms a paradigm of non-linearity, which focuses on concepts based on the problem of locality, the dependence of the world community on the impact of globalization and local socio-economic processes.

Globalization has a certain dialectical duality. On the one hand, it contributes to the formation of the unity of world development, world unity, on the other hand, the processes of differentiation, fragmentation, localization are traced. Local communities want to preserve their socio-cultural traditions, customs, and values. Religion and ethnicity continue to play an important role in sociocultural relations. The systematic approach enables us to study the processes of modernization as a whole, taking into account the traditions and innovations introduced into the social and cultural sphere. Integration into global economic relations leads to the loss of technical and technological potential, the degradation and disappearance of unique traditional economic patterns, and the archaization of industrial relations. Modernization has transformed the structure of production and ownership. The ideological content of socio-cultural life has changed dramatically, and institutional relations have been modified. The ongoing processes in the production and economic, institutional and socio-cultural spheres have such characteristics as instability and unevenness. Globalization has increased internal instability, as not all local communities are able to adapt to the new trends of development. The gap between the rich and the poor destroys the integrity of local communities. The contradictions associated with the conflicts of liberal standards and traditional values are traced, leading to the emergence of a dissonance between the diversity of traditional socio-cultural interests and the state's ability to effectively solve these problems. The social vulnerability of local communities is growing, including the demographic issues, the decline in the overall level of culture and education. The most dangerous consequence of the destruction of local socio-cultural ties is the loss of self-identity. Local communities are in a state of anomie and disintegration.

**Keywords:** globalization, local communities, industrial and economic modernization, socio-cultural identity

**For citation:** Shmakov V.S. The Impact of Industrial and Economic Modernization on the Transformation of Socio-Cultural Identity // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 106-113. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).106-113

**М**ировое сообщество находится на этапе активных трансформаций под давлением глобализации, оказывающих влияние на развитие культуры и социальных институтов. Модернизация способствует ускорению экономического роста и реконструкции производственно-экономических отношений. Информационная революция определяет новые средства коммуникации, увеличивает возможности для взаимодействия мировой экономики.

Либерализм как идеологическое основание для глобализующегося мира обозначает глобализацию как объективную причину переформатирования мировой экономики, углубления связей и зависимостей сфер общественной жизни. Национальные экономики трансформируются в направлении формирования «мирэкономки» И. Валлерстайна [1], осуществляется процесс выхода из национальных и региональных рамок. В результате меняется облик отдельных стран, регионов и мира в целом.

Необходимо отметить, что относительно сути процессов глобализации, их конечных результатов наблюдается значительный разброс оценок и мнений. В этом аспекте имеет значение не столько факт преобразований вообще, сколько изменения качественных показателей и, прежде всего, темпов развития социально-экономической системы. Включение стран в глобализационные процессы предопределяет обострение международных отношений, наращивание глобальных опасностей, активизирует борьбу за ресурсы и рынки сбыта, заостряет предчувствие зависимости и неопределенности локальных сообществ перед будущим. Эти проблемы требуют системного подхода к объ-

яснению и пониманию всей жизни мирового сообщества. Глобализация экономики сопровождается не только созидательными, но и разрушительными процессами, становится важным фактором, влияющим на обострения социокультурной ситуации, определяя последовательный курс на свертывание социального государства. Возникающие сложности производственно-экономического и социокультурного характера меняют цели, средства и способы развития и функционирования мирового порядка, переформатируется сознание и поведение людей, формируются специфические адаптационные реакции, сопровождающиеся появлением новых социальных феноменов: аномии и деструкции социокультурной идентичности.

Глобализация, формируя единое социокультурное пространство, приводит к столкновению локальностей, прослеживаются процессы не только объединения культур, но и их противопоставление, разъединение. На первый взгляд глобализация обогащает социокультурное пространство, но в то же время существенно ограничивает развитие. Локальные культуры вынуждены определяться в этом взаимодействии глобальности и локальности, найти место в социокультурном пространстве мира. В этом смысле, главной проблемой глобализации оказывается не развитие экономики, а необходимость сохранения стабильности мира, улучшения условий жизни для человека и сохранения биосферы. Тем не менее, определяющим фактором, доминирующим направлением мирового развития остается производственно-экономическая модернизация. Отсюда следует, что глобализация как системный процесс имеет сложный характер. С одной стороны, он затраги-

вает все пласты общественной жизни, способствует решению глобальных вопросов модернизации экономики, развитию межкультурных коммуникаций и межкультурного диалога. С другой стороны, остается открытым вопрос о сохранении национальной природы и самобытности культур народов мира, детерминируя цивилизационные различия между странами как главный вектор мирового развития.

