

ISSN 1998-1627

Economics and Management

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ



российский научный журнал | russian scientific journal



**ТЕМА  
НОМЕРА**  
Т. 28 № 9  
2022

**ИНВЕСТИЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО  
МЕЖДУ РОССИЕЙ И ВЬЕТНАМОМ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

# Экономика и управление

## Редакционная коллегия

**Главный редактор**  
О. Г. СМЕШКО  
д-р экон. наук, доцент

**Заместитель главного редактора**  
В. А. КУНИН  
д-р экон. наук, доцент

**Научные редакторы**  
В. А. ПЛОТНИКОВ д-р экон. наук, профессор  
Е. А. ТОРГУНАКОВ д-р экон. наук, профессор  
С. А. БЕЛОЗЁРОВ д-р экон. наук, профессор

**Руководитель издательско-полиграфического центра**  
О. В. ЯРЦЕВА

**Выпускающий редактор**  
В. В. САЛИНА

**Редактор-корректор**  
Е. С. ЧУЛКОВА

**Перевод**  
при участии ООО «ЭКО-ВЕКТОР АЙ-ПИ»  
<https://www.eco-vector.com>

**Верстка**  
Е. О. ЗВЕРЕВА, М. Ю. ШМЕЛЁВ

**Оформление обложки**  
А. С. ФЕДОРАЕВА  
(с использованием материалов:  
[Quang Nguyen Vinh], [Plato Terentev], [Алексей Васильев],  
[Huong Lan Nguyễn], [Thai Bach], [Hugo Heimendinger]/Pexels.com)

Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
ПИ № ФС 77-67819 от 28 ноября 2016 г. выдано  
Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий  
и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Учредитель издания:  
ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики»  
© Все права защищены  
ISSN 1998-1627

Издается с 1995 г. Выпускается ежемесячно (12 номеров в год).  
Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей.  
При перепечатке ссылка на журнал  
«Экономика и управление» обязательна

**Адрес редакции и издательства**  
Россия, 190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а  
Тел.: (812) 449-08-33  
izdat-ime@yandex.ru  
<https://emjume.elpub.ru/jour>  
Дата выхода в свет: 04.10.2022 г.

Отпечатано в типографии ООО «РАЙТ ПРИНТ ГРУПП».  
198095, Санкт-Петербург, ул. Розенштейна, д. 21. Заказ № 143  
Тираж 200 экз. Свободная цена.

Журнал «Экономика и управление» получают по адресной рассылке:  
министерства и ведомства РФ, главы администраций субъектов РФ,  
Российская академия наук, научные институты, российские и зарубежные  
вузы, предприятия, организации и учреждения отраслей народного  
хозяйства, краевые, областные и районные библиотеки

## Редакционный совет

**А. Г. АГАНБЕГЯН**  
заведующий кафедрой экономической теории и политики  
РАНХиГС при Президенте РФ, д-р экон. наук, проф., академик РАН,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Москва, Россия)

**Л. А. АНОСОВА**  
начальник Отдела общественных наук РАН — заместитель  
академика-секретаря Отделения общественных наук РАН  
по научно-организационной работе, д-р экон. наук, проф., почетный  
профессор СПбУТУиЭ (Москва, Россия)

**В. БЕРГМАНН**  
член ученого совета Европейской академии наук и искусств,  
руководитель рабочей группы «Наука и образование» форума  
«Петербургский диалог» с германской стороны, д-р юрид. наук,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Берлин, Германия)

**Р. С. ГРИНБЕРГ**  
научный руководитель Института экономики РАН, д-р экон. наук,  
проф., член-корреспондент РАН,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Москва, Россия)

**И. И. ЕЛИСЕЕВА**  
заведующий сектором Социологического института РАН,  
д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН, засл. деят. науки РФ,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Санкт-Петербург, Россия)

**В. Л. КВИНТ**  
руководитель Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ  
им. М. В. Ломоносова, заведующий кафедрой экономической и финансовой  
стратегии МШЭ МГУ, д-р экон. наук, проф., иностранный член РАН,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Москва, Россия)

**А. А. КОКОШИН**  
заведующий кафедрой международной безопасности факультета  
мировой политики МГУ им. М. В. Ломоносова,  
д-р ист. наук, проф., академик РАН,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Москва, Россия)

**В. Л. МАКАРОВ**  
научный руководитель Центрального экономико-математического  
института РАН, д-р ф.-м. наук, проф., академик РАН,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Москва, Россия)

**В. В. ОКРЕПИЛОВ**  
научный руководитель Института проблем региональной экономики РАН,  
д-р экон. наук, проф., академик РАН, засл. деят. науки и техники РФ,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Санкт-Петербург, Россия)

**Б. Н. ПОРФИРЬЕВ**  
научный руководитель Института народнохозяйственного  
прогнозирования РАН, д-р экон. наук, проф., академик РАН,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Москва, Россия)

**А. Ю. РУМЯНЦЕВА**  
проректор по научной работе и международной деятельности  
Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики,  
канд. экон. наук, доц. (Санкт-Петербург, Россия)

**В. СТРИЕЛКОВСКИ**  
профессор Пражской бизнес-школы, д-р экон. наук (Прага, Чехия)

**В. А. ЦВЕТКОВ**  
директор Института проблем рынка РАН,  
д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН (Москва, Россия)

**Р. М. ЮСУПОВ**  
научный руководитель Санкт-Петербургского института  
информатики и автоматизации РАН, д-р техн. наук, проф.,  
член-корреспондент РАН, засл. деят. науки и техники РФ,  
почетный профессор СПбУТУиЭ (Санкт-Петербург, Россия)

ЖУРНАЛ ВЫХОДИТ ПОД НАУЧНО МЕТОДИЧЕСКИМ РУКОВОДСТВОМ ОТДЕЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК РАН

Российский научный журнал (РНЖ) «Экономика и управление» включен в перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией (ВАК) Министерства науки и высшего образования Российской Федерации для публикации основных научных результатов диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.

Журнал рекомендован экспертными советами по экономическим наукам; управлению, вычислительной технике и информатике

СВЕДЕНИЯ, КАСАЮЩИЕСЯ ИЗДАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ, ВКЛЮЧЕНЫ В РЕФЕРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ И БАЗЫ ДАННЫХ ВИНИТИ, ИНИОН РАН И ЕЖЕГОДНО ПУБЛИКУЮТСЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ СПРАВОЧНОЙ СИСТЕМЕ ПО ПЕРИОДИЧЕСКИМ И ПРОДОЛЖАЮЩИМСЯ ИЗДАНИЯМ ULRICH'S PERIODICAL DIRECTORY. С 2005 г. СТАТЬИ ЖУРНАЛА ВКЛЮЧАЮТСЯ В РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ (РИНЦ), ДОСТУПНЫЙ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ ПО АДРЕСУ: [HTTP://WWW.ELIBRARY.RU](http://www.elibrary.ru) (НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА).