Рассматривая современный исторический период в контексте теории глобализации, мы акцентируем внимание на проблеме перехода от закрытой структуры «традиционного», патриархального общества к включению в глобализованную конструкцию (переход к обществам либеральным) и получаем способ изучения непосредственного влияния реформ на социокультурное развитие. Подход к исследованию процессов трансформации предполагает анализ не только непосредственных изменений в производственно-экономической сфере, но и социокультурных последствий перемен. Оценка влияния хозяйственных реформ на преобразования социокультурного пространства, обуславливающих состояние и развитие локальных сообществ, дает возможность выделить факторы, определяющие эволюцию и сценарии социокультурного развития с точки зрения «цены за услуги».

Основная идея исследования заключается в том, что внутренние и внешние воздействия на социокультурное пространство локальных сообществ, разнообразные инновации, наблюдаемые в процессе трансформации, можно интерпретировать как «локальные ответы», продуцируемые в условиях изменения жизнедеятельности. Подчеркнем, протекание производственно-экономической трансформации носит достаточно стихийный характер. Сообщества в процедуре адаптации вырабатывают новые формы приспособления к меняющимся реалиям. Российская Федерация состоит из локальностей, имеющих отличительные черты, в первую очередь, национальные и религиозные различия, а также разные уровни социально-экономического развития. Выявление тенденций социокультурных изменений позволяет дать непротиворечивое и логичное описание социокультурных аспектов преобразований локальных сообществ, определить особенности и специфику, в основных контурах представить перспективы масштабного реформирования всей системы социокультурных отношений. Полагаем, что анализ концепций и методологических подходов к исследованию влияния производственно-экономической модернизации на эволюцию социокультурной сферы жизнедеятельности локальных сообществ позволит более подробно отразить проблему сохранения социокультурной идентичности.

В качестве объекта исследования представлены локальные сообщества. Системное воздействие производственно-экономической сферы на

трансформацию социокультурного пространства локальных сообществ, включая проблему сохранения социокультурной идентичности, определяем в качестве предметной области исследования. Целью работы является анализ влияния производственно-экономической модернизации на трансформацию социокультурного развития, выявление причинно-следственных связей и сценариев развития социокультурных процессов, способствующих сохранению идентичности локальных сообществ.

Анализ проблемы влияния глобализации на социально-экономическую модернизацию различных стран, мировой экономики в целом, подводит к необходимости сформулировать вопросы о сочетании «модернизированных» и «традиционных» форм развития локальных сообществ, учитывая при этом и цивилизационные различия между странами, определить возможности единого вектора движения. Исследование процессов социально-экономических преобразований осуществляется в рамках полипарадигмального подхода, дающего совокупность научно-исследовательских парадигм, изучающих различные аспекты модернизации, поскольку сложность и неоднозначность социально-экономического развития делает невозможным применение какой-либо одной теории в качестве объяснительной стратегии.

Выделим несколько методологических подходов, аккумулирующих используемые при анализе методологические схемы. Процессы социально-экономического реформирования на макро- и микроуровне трансформаций меняются по формам и элементному составу, обладают общими чертами и закономерностями, объективно отличаются национальной спецификой и содержанием, их можно объяснить с позиции цивилизационного подхода. Использование системного анализа дает возможность осветить процессы модернизации как совокупность взаимодействующих объектов целостного комплекса взаимосвязанных элементов [2]. Объект исследования рассматривается как сложная система, обладающая целостностью, структурностью, иерархичностью, включенная в более общую структуру. Понятие «цивилизация» является интегративным фактором, объединяющим производственно-экономические, политические, институциональные и социокультурные процессы. Необходимо учитывать, что при исследовании за чертой объяснительных конструкций зачастую остаются обстоятельства, не сводимые непосредственно к политике и экономике. В частности, речь идет о необходимости включать в исследовательскую парадигму факторы социокультурного развития: культурные традиции, психологический склад нации, национальный характер и т.д., подчеркивая влияние этих акторов на экономическое развитие [3]. Цивилизационный подход как теоретико-методологическая схема позволяет решать проблему соотношений общецивилизационных

универсалий и локальной специфики. Цивилизация рассматривается как уникальное, локально-историческое, качественно дифференцированное общественное образование, сущность которого сводится к социокультурной специфике.

Мы определяем локальное сообщество как «открытую, равновесную, целостную социально-экономическую и социокультурную систему общающихся между собой членов сообщества, коллектив людей, объединенных общей территорией проживания, связанных экономическими, политическими, социокультурными, социально-психологическими, этническими и кровнородственными связями. Сообщество может выступать как субъект управления, определяющий и защищающий общие интересы. Деятельность сообщества направлена на сохранение, развитие, самосовершенствование в целях улучшения уровня и качества жизни людей» [4]. Происходящие преобразования реализуются не на пустом месте, а формируются на глубинных устойчивых производственно-экономических, институциональных и социокультурных структурах, традициях и ценностных установках, сложившихся в ходе исторического развития, генерируя социокультурную сферу, обладающую локальной спецификой.

Модернизационные изменения определяются, с нашей точки зрения, двумя факторами:

1) общими закономерностями трансформации традиционных национальных обществ в условиях возрастающего воздействия современной индустриальной культуры;

2) влиянием формирующихся производственно-экономических отношений, обуславливающих радикальное преобразование устоявшегося образа жизни населения.

В таком варианте глобализация расширяет, усиливает взаимосвязи, взаимовлияния и взаимодействия социально-экономических структур локальных сообществ.

Следствия глобализации многоплановы: разделение труда, миграция трудовых ресурсов и капиталов, конвергенция культур и т.д. Именно поэтому в научной литературе понятие «глобализация» исследуется многообразно, как объективная тенденция современного мирового развития и как реальный многоплановый процесс, которой можно рассматривать с различных точек зрения, вплоть до полного отрицания [5-8 и др.]. Глобализация характеризуется как движущая сила интенсификации производственно-экономических, институциональных и социокультурных отношений, разворачивающихся в границах мирового пространства. Глобализация рассматривается как причина и следствие сращивания производственно-экономических, политических, институциональных и социокультурных сфер жизнедеятельности мирового сообщества благодаря взаимодействию, взаимовлиянию и взаимозависимости в геоэкономике, геополитике, геокультуре (См. подробнее: [1,

9, 10]). Несмотря на то, что геополитика как научное направление сформировалось раньше, глобалисты приспособили теоретические концепты к решению своих меркантильных вопросов, связанных с проблемой ресурсов, рынков сбыта, политического давления и др. И в этом отношении имеет место полемика по поводу объяснения геополитической картины мира и роли глобализации в мировом развитии. Геополитические конструкции и постулаты, объясняющие и защищающие позиции необходимости подчиняться закономерностям развития глобализации, стали фундаментом давления на политическое и социокультурное пространство, кардинально меняя систему политических и социокультурных самоидентификаций. Определенный интерес представляют теоретические дискуссии сторонников глобализации, ее геополитического значения и оппонентов (См., например, [11, 12 и др.]). Подчеркнем, что современный мир, становясь глобальным в экономическом, информационном и других аспектах, продолжает оставаться фрагментарным в политическом и социокультурном отношении. Глобализация обостряет проблему сохранения социокультурной идентичности, которая сегодня представляет собой значимый предмет философского дискурса. А.Н. Чумаков, определяя рамки влияния глобализации на мировое развитие, отмечает, что глобальные проблемы охватили базовые сферы общественной жизни, в орбиту ускоряющейся многоаспектной глобализации втягивается культурное и цивилизационное развитие, испытывая возрастающее внешнее давление. Анализ глобализации, цивилизации и культуры необходимо изучать как тесно взаимосвязанные, фундаментальные характеристики культурно-цивилизационных систем [13]. При анализе влияния глобализации на жизнедеятельность общества возникает сложность определения перспектив развития социокультурного пространства локальных сообществ, условий и возможностей для сохранения идентичности, решение проблемы самореализации личности и сообщества. Кристаллизуется социологическая проблема развития локальных сообществ, выпадающих из рамок структурной социокультурной трансформации [14-17].

Модернизация производственно-экономических отношений в значительной степени модифицировала организационно-экономические механизмы, обеспечивающие функционирование отраслей производства, изменила структуру социокультурного пространства, нарушила взаимодействие и взаимосвязи основных элементов: личность, общество, культура. П.А. Сорокин подчеркивал: 1) «личность как субъект взаимодействия»; 2) «общество как совокупность взаимодействующих индивидов с его социокультурными отношениями и процессами»; 3) «культура как совокупность значений, ценностей и норм, которыми владеют взаимодействующие лица, и совокупность

носителей, которые объективируют, социализируют и раскрывают эти значения» [18]. Необходимы качественные механизмы управления по совершенствованию регулирования, координации содержательного и структурного аспектов социокультурного развития и исполнения функций. Предшествующие механизмы регулирования производственно-экономической и институциональной деятельности разрушены, новые – на стадии формирования. Экономика управляет сама собой, «младореформаторы» уповали на то, что все, безусловно, организует рынок, но оказалось, что рынок имеет значение и как «колхозный базар». Практика показала, что вырабатываемые ответы на вызовы модернизации состоят из нескольких разнородных компонент, складывающихся в экономике: прослеживаются конструкции хозяйствования, сформированные в советский период; возникают архаические субстраты развития экономики; в процессе модернизации хозяйства формируются переходные структуры. В условиях кардинальных преобразований вся эта архитектура оказалась тесно взаимосвязана. Кроме того, вариативность стратегий экономического развития обуславливается природно-географической и этнической спецификой, эндогенными и экзогенными факторами, оказывающими влияние на жизнедеятельность локальных сообществ.