# Ekonomika i upravlenie (Economics and Management)

## Editorial Office

### **Editor-in-Chief**

*Doctor of Economics, Associate Prof.*  
O. G. SMESHKO

### **Deputy Editor**

*Associate Prof.*  
V. A. KUNIN

### **Editor-in-Science**

*Prof. V. A. PLOTNIKOV, Prof. E. A. TORGUNAKOV,*  
*Prof. S. A. BELOZEROV*

### **Head of Publishing and Printing Center**

O. V. YARTSEVA

### **Managing Editor**

V. V. SALINA

### **Copy Editor**

E. S. CHULKOVA

### **Translation**

with the assistance of Eco-Vector Ltd  
<http://eco-vector.com>

### **Mockup**

E. O. ZVEREVA, M. Yu. SHMELEV

### **Cover Design**

A. S. FEDORAeva

### **Photo by**

[Quang Nguyen Vinh], [Thai Bach], [Алексей Васильев],  
[Huong Lan Nguyễn], [Hugo Heimendinger], [Plato Terentev]/Pexels.com

Russian Scientific Journal Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technologies and Mass Media ROSCOMNADZOR ПИ № ФС77-67819 28 nov. 2016. The Russian scientific journal is owned by Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics. Publication Frequency: Monthly

Published since 1995. It is published by Publishing house of Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics. Any correspondence relating to editorial matters should be sent by e-mail to Oleg Smeshko (e-mail: [izdat-ime@yandex.ru](mailto:izdat-ime@yandex.ru))

### **Contact Details:**

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia  
<https://emjume.elpub.ru/jour>

© Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics  
ISSN 1998-1627

The regular readers of Economics and Management are the members of the Russian Academy of Sciences, Heads of Administrations of all levels and areas, State institutions, Research Centers and libraries

## Editorial Council

### **PROF. A. G. AGANBEGYAN**

*Head of Department of Economic Theory and Politics of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Academician of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)*

### **PROF. L. A. ANOSOVA**

*Head of Department of Social Sciences of the Russian Academy of Sciences, Deputy Academician Secretary of Department of Social Sciences of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)*

### **PROF. W. BERGMANN**

*Member of the Academic Council of the European Academy of Sciences and Arts Letters, Head of the Working Group "Science and Education" of the Forum "Petersburg dialogue" (the German Side), Doctor of Law, (Berlin, Germany)*

### **PROF. R. S. GRINBERG**

*Scientific Director of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Correspondent Member of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)*

### **PROF. I. I. ELISEEVA**

*Head of Department of Sociology Institute of the Russian Academy of Sciences, Correspondent Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Scientist of the Russian Federation (St. Petersburg, Russia)*

### **PROF. V. L. KVINT**

*Head of the Center of Strategic Researches of M. V. Lomonosov Moscow State University, Head of the Department of Economic and Financial Strategy of MSU, Foreign member of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)*

### **PROF. A. A. KOKOSHIN**

*Head of the Department of M. V. Lomonosov Moscow State University, Academician of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)*

### **PROF. V. L. MAKAROV**

*Scientific Director of Central Institute of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Academician of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)*

### **PROF. V. V. OKREPILOV**

*Scientific Director of the Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Sciences, Academician of the Russian Academy of Sciences, Honored Scientist of the Russian Federation (St. Petersburg, Russia)*

### **PROF. B. N. PORFIR'EV**

*Scientific Director of Economic Forecasting Institute of the Russian Academy of Sciences, Academician of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)*

### **ASSOC. PROF. A. YU. RUMYANTSEVA**

*PhD in Economics, Vice-Rector for Research and International Affairs of the St. Petersburg University of Management Technologies and Economics (St. Petersburg, Russia)*

### **PROF. W. STRIELKOWSKI**

*Professor of Prague Business School, PhD (Prague, Czech Republic)*

### **PROF. V. A. TSVETKOV**

*Director of Market Economy Institute of the Russian Academy of Sciences (MEI RAS), Correspondent Member of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)*

### **PROF. R. M. YUSUPOV**

*Scientific Director of St. Petersburg Institute of Informatics and Automation Control of the Russian Academy of Sciences, Correspondent Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Scientist of the Russian Federation (St. Petersburg, Russia)*

**ECONOMICS AND MANAGEMENT IS PUBLISHED UNDER THE GUIDANCE OF DEPARTMENT OF SOCIAL SCIENCES, RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES**

**The journal is indexed RISC, listed in the list of HAC  
The full text of the journal is placed on EBSCO's Business Source databases**

# Содержание

## Мировая экономика ..... 843

*Динь Мань Туан, Нгуен Куок Хунг, Яковлев А. А.*  
Оценка факторов, влияющих на динамику инвестиционного взаимодействия России и Вьетнама в рамках Соглашения о свободной торговле между ЕАЭС и Вьетнамом ..... 843

## Модернизация экономики регионов ..... 853

*Казанина М. А.* О сравнительном анализе трудового потенциала населения в российской Арктике ..... 853

*Макаров М. Ю.* Роль цифровизации и импортозамещения в улучшении финансового состояния предприятий Санкт-Петербурга ..... 860

## Цифровая экономика ..... 871

*Харламов А. В., Осипов К. А.* Использование цифровых возможностей для работы с информацией в современном риск-менеджменте. .... 871

## Менеджмент организации ..... 878

*Плотников В. А., Шамина О. А., Шарапова О. А.*  
Стратегические аспекты управления персоналом медиаорганизаций в современных условиях с учетом фактора экономической безопасности ..... 878

*Ершова Т. В., Жохова В. В., Блюдик А. Р.*  
Применение методов SERVQUAL и Дельфи для принятия управленческих решений в сфере повышения уровня логистического сервиса морских портов ..... 893

*Енина Е. С.* Модель вовлечения в процесс импортозамещения: маркетинговый подход 905

## Финансово-кредитная сфера ..... 912

*Румянцева А. Ю., Тарутько О. А.* Инвестиционные платформы и их роль в развитии финансовых инноваций ..... 912

## Математическое моделирование, системный анализ ..... 923

*Савичева Е. Ю., Павлюк В. П.* Эконометрическое исследование влияния инвестиций в основной капитал на производительность труда ..... 923

## Научные исследования молодых ученых 932

*Волкова Е. Ю.* Программный подход в развитии цифровой экономики: Республика Корея и Россия ..... 932

*Лихтин Д. А.* Санаторно-курортные услуги: природа, специфика и подходы к классификации. .... 944

Основные условия и требования к оформлению рукописей научных статей, представляемых в РНЖ «Экономика и управление» ..... 955

# Contents

## World Economy ..... 843

*Dinh Man Tuan, Nguyen Quoc Hung, Artem A. Yakovlev.* Assessment of factors affecting the dynamics of investment cooperation between Russia and Vietnam under the Free Trade Agreement between the EAEU and Vietnam. ... 843

## Modernization of the Regional Economics ..... 853

*Marina A. Kazanina.* On the comparative analysis of labor potential in the Russian Arctic ..... 853

*Mihail Yu. Makarov.* The role of digitalization and import substitution in improving the financial standing of St. Petersburg enterprises ..... 860