Ответы локального сообщества на процессы модернизации производственно-экономической деятельности складываются под воздействием ряда факторов [19]:

1) воздействия со стороны внешнего, «глобализованного общества»;

2) «содержания традиционности, воспроизводимого данным локальным сообществом», «совокупности устойчивых практик жизнедеятельности, институционализированного в данном сообществе социального порядка»;

3) «внешних условий существования сообщества», географического, экологического фактора, «совокупности природных комплексов, в которые вписано сообщество, определяющих его «границы возможного», лимитирующих доступные данному сообществу формы реакции» на изменения социально-экономических условий».

Опираясь на методологию П.А. Сорокина [18], отметим, что возникает конфликт между компонентами сообщества, связанными с группами, придерживающимися разноплановой идеологии производственно-экономического, институционального и социокультурного развития: сторонников «догоняющей» модернизации либо ориентирующихся на традиционалистские ценности. С этого начинается процесс раскола локального сообщества, с доминированием того или иного уклада над «осознанием» исторической общности. Проявляется процесс формирования неравенства, в основе которого лежат различия в возможностях

представителей локальных сообществ получать доступ к финансам и ресурсам.

Социокультурное пространство постсоветской России оказалось в процессе дезорганизации социокультурных институтов, проявления неоднородности и неустойчивости условий жизнедеятельности, приводящих к деструкции локальных сообществ. Усугубляются расхождения между провозглашаемыми целями и реалиями для их достижения. Нет способностей или просто желания сопротивляться западным веяниям. Исходя из такого понимания, можно отметить, что глобализация шире и многообразнее, чем просто формирование глобального рынка. Институциональные, социокультурные последствия выглядят гораздо объемнее в своей локальности. Как у всякого сложного явления, у глобализации проявились положительные и отрицательные стороны. К положительным следствиям глобализации относится ряд основных показателей, в большей степени связанных с проблемами производственно-экономических отношений: ускорение внедрения и распространения технических достижений, рост производительности труда, повышение качества продукции, увеличение темпов развития промышленности, интернационализация экономической жизни и др. В России реалии глобализации проявились в несколько иной форме: упадок промышленного производства, обнищание населения, повышение значения спекулятивной экономики, увеличение разрыва между богатыми и бедными, список можно продолжить.

Разрушение локальных производственно-экономических, институциональных и социокультурных укладов под давлением глобализации способствует, во-первых, структурной деформации локальных экономик вследствие встраивания в глобальные экономические связи, что приводит к росту безработицы, потере наработанного технико-технологического потенциала. Во-вторых, – к деградации и исчезновению уникальных традиционных хозяйственных укладов, неспособных конкурировать с технологически более оснащенными современными производствами, которые перенесены из развитых стран на периферию. Прослеживаются процессы архаизации производственно-экономических и социокультурных отношений. В-третьих, усиливается влияние теневых форм экономической активности, начиная от разного рода нарушений трудового законодательства, незаконных или полузаконных финансовых операций, «отмывания» денег и заканчивая криминальными видами бизнеса. В-четвертых, предопределяется разрушение целостности локальных сообществ, объединяющей бедных и богатых как два полюса социально-экономической иерархии. В-пятых, дезинтеграция локальных сообществ делает невозможным для большей части населения поддерживать, повышать статус.

Механизмы глобализации, реализуя стремление к унификации социокультурного пространства, блокируют развитие культуры и социальности локальных сообществ, создают социальное напряжение. Разрушается единство локальных сообществ, происходит снижение роли традиционных межличностных связей, отношений солидарности, взаимной поддержки и защиты и т.д. Нарастают процессы уязвимости локальных сообществ, включая демографический императив и падение общего уровня культуры и образования. Особенно опасным последствием разрушения локальных социокультурных связей оказывается потеря чувства самоидентификации, деструкция социокультурной идентичности. Локальные сообщества пребывают в состоянии «полураспада». Неумение приспособиться к кризису социокультурной идентичности развивает маргинальные качества или склонность к социальной мимикрии, обретению того облика, который представляется более эффективным, выгодным в данной ситуации. Социокультурная идентичность, являясь важнейшей характеристикой как отдельного индивида, так и локального сообщества, служит системным фактором, осуществляющим непосредственное воздействие на развитие локальных сообществ. Принадлежность к определенной социальной общности и типу культуры придает людям уверенность, формирует чувство безопасности и социальной защищенности.

Кризис социокультурной идентичности во всех отношениях необходимо исследовать как мировой тренд. В России эта проблема приобретает особую остроту в силу специфики производственно-экономического, институционального и социокультурного своеобразия страны. В первую очередь, необходимо учитывать влияние внешних и внутренних факторов, определяющих развитие социокультурного пространства. Модернизация перестроила структуру производства и формы собственности. Кардинально изменилось идеологическое содержание социокультурной жизни, резко модифицировались институциональные отношения. Эти процессы происходят одновременно во многоконфессиональном государстве, состоящем из большого числа локальных сообществ, имеющих своеобразное социокультурное пространство со своими сложившимися обычаями, традициями, ценностями.

Процессы глобализации, поддерживающие давление на социокультурное пространство России, можно обозначить как двойственные, диалектические, по сути. Производственно-экономические, институциональные и социокультурные реформы характеризуются нелинейностью, неустойчивостью и неравномерностью. И в этом смысле глобализация не только сближает людей, но и разделяет. Как показывает опыт, глобализация усиливает внутреннюю нестабильность в странах пост-

советского пространства, поскольку не все локальные сообщества способны усвоить новую логику развития.

Выделим факторы, определяющие трансформацию социокультурного развития локальных сообществ:

1) производственно-экономическая модернизация, под прессингом глобализации, служит инструментом унификации социокультурного пространства;

2) возникающий социокультурный конфликт между отдельными частями общества приводит к появлению гибридных социокультурных форм, противостоящих традиционным ценностям; намечается процесс раскола локального сообщества, что представляет реальную угрозу жизнедеятельности, воспроизводству и развитию социокультурной общности;

3) неспособность адаптироваться к новым реалиям приводит к утрате исторической социокультурной преемственности, служащей гарантией стабильности сообщества, что способствует потере традиционных социокультурных связей и отношений; углубляются различия в уровне социокультурного развития локальных сообществ.

Исходя из посылки, что развитие локальных сообществ подчиняется общим закономерностям трансформации, определим тенденции социокультурного развития локальных сообществ. Модернизационные процессы приводят к разрушению традиционных социокультурных связей и отношений, обеспечивающих воспроизводство социального и человеческого капитала локальных сообществ. Возникает проблема нарушения баланса соотношения социокультурной устойчивости и изменчивости социокультурной сферы, соблюдения режима равновесия в историческом времени и пространстве, гарантирующего сосуществование многообразия культуры и социальности сообщества, возрастает угроза сохранению и развитию традиционной социокультурной общности. Меняются социокультурные стереотипы, ориентирующие локальные сообщества в системе нормативных социокультурных поведенческих характеристик, размываются ценностные ориентации, нормы, стандарты, идеалы и т.д.

В условиях глобальной и локальной реструктуризации социокультурного пространства формируются сценарии, определяющие перспективы развития мировой социокультуры.

1) Локальные сообщества ощущают необходимость сохранения традиционных социокультурных ценностей. В условия состояния сжатия, конвекции социокультурного мира осуществляют попытки консервации основ социокультуры. В условиях перехода от традиционализма локальности пытаются сберечь свою историю и идентичность. Формируются социально-территориальные локации, в рамках которых сообщества пытаются сохранить специфическую социокультурную среду

обитания.

2) У локальных сообществ, оказавшихся под значительным давлением глобализации, социокультурное пространство находится в состоянии расширения, диффузии, полнее ощущает рост воздействия либеральных концепций на социокультурное развитие. Формируются условия стандартизации социокультурной среды локальных сообществ. Положение социокультурного пространства характеризуется переходностью позиций. Отмечаются процессы модификации содержательных традиционных качеств в промежуточные формы, дающие возможность приспосабливаться к новым условиям.

3) Локальные сообщества, находящиеся в условиях социально-экономической нестабильности, деструкции производства, испытывают затруднения во всех сферах жизнедеятельности, ощущают разрушение целостности сообщества до полной дезинтеграции.

Динамика социокультурных процессов локальных сообществ определяется в масштабах от попытки сохранения традиций социокультурного развития сообществ до разрушения социокультурной идентичности. Противоречия, связанные с конфронтацией либеральных стандартов и традиционных ценностей, можно оценивать как диссонанс между многообразием традиционных социокультурных интересов и способностью государства эффективно решать задачи управления. Для преодоления проблем, относящихся к феномену глобализации, важно своевременно оптимизировать распределение и контроль производственно-экономического, институционального и социокультурного потенциала общества, создавая возможность локальным сообществам сохранять и развивать традиционализм социокультурной среды обитания. Учитывать, что последствия принимаемых сегодня решений дадут о себе знать в долгосрочной перспективе. Например, способность и желание жителей локальных сообществ защищать свою Родину.

#### Библиография

- [1] Валлерстайн И. Анализ мировых систем и ситуация в современном мире: пер. с англ. СПб.: Издательство «Университетская книга», 2001. 416 с.
- [2] Bertalanffy L. General System Theory. Foundations, Development, Applications. New York, 1969. 289 p. (на англ.).
- [3] Huntington S.P. The Clash of Civilizations and the Remaking at the World Order. New York, 1996. 353 p. (на англ.).
- [4] Шмаков В.С. Сельские локальные сообщества: к методологии исследования // Сибирский философский журнал. 2017. Том 15. № 4. С. 135-145. DOI: <https://doi.org/10.25205/2541-7517-2017-15-4-135-145>
- [5] Киссинджер Г.А. Мировой порядок: пер. с англ. Москва: АСТ, 2018. 511 с.
- [6] Барановский В.Г. Новый миропорядок: преодоление старого или его трансформация? // Мировая экономика и международные отношения. 2019. Том 63.