## Digital Economics ..... 871

*Andrey V. Kharlamov, Konstantin A. Osipov.* Using digital capabilities for information processing in modern risk management ..... 871

## Business Management ..... 878

*Vladimir A. Plotnikov, Olga A. Shamina, Olga A. Sharapova.* Strategic aspects of personnel management in media organizations under modern conditions with allowance for the factor of economic security ..... 878

*Tatiana V. Ershova, Valentina V. Zhokhova, Angelina R. Blyudik.* Application of SERVQUAL and Delphi methods for making management decisions to improve logistics service in seaports ..... 893

*Ekaterina S. Enina.* Model of involvement in import substitution: A marketing approach ..... 905

## Finance and Credit ..... 912

*Anna Yu. Rumyantseva, Olga A. Tarutko.* Investment platforms and their role in the development of financial innovations. .... 912

## Mathematical Modeling, System Analysis .. 923

*Evgenia Yu. Savicheva, Valentina P. Pavlyuk.* An econometric study of the impact of fixed capital investment on labor productivity ..... 923

## Scientific Research of Young Scientists ... 932

*Elena Yu. Volkova.* Program approach in digital economy development: Republic of Korea and Russia ..... 932

*Dmitriy A. Likhtin.* Health resort services: Essence, specific features, and approaches to classification 944

Basic conditions and requirements for research articles submitted to the Russian scientific journal "Economics and Management" ..... 956

УДК 339.924

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-843-852>

## Оценка факторов, влияющих на динамику инвестиционного взаимодействия России и Вьетнама в рамках Соглашения о свободной торговле между ЕАЭС и Вьетнамом

Динь Мань Туан<sup>1</sup>, Нгуен Куок Хунг<sup>2</sup>, Артём Александрович Яковлев<sup>3</sup>✉<sup>1</sup> Вьетнамская академия общественных наук, Ханой, Вьетнам<sup>2, 3</sup> Институт экономики РАН, Москва, Россия<sup>3</sup> Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия<sup>1</sup> [vuthuycrang@yandex.ru](mailto:vuthuycrang@yandex.ru)<sup>2</sup> [hunghoiluatgia@gmail.com](mailto:hunghoiluatgia@gmail.com)<sup>3</sup> [ikovlevartem@yandex.ru](mailto:ikovlevartem@yandex.ru)✉

### Аннотация

**Цель.** Оценка факторов, влияющих на инвестиционное сотрудничество России и Вьетнама в рамках зоны свободной торговли (ЗСТ) между Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС) и Социалистической Республикой Вьетнам (СРВ).

**Задачи.** Анализ инвестиционной стратегии и инвестиционного климата СРВ на современном этапе; оценка текущего состояния инвестиционного сотрудничества России и Вьетнама; исследование влияния заключения Соглашения о ЗСТ между странами ЕАЭС и Вьетнамом на российско-вьетнамское инвестиционное сотрудничество; построение регрессионных моделей, оценивающих воздействие различных факторов на объемы двусторонних прямых инвестиций России и Вьетнама; определение рисков, возникающих в современных условиях для развития инвестиционного сотрудничества между Россией и Вьетнамом; выявление направлений дальнейшего взаимодействия.

**Методология.** В статье использованы такие методы исследования, как теоретический и сравнительный анализ, построение эконометрических моделей, наблюдение, синтез, обобщение и описание.

**Результаты.** Проведенное исследование показало, что в настоящее время Вьетнам становится одной из наиболее привлекательных стран в мире для иностранных инвесторов. Несмотря на невысокие показатели, российско-вьетнамское инвестиционное сотрудничество имеет большой потенциал. Анализ регрессионных моделей показал, что Соглашение о ЗСТ между ЕАЭС и Вьетнамом положительно влияет на российско-вьетнамское инвестиционное взаимодействие.

**Вывод.** Наблюдающиеся положительные тенденции развития инвестиционного сотрудничества России и Вьетнама осложняются санкциями, введенными недружественными странами в отношении России. Тем не менее наличие Соглашения о ЗСТ между ЕАЭС и Вьетнамом, выработка механизмов сотрудничества в новых условиях могут способствовать усилению инвестиционного взаимодействия России и Вьетнама путем частичного замещения Вьетнамом западных контрагентов России в области высоких технологий, нефтегазовой и сельскохозяйственной промышленности.

**Ключевые слова:** инвестиционное взаимодействие, зона свободной торговли, оценка факторов, регрессионная модель, ЕАЭС, Вьетнам

© Динь Мань Туан, Нгуен Куок Хунг, Яковлев А. А., 2022

**Для цитирования:** Динь Мань Туан, Нгуен Куок Хунг, Яковлев А. А. Оценка факторов, влияющих на динамику инвестиционного взаимодействия России и Вьетнама в рамках Соглашения о свободной торговле между ЕАЭС и Вьетнамом // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 843–852. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-843-852>

**Благодарности:** статья подготовлена при поддержке проекта «Наращивание российско-вьетнамского инвестиционного взаимодействия в рамках экономического сотрудничества Вьетнама со странами ЕАЭС» (21-510-92006 БАОН\_а).

## Assessment of factors affecting the dynamics of investment cooperation between Russia and Vietnam under the Free Trade Agreement between the EAEU and Vietnam

Dinh Man Tuan<sup>1</sup>, Nguyen Quoc Hung<sup>2</sup>, Artem A. Yakovlev<sup>3</sup>✉

<sup>1</sup> Vietnamese Academy of Social Sciences, Hanoi, Vietnam

<sup>2, 3</sup> Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

<sup>3</sup> Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>1</sup> [vuthuycrang@yandex.ru](mailto:vuthuycrang@yandex.ru)

<sup>2</sup> [hunghoiluatgia@gmail.com](mailto:hunghoiluatgia@gmail.com)

<sup>3</sup> [ikovlevartem@yandex.ru](mailto:ikovlevartem@yandex.ru) ✉

### Abstract

**Aim.** The presented study aims to assess factors affecting the investment cooperation between Russia and Vietnam under the Free Trade Agreement (FTA) between the Eurasian Economic Union (EAEU) and the Socialist Republic of Vietnam (SRV).

**Tasks.** The authors analyze the investment strategy and investment climate of the SRV at the present stage; assess the current state of investment cooperation between Russia and Vietnam; investigate the impact of the FTA between the EAEU and Vietnam on the investment cooperation between Russia and Vietnam; build regression models to assess the impact of different factors on the volume of bilateral direct investment from Russia and Vietnam; identify risks in the development of investment cooperation between Russia and Vietnam under modern conditions; determine areas for further cooperation.

**Methods.** This study uses the following research methods: theoretical and comparative analysis, construction of econometric models, observation, synthesis, generalization, and description.

**Results.** The conducted research shows that Vietnam is becoming one of the world's most attractive countries for foreign investors. Despite low indicators, the investment cooperation between Russia and Vietnam has great potential. Analysis of regression models shows that the FTA between the EAEU and Vietnam has a positive effect on Russian-Vietnamese investment cooperation.