№ 5. С. 7-23. DOI: <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-5-7-23>

- [7] Валовая Т.Д. Формирование новой архитектуры мировой экономики: ЕАЭС и АСЕАН // Международная жизнь. 2016. № 5. С. 18-25.
- [8] Flew T. Populism and Globalization: Towards a Post-Global Era? (2019). SSRN (на англ.). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3321448> (дата обращения: 02.02.2021).
- [9] Замятин Д.Н. Геокультура и процессы межцивилизационной адаптации: стратегии репрезентации и интерпретации ключевых культурно-географических образов. В кн.: Цивилизация. Восхождение и слом: Структурообразующие факторы и субъекты цивилизационного процесса. Москва: Наука, 2003. С. 213-256.
- [10] Кузнецов В.Н. Геокультура. Основы геокультурной динамики безопасности в мире XXI: Культура-Сеть. Москва: Книги и бизнес, 2003. 631 с.
- [11] Martens P., Dreher A., and Gaston N. Globalisation, the Global Village and the Civil Society // Futures. 2010. Vol. 42(6). Pp. 574-582. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.futures.2010.01.008>
- [12] Манойло А.В. Геополитическая картина современного мира и управляемый хаос // Мировая политика. 2015. № 1. С. 66-80. DOI: 10.7256/2306-4226.2015.1.12665
- [13] Чумаков А. Н. Метафизика глобализации. Культурно-цивилизационный контекст. Москва: Проспект, 2017. 496 с.
- [14] Mendis P. Glocalization: The Human Side of Globalization as If the Washington Consensus Mattered. Lulu.com, 2007. 442 p. (на англ.).
- [15] Карякин В.В. Геополитика: исследование межкультурных проблем в эпоху постмодерна. Москва: Огни, 2016. 416 с.
- [16] Пржиленский В.И., Пржиленская И.Б. Социальная архаизация: экспликация, операционализация, концептуализация // Вопросы философии. 2019. № 5. С. 37-48. DOI: 10.31857/S004287440005054-4
- [17] Ерохов И.А. Постглобализация и политическая архаизация в России // Мировая политика. 2020. № 2. С. 1-25. DOI: 10.25136/2409-8671.2020.2.33335
- [18] Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. М: Политиздат, 1992. 543 с.
- [19] Мархинин В.В., Нысанбаев А.Н., Шмаков В.С. Модернизационные процессы в сельских локальных сообществах: об одном совместном казахстанско-российском проекте // Социологические исследования. 2001. № 12. С. 53-58.

#### References

- [1] Wallerstein I. World-Systems Analysis. London: Duke University Press, 2004. 109 p.
- [2] Bertalanffy L. General System Theory. Foundations, Development, Applications. New York, 1969. 289 p.
- [3] Huntington S.P. The Clash of Civilizations and the Remaking at the World Order. New York, 1996. 353 p.
- [4] Shmakov V.S. Rural local community: on the study methodology // Siberian Journal of Philosophy. 2017. Vol. 15(4). Pp. 135-145. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.25205/2541-7517-2017-15-4-135-145>
- [5] Kissinger H. World Order. Penguin Press, 2014. 420 p.
- [6] Baranovsky V.G. New International Order: Overcoming or Transforming the Existing Pattern? // World Economy and International Relations. 2019. Vol. 63(5).