**Conclusions.** The observed positive trends in the development of investment cooperation between Russia and Vietnam are complicated by sanctions imposed on Russia by unfriendly countries. Nevertheless, the FTA between the EAEU and Vietnam and the development of cooperation mechanisms under new conditions can facilitate the strengthening of investment cooperation between Russia and Vietnam by partially replacing Vietnam with Russia's western counterparts in the fields of high technology, oil and gas, and agriculture.

**Keywords:** *investment cooperation, free trade zone, assessment of factors, regression model, EAEU, Vietnam*

**For citation:** Dinh Man Tuan, Nguyen Quoc Hung, Yakovlev A.A. Assessment of factors affecting the dynamics of investment cooperation between Russia and Vietnam under the Free Trade Agreement between the EAEU and Vietnam. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):843-852. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-843-852>

**Acknowledgements:** This study was supported by the project “Building up the investment cooperation between Russia and Vietnam within the framework of Vietnam’s economic cooperation with the EAEU countries” (21-510-92006 БАОН\_а).

Современный Вьетнам открыл свою экономику для иностранных инвестиций в конце 1980-х гг. в рамках «политики обновления» (*Đổi Mới*). Благодаря этим реформам, правительству удалось быстро обеспечить существенный приток прямых иностранных инвестиций (ПИИ), которые обеспечили мощный экономический рост, ресурсную базу для дальнейших политико-правовых преобразований и возможности для интеграции в мировую экономику. После вступления во Всемирную торговую организацию (ВТО) в начале 2007 г. (это стало итогом более чем восьмилетних переговоров) Вьетнам перешел к унификации инвестиционного регулирования, которое теперь в достаточной мере отвечает международным стандартам.

Эксперты международной консалтинговой компании *KPMG* положительно оценивают динамику инвестиционного климата Вьетнама. Указано, что с 2007 г., то есть с момента вступления в ВТО, правительство страны предприняло значительные усилия для создания благоприятной регулятивной среды, стимулирующей приток иностранных инвестиций. Особое внимание обращено на открытость правительства к замечаниям со стороны бизнес-сообщества внутри страны, потенциальных инвесторов и международных организаций. Так, в последнее десятилетие восстановлены инвестиционные льготы в индустриальных парках, ставка налога на прибыль понижена до 20 %, отменены излишние административные барьеры, снижен контроль над субъектами предпринимательской деятельности [1].

Характеризуя основные параметры инвестиционного климата во Вьетнаме, следует отметить, что сегодня страна открыта для иностранных инвесторов. В большинстве секторов экономики отсутствуют ограничения на долю иностранного капитала в уставном капитале предприятий, а также требования к минимальному размеру инвестиций. Кроме того, отсутствуют ограничения для вывоза в страну инвестора дивидендов и прибыли. Правительство Вьетнама гарантирует, что активы иностранных инвесторов не будут национализированы, а на контроль и управление юридическими лицами, принадлежащими иностранным инвесторам, не будут накладываться ограничения.

В стране предоставлены и различные инвестиционные льготы. Для новых инвесторов, заходящих на вьетнамский рынок, правительство предлагает налоговые кани-

кулы сроком на два года. В приоритетных для стратегического развития государства секторах экономики налог на прибыль для корпораций снижается до 10–15 %. Чтобы стимулировать иностранных инвесторов реинвестировать прибыль во вьетнамскую экономику, предусмотрен возврат налога на прибыль в части реинвестированных средств. Аналогично компании с иностранным участием не должны платить импортные пошлины на сырье и другие ресурсы или компоненты, используемые для производства продукции, направляемой на экспорт и служащей для государства источником валютной выручки.

Нельзя не учитывать и проблемы, которыми характеризуется инвестиционный климат современного Вьетнама. Так, согласно Индексу восприятия коррупции, составляемому международной организацией *Transparency International*, страна находится на 104-м месте из 179 участвующих в исследовании государств [2]. Во Вьетнаме существует политика в области противодействия коррупции: действуют антикоррупционные законы, распространяющиеся как на государственных служащих, так и на рядовых граждан. Однако коррупция в значительной степени связана с низким уровнем прозрачности, подотчетности и свободы СМИ, а также с низким уровнем оплаты труда чиновников и неадекватными системами привлечения их к ответственности. Конкуренция между различными государственными органами за контроль над бизнесом и инвестициями приводит к дублированию юрисдикций и бюрократических процедур, что, в свою очередь, создает благодатную почву для теневой экономики [3].

К другим традиционным проблемам, которыми характеризуется инвестиционный климат во Вьетнаме, относят слабую развитость нормативно-правовой базы, недостаточно высокий уровень компетентности и независимости правоприменительных и судебных органов, слабое обеспечение прав интеллектуальной собственности, нехватку квалифицированной рабочей силы и медленный, забюрократизированный процесс принятия правительством оперативно-управленческих решений [4].

Несмотря на это, тенденции развития инвестиционного климата во Вьетнаме оцениваются как положительные. В феврале 2021 г. на съезде правящей Коммунистической партии Вьетнама одобрена новая эко-

номическая стратегия, рассчитанная на десятилетний период. В данном документе содержатся призывы к перенаправлению иностранных инвестиций в высокотехнологичные отрасли и обеспечению того, чтобы инвестиционные соглашения включали в себя положения о защите окружающей среды [5]. Это соответствует трендам, складывающимся в развитых странах.

Снижается и регуляторная нагрузка. Несмотря на негативные социально-экономические последствия пандемии коронавируса COVID-19, Вьетнам стал одной из немногих стран, зафиксировавших положительный экономический рост в 2020 г. По данным Главного статистического управления страны, валовой внутренний продукт (ВВП) Вьетнама увеличился на 2,91 % в 2020 г. [6]. Этот показатель, по мнению экспертов, отражает два ключевых фактора: относительный успех правительства в сдерживании рисков, связанных с пандемией, и способность поддерживать высокое доверие инвесторов [7]. Указанный экономический рост распределен несимметрично: в таких секторах экономики, как строительство, коммунальное хозяйство и производство, зафиксированы положительные темпы роста. Транспортный и гостиничный секторы сократились на 1,8 % и 14,6 % соответственно.

На этом фоне позитивно можно оценить и активность инвесторов, осуществляющих ПИИ: в 2020 г. стоимость проектов оценивалась в 17 млрд долларов, а общая накопленная стоимость ПИИ составила 382 млрд долларов по более чем 32 тыс. проектов [7]. По состоянию на декабрь 2021 г. в стране насчитывалось 34 547 действующих проектов с общим уставным капиталом около 408,1 млрд долларов. Накопленный реализованный капитал проектов прямых иностранных инвестиций составляет 241,6 млрд долларов, то есть 61,7 % от общего действующего зарегистрированного инвестиционного капитала [8].

В последние годы в сфере притока ПИИ во вьетнамскую экономику наблюдаются несколько ключевых трендов. Первый тренд — это «торговоемкость», то есть тесная связь между ПИИ и внешней торговлей. Так, в 2020 г. совокупный торговый оборот Вьетнама составил 543 млрд долларов, демонстрируя пятипроцентный рост к предыдущему году. В частности, увеличился экспорт, чья стоимость возросла до 281 млрд

долларов. Эти показатели преимущественно являются заслугой ПИИ: на данный сектор пришлось 72 % от общего экспорта и 63 % от импорта. Такая тенденция свидетельствует о том, что иностранные инвесторы выбирают секторы экономики, ориентированные на внешнюю торговлю: чаще всего это — обрабатывающая промышленность и добыча углеводородов. Кроме того, эксперты указывают на тот факт, что торговоемкость вьетнамских ПИИ увеличивается по мере накопления положительных эффектов от заключенных торговых соглашений, включая Соглашение о ЗСТ между ЕС и Вьетнамом (EVFTA) и Соглашение о свободной торговле между Великобританией и Вьетнамом [9].

Второй тренд, на который следует обратить внимание, — это особая структура ПИИ во вьетнамской экономике, гарантирующая дальнейшее повышение ее конкурентоспособности. Во-первых, около 50 % ПИИ приходится на сектор промышленности и переработки. Это свидетельствует о том, что Вьетнам может предложить иностранным фирмам условия для повышения их эффективности: фирмы из стран ЕС, Южной Кореи, Японии все чаще либо переносят свое производство во Вьетнам, либо используют эту страну в рамках модели «Китай + 1» [10]. Подобная ситуация неудивительна: многие инвесторы отмечают, что торговая война между Китаем и США сказывается на росте издержек производства в Китае, и у Вьетнама существуют все необходимые данные для перспективного превращения в более привлекательную площадку для производств, в том числе высокотехнологичных [11].

Во-вторых, ряд популярных для иностранных инвесторов секторов вьетнамской экономики ориентирован на широкий потребительский рынок. Речь идет об услугах общественного питания, транспорте, розничной торговле, образовании и т. д. При населении более 96 млн человек, большинство из которых младше 35 лет, вполне разумно ожидать, что средний класс во Вьетнаме может резко увеличиться. Это вызовет повышение потребительского спроса, вследствие которого возрастет интерес иностранных инвесторов к потребительскому рынку страны.

Наконец, третий тренд — рост инвестиций из стран Азиатско-Тихоокеанского региона, который становится абсолютным лидером среди источников ПИИ. В 2020 г. на первом

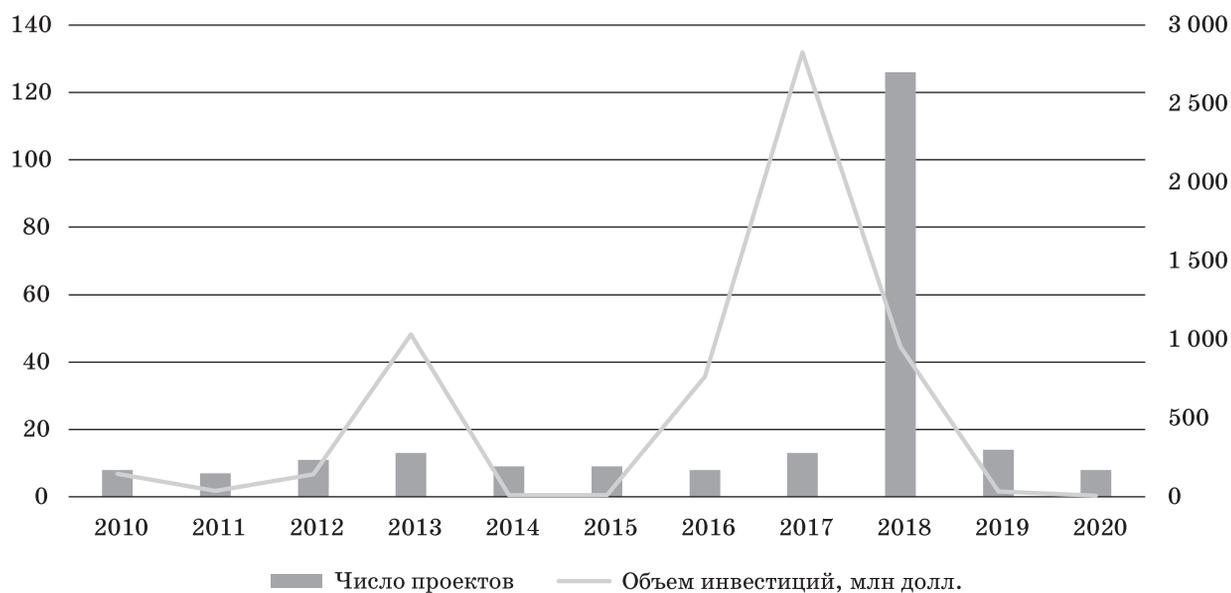


Рис. 1. Инвестиции России во Вьетнам, 2010–2020  
 Fig. 1. Russian investment in Vietnam, 2010–2020

Источник: составлено авторами по материалам [13].

месте находился Сингапур, на втором — Южная Корея, на третьем — Китай. Кроме того, в стране широко представлены компании из Японии, Таиланда, Тайваня, которых становится все больше ввиду того, что в этих государствах Вьетнам рассматривается как перспективный вариант для инвестиций.

Таким образом, стоит ожидать, что Вьетнам продолжит проводить политику по привлечению ПИИ. Сегодня можно наблюдать, что правительство открывает для иностранного капитала практически все секторы экономики, что делает вьетнамскую экономику более диверсифицированной. Ключевая задача правительства — ответственно управлять экономическим ростом, извлекать все возможные выгоды, направляя дальнейшее развитие за счет грамотных реформ. Становится очевидным, что по мере развития рынка правительство все чаще будет отдавать приоритет высокостойким иностранным инвестициям: например, капиталовложениям в инновационные технологии и высокотехнологичное производство. Поэтому немало внимания уделено надлежащему обучению рабочей силы, квалификация которой в основном пока остается невысокой.

Заключение значимых соглашений о свободной торговле с ключевыми партнерами [12], продолжающаяся торговая война США и Китая, дешевая рабочая сила, постоянно

растущий за счет молодежи средний класс, другие факторы становятся залогом дальнейшего успеха Вьетнама в деле привлечения прямых иностранных инвестиций. Вместе с тем российские инвестиции во Вьетнаме, несмотря на исторически сложившиеся тесные партнерские отношения, в настоящее время не отличаются большими объемами. Рассмотрим ключевые показатели (количество проектов и привлеченный капитал) в период с 2010 по 2020 г., отраженные на рисунке 1.

Из приведенных данных видно, что пик инвестиционной активности России во Вьетнаме приходится на 2017–2018 гг. Это относится и к числу проектов, и к объему заявленных инвестиций. По состоянию на конец 2020 г., согласно данным вьетнамской статистики, Россия осуществляла во Вьетнаме 149 инвестиционных проектов, а сумма накопленного капитала составила 943,4 млн долларов [13]. Отечественные проекты реализуются преимущественно в нефтегазовой, обрабатывающей промышленности, транспорте, телекоммуникациях и рыболовстве.