- Pp. 7-23. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-5-7-23>
- [7] Valovaya T.D. Formirovanie novoy arhitektury mirovoy ekonomiki: EAES i ASEAN [Formation of a new architecture of the world economy: EEU and ASEAN] // The International Affairs. 2016. Vol. 5. Pp. 18-25. (In Russ.).
- [8] Flew T. Populism and Globalization: Towards a Post-Global Era? (2019). SSRN. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3321448> (accessed on 02.02.2021).
- [9] Zamyatin D.N. Geokultura i protsessy mezhtsivilizatsionnoy adaptatsii: strategii reprezentatsii i interpretatsii klyuchevykh kulturno-geograficheskikh obrazov [Geoculture and intercivilizational adaptation processes: strategies for the representation and interpretation of key cultural and geographical images]. In book: Tsivilizatsiya. Voskhozhdenie i slom: strukturoobrazuyushchie faktory i sub'ekty tsivilizatsionnogo protsesssa [Civilization. Ascent and decline. Structure-forming factors and actors of the civilizational process]. Moscow: Nauka, 2003. Pp. 213-256. (In Russ.).
- [10] Kuznetsov V.N. Geokultura. Osnovy geokulturnoy dinamiki bezopasnosti v mire XXI: Kultura-Set' [Geoculture: fundamentals of geocultural dynamics of security in the world of the 21st century: Culture-Network]. Moscow: Books and Business, 2003. 631 p. (In Russ.).
- [11] Martens P., Dreher A., and Gaston N. Globalisation, the Global Village and the Civil Society // Futures. 2010. Vol. 42(6). Pp. 574-582. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.futures.2010.01.008>
- [12] Manoilo A.V. Geopoliticheskaya kartina sovremennogo mira i upravlyaemyi haos [Geopolitical situation and controlled chaos]. 2015. Vol. 1. Pp. 66-80. (In Russ.). DOI: 10.7256/2306-4226.2015.1.12665
- [13] Chumakov A.N. Metafizika globalizatsii. Kul'turno-tsvivilizatsionnyi kontekst [Metaphysics of Globalization. Cultural and civilizational context]. Moscow: Prospekt, 2017. 496 p. (In Russ.).
- [14] Mendis P. Glocalization: The Human Side of Globalization as If the Washington Consensus Mattered. Lulu.com, 2007. 442 p.
- [15] Karyakin V.V. Geopolitika: issledovanie mezhekulturnykh problem v epohu postmoderna [Geopolitics: a study of cross-cultural issues in postmodern era]. Moscow: Ogni, 2016. 416 p. (In Russ.).
- [16] Przhilensky V.I., and Przhilenskaya I.B. Social archaization: explication, operationalization, conceptualization // Voprosy Filosofii. 2019. Vol. 5. Pp. 37-48. (In Russ.). DOI: 10.31857/S004287440005054-4
- [17] Erokhov I.A. Post-globalization and political archaization in Russia // World Politics. 2020. Vol. 2. Pp. 1-25. (In Russ.). DOI: 10.25136/2409-8671.2020.2.33335
- [18] Sorokin P.A. Chelovek. Tsivilizatsiya. Obshchestvo [Man. Civilization. Society]. Moscow: Politizdat, 1992. 543 p. (In Russ.).
- [19] Markhinin V.V., Nysanbayev A.N., and Shmakov V.S. Modernizatsionnye protsessy v sel'skikh lokal'nykh soobshchestvakh: ob odnom sovместnom kazhstansko-rossiyskom proekte [Modernization processes in rural local communities: about a joint Kazakh-Russian project] // Sociological Studies. 2001. Vol. 12. Pp. 53-58. (In Russ.).

#### Информация об авторе / About the Author

**Владимир Сергеевич Шмаков** – доктор философских наук, доцент; ведущий научный сотрудник, Институт философии и права Сибирского отделения Российской академии наук, Новосибирск, Россия / **Vladimir S. Shmakov** – Doctor of Philosophy, Docent; Leading Researcher, Institute of Philosophy and Law of Siberian branch of the Russian Academy of Sciences, Novosibirsk, Russia  
E-mail: [vsshmakov@gmail.com](mailto:vsshmakov@gmail.com)  
SPIN РИНЦ 7201-4753

Дата поступления статьи: 22 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 22 February 2021  
Accepted: 20 March 2021

## ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ

К публикации принимаются оригинальные научные статьи, библиографические обзоры, рецензии, отчеты о научных событиях, интервью (далее – статьи) по следующим **темам исследований** специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности): экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; экономика труда; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; рекреация и туризм.

Статьи принимаются по адресу: **beneficium-se@mail.ru**

Публикация осуществляется бесплатно.

### Оформление статьи

Объем текста – от 15000 до 40000 знаков (включая пробелы). Шрифт – Times New Roman, размер – 12 (в таблицах и рисунках – 11), междустрочный интервал – 1,0, абзацный отступ – 1 см, поля – по 2 см с каждой стороны.

### Структура статьи

#### 1. Индекс УДК

#### 2. Коды JEL классификации

#### 3. Название статьи

#### 4. ФИО автора / авторов

#### 5. Место работы / учебы, город, страна автора (авторов)

**6. Аннотация.** Объем – от 200 до 300 слов. Аннотация является кратким обзором статьи, представляющим основное содержание и выводы исследования. Она выполняет функцию справочного инструмента, адекватно репрезентирующего более объемное научное исследование. Из аннотации должно быть ясно, какую цель ставил автор исследования, какие задачи он последовательно решал, какую методику применял (без уточнения деталей), каковы основные результаты исследования и в чем состоит научное значение этих результатов. Текст аннотации должен быть внутренне связным и логически структурированным (следовать логике текста статьи). В аннотации не применяется цитирование. В аннотации не должно быть материала, который не содержится в статье.

**7. Ключевые слова** – от 5 до 10 слов / словосочетаний в алфавитном порядке – должны отражать основное содержание статьи, совпадать с базовыми терминами исследования, определять собой (маркировать) область знания, предметную область и тематику исследования.