Данное сотрудничество планируется развивать, причем решения об этом принимают на высшем уровне. В мае 2016 г. Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) и Вьетнамский государственный инвестиционный фонд (SCIC) подписали меморандум о создании российско-вьетнамской ин-

вестиционной платформы [14]. Согласно перечню приоритетов совместных вьетнамо-российских проектов, обеими странами согласовано 17 проектов в таких отраслях, как энергетика, сельское хозяйство, строительство, промышленность и высокие технологии. Вьетнам и Россия разрабатывают дорожную карту по их реализации [15].

Вьетнамские инвесторы также в последние годы наращивают свои инвестиции в России. По состоянию на конец 2020 г. на территории РФ зарегистрировано 22 проекта на сумму почти 3 млрд долларов. По данным Русско-Азиатского Союза промышленников и предпринимателей (РАСПИ), Россия находится на втором месте из 74 стран — получателей инвестиций из Вьетнама. Большая часть из них (до 73 %) приходится на российско-вьетнамские проекты сотрудничества в нефтегазовой отрасли [16]. Крупнейшим вьетнамским проектом в России является проект *TH Group* по строительству молочных ферм и развитию животноводства в России заявленной стоимостью 2,7 млрд долларов [16].

Положительно на инвестиционном сотрудничестве России и Вьетнама сказалось формирование общего режима наибольшего благоприятствования в рамках ЗСТ между ЕАЭС и Вьетнамом, что значительно облегчило не только двустороннее, но и многостороннее сотрудничество в инвестиционной сфере [17]. Кроме того, в Соглашении о ЗСТ закреплено, что инвестиции стран-участников не могут быть национализированы, экспропрированы или подвергнуты иным эквивалентным мерам, за исключением случаев, специально оговоренных в Соглашении [18].

Соглашением предусмотрено и создание дополнительных условий для привлечения и защиты взаимных инвестиций. Для представителей бизнеса открыты возможности участия в реализации инвестиционных проектов во Вьетнаме, поскольку стороны получают право предоставлять дополнительные преференции по ним. Особенность состоит в гарантиях определенных условий доступа инвестиций не только в секторы услуг, как это предусмотрено обязательствами в рамках Генерального соглашения по торговле услугами ВТО, но и в остальные сферы экономической деятельности. Соглашение предусматривает поддержку инвестиционных проектов. Стороны вправе предоставлять дополнительные преферен-

ции приоритетным инвестиционным проектам [19].

В целом после запуска ЗСТ между ЕАЭС и Вьетнамом наблюдается активизация двустороннего инвестиционного сотрудничества. Для определения эффекта от ЗСТ между ЕАЭС и Вьетнамом на развитие взаимного инвестиционного сотрудничества России и Вьетнама построим регрессионные модели, где в качестве объясняемых переменных выступает приток ПИИ из Вьетнама в Россию и из России во Вьетнам соответственно. В качестве объясняющих переменных возьмем показатели, традиционно в экономической литературе считающиеся основными факторами, влияющими на инвестиционную привлекательность страны. В их числе — ВВП, ВВП на душу населения, темпы роста ВВП, население, объем экспорта, инфляция, затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в % к ВВП, индекс человеческого развития (ИЧР), средняя заработная плата.

Экономический эффект от ЗСТ между ЕАЭС и Вьетнамом будет обозначен через фиктивную переменную (0 — до создания ЗСТ, 1 — после создания). Для построения модели используются панельные данные с 2010 по 2021 г., как показано в таблице 1.

Уравнение полученной гравитационной модели имеет следующий вид:

$$\begin{aligned} \ln FDI = & \alpha_0 + \alpha_1 \ln GDP + \\ & + \alpha_2 \ln GDP \text{ per capita} + \alpha_3 GDP \text{ grows rates} + \\ & + \alpha_4 \ln Population + \alpha_5 \ln Export + \\ & + \alpha_6 \ln Inflation + \alpha_7 RD + \alpha_8 HDI + \\ & + \alpha_9 \ln Average salary + \alpha_{10} Dummy + \varepsilon_{ij}, \end{aligned}$$

где  $\alpha_0$  — константа;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5, \alpha_6, \alpha_7, \alpha_8, \alpha_9, \alpha_{10}$  — коэффициенты регрессии;

$\varepsilon_{ij}$  — случайная ошибка регрессии.

Анализ результатов моделирования, как видно из таблиц 2 и 3, подтверждает, что Соглашение о ЗСТ между ЕАЭС и Вьетнамом положительно влияет на привлечение российских инвестиций во Вьетнам и вьетнамских инвестиций в Россию.

В настоящее время положительные тенденции развития инвестиционного сотрудничества России и Вьетнама осложнены санкционным режимом, введенным против России со стороны США, государств Европейского союза (ЕС), Японии, Южной Кореи и других недружественных по отношению к РФ стран весной 2022 г. Вследствие

## Переменные в регрессионной модели

Table 1. Regression model variables

Переменная	Обозначение	Источник
ПИИ, млн долл.	<i>FDI</i>	Центральный банк (ЦБ) РФ
ВВП, млн долл.	<i>GDP</i>	<i>International Monetary Fund</i>
ВВП на душу населения, тыс. долл.	<i>GDP per capita</i>	<i>International Monetary Fund</i>
Темпы роста ВВП, %	<i>GDP growth rates</i>	<i>International Monetary Fund</i>
Население, млн чел.	<i>Population</i>	<i>World Bank</i>
Объем экспорта, млн долл.	<i>Export</i>	<i>UNCTADStat</i>
Инфляция, %	<i>Inflation</i>	<i>International Monetary Fund</i>
Затраты на НИОКР, % к ВВП	<i>RD</i>	<i>World Bank</i>
ИЧР	<i>HDI</i>	<i>United Nations Development Programme</i>
Средняя заработная плата, долл.	<i>Average salary</i>	<i>International Labour Organization</i>
Фиктивная переменная (0;1)	<i>Dummy</i>	–

Таблица 2

## Результаты оценки модели для потока ПИИ из России во Вьетнам

Table 2. Results of the evaluation of the model of FDI flow from Russia to Vietnam

	<i>ln</i> Объем экспорта
<i>ln</i> ВВП	4,024*** (0,024)
<i>ln</i> ВВП на душу населения	2,323*** (0,068)
Темпы роста ВВП	5,974*** (0,320)
<i>ln</i> Население	0,526** (0,290)
<i>ln</i> Объем экспорта	1,765** (0,218)
Инфляция	0,192* (0,063)
Затраты на НИОКР	0,814** (0,064)
ИЧР	0,156* (0,296)
Средняя заработная плата	0,301** (0,237)
Фиктивная переменная (Соглашение о ЗСТ)	0,232* (0,691)
Константа	10,13*** (1,714)
$R^2 = 0,683$ * $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ В скобках указаны значения стандартных ошибок	

Источник: рассчитано авторами в статистическом пакете *Stata 11*.

санкционного давления на российскую экономику сотрудничество с российскими партнерами, а также вложение денег в экономику России может быть сопряжено для вьетнамских инвесторов с высокими рисками. Тем не менее выработка меха-

низмов сотрудничества в новых условиях позволит Вьетнаму в некоторой мере заместить западных контрагентов России и усилить инвестиционное взаимодействие в области высоких технологий, нефтегазовой промышленности и сельского хозяйства.

## Результаты оценки модели для потока ПИИ из Вьетнама в Россию

Table 3. Results of the evaluation of the model of FDI flow from Vietnam to Russia

	<i>ln</i> Объем экспорта
<i>ln</i> ВВП	5,913*** (0,061)
<i>ln</i> ВВП на душу населения	4,224** (0,213)
Темпы роста ВВП	2,423** (0,396)
<i>ln</i> Население	0,489** (0,876)
<i>ln</i> Объем экспорта	0,882** (0,412)
Инфляция	0,041* (0,325)
Затраты на НИОКР	0,558 (0,407)
ИЧР	0,356 (0,216)
Средняя заработная плата	0,215** (0,286)
Фиктивная переменная (Соглашение о ЗСТ)	0,106* (0,702)
Константа	14,11*** (1,583)
$R^2 = 0,608$	
* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$	
В скобках указаны значения стандартных ошибок	

Источник: рассчитано авторами в статистическом пакете *Stata 11*.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Investing in Vietnam. Redrawing the horizon: 2021 and beyond. Hanoi: KPMG, 2021. 36 p. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/vn/pdf/publication/2021/Investing-in-Vietnam-2021.pdf> (дата обращения: 03.07.2022).
- Corruption perception index – 2020 // Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl> (дата обращения: 03.07.2022).
- 2021 Investment climate statements: Vietnam // U.S. Department of State. URL: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/vietnam/> (дата обращения: 03.07.2022).
- Kim Y. K. When it rains, it pours: Foreign direct investment and corruption in Vietnam // Journal of East Asian Studies. 2019. Vol. 19. No. 2. P. 141–168. DOI: 10.1017/jea.2019.12
- Press release about the 13th National Congress of the Communist Party of Vietnam // The Embassy of Socialist Republic of Viet Nam in the Kingdom of Norway. URL: <https://vnembassy-oslo.mofa.gov.vn/en-us/News/EmbassyNews/Pages/PRESS-RELEASE-ABOUT-THE-13TH-NATIONAL-CONGRESS-OF-THE-COMMUNIST-PARTY-OF-VIETNAM.aspx> (дата обращения: 03.07.2022).
- Anh B., Thai N., Trinh B. Foreign direct investment (FDI) in Vietnam economy // Theoretical Economics Letters. 2019. Vol. 9. No. 4. P. 986–998. DOI: 10.4236/tel.2019.94064
- Deshmukh A. FDI in Vietnam: A year in review and outlook for 2021 // Vietnam Briefing. 2021. February 17. URL: <https://www.vietnam-briefing.com/news/fdi-in-vietnam-year-in-review-and-outlook-for-2021.html/> (дата обращения: 03.07.2022).
- Report on foreign direct investment in 2021 // Ministry of Planning and Investment of the Socialist Republic of Vietnam. 2021. December 28. URL: <https://www.mpi.gov.vn/en/Pages/tinbai.aspx?idTin=52660&idcm=122> (дата обращения: 03.07.2022).
- Duong M. T. D. Trade and investment effects of free trade agreements: The case of Vietnam: Thesis, Doctor of Philosophy. Hamilton, New Zealand: The University of Waikato, 2020. 180 p. URL: <https://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/13632/thesis.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (дата обращения: 03.07.2022).

10. Hsu S. Which Asian nations can benefit from the 'China plus one' strategy? // The Diplomat. 2021. June 11. URL: <https://thediplomat.com/2021/06/which-asian-nations-can-benefit-from-the-china-plus-one-strategy/> (дата обращения: 03.07.2022).
11. Нгуен К. Х., Яковлев А. А. Цифровая экономика во Вьетнаме и перспективы сотрудничества с Россией // Евразийский юридический журнал. 2019. № 2 (129). С. 412–417.
12. Тураева М. О., Полозков М. Г., Яковлев А. А. Особенности функционирования моделей торгово-инвестиционного взаимодействия стран в регионе Юго-Восточной Азии и на постсоветском пространстве // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 2. № 10. С. 99–107. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.10.02.012
13. Statistical yearbook of Vietnam 2020. Hanoi: Thống kê, 2021. 281 p.
14. РФПИ и инвестфонд Вьетнама SCIC вложат \$500 млн в создание общей платформы // ИА ТАСС. 2016. 16 мая. URL: <https://tass.ru/ekonomika/3285317> (дата обращения: 03.07.2022).
15. Russia reinforces Vietnam connection // Vietnam Investment Review. 2021. November 29. URL: <https://vir.com.vn/russia-reinforces-vietnam-connection89550.html#:~:text=According%20to%20figures%20from%20the,transport%2C%20telecommunications%2C%20and%20fisheries> (дата обращения: 03.07.2022).
16. Топ вьетнамских инвестиций в Россию // Русско-Азиатский Союз промышленников и предпринимателей (РАСПИ). 2020. 20 марта. URL: [https://raspp.ru/business\\_news/top-vietnam-investments-in-russia/](https://raspp.ru/business_news/top-vietnam-investments-in-russia/) (дата обращения: 03.07.2022).
17. Глинкина С. П., Тураева М. О., Яковлев А. А. Риски использования преференциального режима зоны свободной торговли ЕАЭС — Вьетнам хозяйствующими субъектами третьих стран // Инновации и инвестиции. 2018. № 7. С. 69–73.
18. Яковлев А. А., Глинкина С. П., Тураева М. О. Развитие Зоны свободной торговли ЕАЭС — Вьетнам и фактор Китая // Инновации и инвестиции. 2017. № 6. С. 78–83.
19. Нгуен К. Х., Яковлев А. А., Голубкин А. В. Особенности торгово-инвестиционного сотрудничества Вьетнама со странами постсоветского пространства // Евразийский юридический журнал. 2020. № 1. С. 410–416.