**Для материалов на русском языке пункты 3-7 повторяются на английском языке.**

**8. Текст статьи** (логическая структура: введение, методика, основная часть, выводы).

**9. Библиография** включает от 5 до 20 источников, в том числе как минимум 5 академических зарубежных источника, опубликованных за последние 5 лет, индексируемых, как правило, в базах данных WoS и Scopus. Каждый источник из списка библиографии должен быть процитирован минимум один раз в тексте; на все источники делаются ссылки внутри текста в квадратных скобках: [1]. Любое упоминание в тексте статьи имен ученых и исследователей должно сопровождаться отсылками на их работы. Во всех библиографических ссылках на электронные ресурсы обязательно указывается ссылка на веб-страницу, откуда заимствуется текст, и дата обращения. Использование справочно-энциклопедической и учебно-методической литературы (снабженной грифом федерального УМО и т.п.) в качестве источников – не более 15% от общего количества источников. Ссылки на курсовые работы, ВКР, авторефераты, диссертации не допустимы. Список библиографии приводится в порядке упоминания источников в тексте.

**10. References** (список источников в переводе на английский язык). Нумерация источников должна соответствовать нумерации в авторском оригинале на русском языке.

**11. Заявление об ответственности авторов** (в случае соавторства).

**12. Сведения об источнике финансирования**, если таковой имеется.

Автор представляет в редакцию **отдельными файлами**:

- оформленную согласно правилам статью;
- сведения об авторе (авторах) на русском и английском языках с указанием следующих данных: фамилия, имя, отчество без сокращений, ученая степень, ученое звание, должность, полное наименование места работы / учебы, адрес электронной почты, ORCID, SPIN-ПИНЦ, контактный телефон (не публикуется);
- заполненный и подписанный автором (каждым соавтором) Лицензионный договор о предоставлении права использования произведения (высылается автору после получения положительной рецензии на научный материал); подписывая договор, автор, тем самым, разрешает открытую публикацию своих материалов, а также их редактирование, не искажающее смысл произведения.

Вся подробная информация о редакционной и публикационной политике научного издания представлена на его официальном сайте.

## GUIDELINES FOR AUTHORS

Original manuscripts, bibliographic reviews, reviews, scientific event reports, interviews, etc. on such **research topics** as Economics, Organization and Management Enterprises, Industries, Complexes; Innovation Management; Regional Economy; Labour Economics; Business Economics; Marketing; Management are accepted for publication in electronically at: **beneficium-se@mail.ru**

Publication is free of charge.

### Design of article

The article's size is 15000 to 40000 characters (including spaces). The font is Times New Roman, the font size is 12 (in tables and figures – 11). The line spacing is 1.0, the indentation is 1.0 cm, the margins are 2 cm from each side.

### The structure of the publication

#### 1. UDC code

#### 2. JEL classification codes

#### 3. Article title

#### 4. Author's full name

#### 5. Place of work, city, country

**6. Abstract (author's summary).** The recommended size of the abstract is 200 to 300 words. The abstract is a concise summary of the paper. The abstract should state briefly the purpose of the research, the principal results and major conclusions. It is a quick overview of the entire paper and giving a gist of it.

**7. Keywords** for the article should express the main content of the article, to coincide with basic terms of the study, to determine (indicate) the domain of knowledge, the subject area and the theme of the study. The number of keywords is from 5 to 15.

**For Russian-language materials, paragraphs 3-7 are repeated in English.**

**8. Text of the article** (logical structure: introduction, methodology, main part, conclusions).

**9. References** in language of article. The references should contain from 5 to 20 sources, including at least 5 academic foreign sources published in the last 5 years, indexed, as a rule, in the WoS and Scopus databases. Each source from the references should be cited at least once in the text; all sources are referenced within the text in square brackets: [1]. Any mentioning of the names of scientists and researchers in the text of the article should be accompanied by references to their works. All references to electronic resources necessarily indicate the reference to the web page from which the text is borrowed, and the access date. The use of reference-encyclopedic and educational-methodical literature as sources should account for no more than 15% of the total number of sources. Links to abstracts, dissertations are not allowed. Sources should be listed in order in which they are mentioned in the text.

**10. References in English** (made the same way).

**11. Authors' Liability Statement** (in case of co-authorship).

**12. Information about the source of funding, if any.**

The author presents to the Editorial office **separate files**:

- the manuscript drawn up according to the requirements;
- information about the author(-s) in Russian and English with the following data: surname, name, patronymic (in full); academic degree, academic title; position and place of work / study without abbreviations; e-mail address; ORCID; contact phone number (not published);
- the completed form of the License agreement signed by the author (in case of co-authorship, each of the authors signs a separate form); signing the agreement form, the author thereby permits the open publication of his materials, as well as their editing, which does not distort the meaning of the work.

**On the official website you can find detailed information about the editorial and publication policy of the journal "Beneficium".**



НОВГОРОДСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ЯРОСЛАВА МУДРОГО



YAROSLAV-THE-WISE  
NOVGOROD STATE  
UNIVERSITY