## References

1. Investing in Vietnam. Redrawing the horizon: 2021 and beyond. Hanoi: KPMG; 2021. 36 p. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/vn/pdf/publication/2021/Investing-in-Vietnam-2021.pdf> (accessed on 03.07.2022).
2. Corruption perception index 2020. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl> (accessed on 03.07.2022).
3. 2021 Investment climate statements: Vietnam. U.S. Department of State. URL: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/vietnam/> (accessed on 03.07.2022).
4. Kim Y.K. When it rains, it pours: Foreign direct investment and corruption in Vietnam. *Journal of East Asian Studies*. 2019;19(2):141-168. DOI: 10.1017/jea.2019.12
5. Press release about the 13<sup>th</sup> National Congress of the Communist Party of Vietnam. The Embassy of Socialist Republic of Viet Nam in the Kingdom of Norway. URL: <https://vnembassy-oslo.mofa.gov.vn/en-us/News/EmbassyNews/Pages/PRESS-RELEASE-ABOUT-THE-13TH-NATIONAL-CONGRESS-OF-THE-COMMUNIST-PARTY-OF-VIETNAM.aspx> (accessed on 03.07.2022).
6. Anh B., Thai N., Trinh B. Foreign direct investment (FDI) in Vietnam economy. *Theoretical Economics Letters*. 2019;9(4):986-998. DOI: 10.4236/tel.2019.94064
7. Deshmukh A. FDI in Vietnam: A year in review and outlook for 2021. Vietnam Briefing. Feb. 17, 2021. URL: <https://www.vietnam-briefing.com/news/fdi-in-vietnam-year-in-review-and-outlook-for-2021.html/> (accessed on 03.07.2022).
8. Report on foreign direct investment in 2021. Ministry of Planning and Investment of the Socialist Republic of Vietnam. Dec. 28, 2021. URL: <https://www.mpi.gov.vn/en/Pages/tinbai.aspx?idTin=52660&idcm=122> (accessed on 03.07.2022).
9. Duong M.T.D. Trade and investment effects of free trade agreements: The case of Vietnam. PhD in economics thesis. Hamilton: The University of Waikato; 2020. 180 p. URL: <https://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/13632/thesis.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (accessed on 03.07.2022).
10. Hsu S. Which Asian nations can benefit from the 'China plus one' strategy? The Diplomat. June 11, 2021. URL: <https://thediplomat.com/2021/06/which-asian-nations-can-benefit-from-the-china-plus-one-strategy/> (accessed on 03.07.2022).
11. Nguyen N.Q., Yakovlev A.A. The digital economy in Vietnam and the prospects for cooperation with Russia. *Evraziiskii yuridicheskii zhurnal = Eurasian Law Journal*. 2019;(2):412-417. (In Russ.).
12. Turaeva M.O., Polozkov M.G., Yakovlev A.A. Features of functioning of models of trade and investment interaction of countries in the regions of south-Eastern Asia and in the post-Soviet space. *Ekonomika i upravlenie: problema, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2021;2(10):99-107. (In Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.10.02.012

13. Statistical yearbook of Vietnam 2020. Hanoi: Thống kê; 2021. 281 p.
14. RDIF and Vietnam's investment fund SCIC will invest \$500 million in the creation of a common platform. TASS News Agency. May 16, 2016. URL: <https://tass.ru/ekonomika/3285317> (accessed on 03.07.2022). (In Russ.).
15. Russia reinforces Vietnam connection. Vietnam Investment Review. Nov. 29, 2021. URL: <https://vir.com.vn/russia-reinforces-vietnam-connection89550.html#:~:text=According%20to%20figures%20from%20the,transport%2C%20telecommunications%2C%20and%20fisheries> (accessed on 03.07.2022).
16. Top Vietnamese investments in Russia. Russian-Asian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RASPP). Mar. 20, 2020. URL: [https://raspp.ru/business\\_news/top-vietnam-investments-in-russia/](https://raspp.ru/business_news/top-vietnam-investments-in-russia/) (accessed on 03.07.2022). (In Russ.).
17. Glinkina S.P., Turaeva M.O., Yakovlev A.A. Risks of using the preferential regime of the EAEU-Vietnam free trade zone by business entities of third countries. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment*. 2018;(7):69-73. (In Russ.).
18. Yakovlev A.A., Glinkina S.P., Turaeva M.O. Development of the EAEU Free Trade Zone – Vietnam and the China factor. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment*. 2017;(6):78-83. (In Russ.).
19. Nguen K.H., Yakovlev A.A., Golubkin A.V. Features of Vietnam's trade and investment cooperation with the countries of the post-Soviet space. *Evraziiskii yuridicheskii zhurnal = Eurasian Law Journal*. 2020;(1):410-416. (In Russ.).

### Сведения об авторах

#### Динь Мань Туан

доктор экономических наук, ответственный секретарь редакции журнала Европейские исследования Института европейских исследований  
Вьетнамская академия общественных наук  
Вьетнам, Ханой, район Ба Динь, Лью Гияй ул., д. 1

#### Нгуен Куок Хунг

кандидат экономических наук, старший научный сотрудник  
Институт экономики РАН

117218, Москва, Нахимовский пр., д. 32

#### Артём Александрович Яковлев

кандидат экономических наук, заместитель директора<sup>1</sup>, старший научный сотрудник<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова

119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61.

<sup>2</sup> Институт экономики РАН

117218, Москва, Нахимовский пр., д. 32

Поступила в редакцию 18.08.2022  
Прошла рецензирование 12.09.2022  
Подписана в печать 26.09.2022

### Information about Authors

#### Dinh Man Tuan

D.Sc. in Economics, Executive Secretary of the Editorial Board of the Journal European Studies of the Institute of European Studies  
Vietnamese Academy of Social Sciences  
1 Lieu Giai str., Ba Dinh District, Hanoi, Vietnam

#### Nguyen Quoc Hung

PhD in Economics, Senior Researcher

Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences  
32 Nakhimovskiy Ave., Moscow 117218, Russia

#### Artem A. Yakovlev

PhD in Economics, Deputy Director<sup>1</sup>, Senior Researcher<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University

1-61 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russia

<sup>2</sup> Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences

32 Nakhimovskiy Ave., Moscow 117218, Russia

Received 18.08.2022  
Revised 12.09.2022  
Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 331.104  
<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-853-859>

## О сравнительном анализе трудового потенциала населения в российской Арктике

**Марина Алексеевна Казанина**

*Московский государственный институт международных отношений, Москва, Россия,  
marina.kazanina@mage.ru*

### Аннотация

**Цель.** Выявление уровня развития трудового потенциала в Арктической зоне.

**Задачи.** Определение понятия «трудовой потенциал» и его характерных черт; сравнение и сопоставление уровня развития трудового потенциала регионов в Арктической зоне с помощью различных показателей для выявления наиболее точных результатов.

**Методология.** Автором использованы современные общенаучные методы исследования: сравнительный анализ и структурно-логические методы.

**Результаты.** Трудовой потенциал регионов Арктической зоны по ряду показателей высок. По экономическим показателям в большинстве случаев регионы находятся выше среднего уровня (кроме Республики Карелия и Красноярского края), как и по демографическим, где ниже медианы оказались Республика Карелия и Архангельская область. При этом по демографическим характеристикам в каждом регионе ситуация стабильна и не ухудшается. По образовательно-квалификационному компоненту ниже общероссийской медианы находятся три субъекта из рассматриваемых, по психофизиологическому компоненту — пять субъектов, по инновационному компоненту — семь.

**Выводы.** По результатам исследования обнаружено повышение уровня трудового развития населения в субъектах Арктической зоны. Однако необходимо сконцентрироваться на инновационном развитии и развитии образования и здравоохранения.

**Ключевые слова:** *трудовой потенциал, занятость, Арктическая зона РФ, российская Арктика*

**Для цитирования:** Казанина М. А. О сравнительном анализе трудового потенциала населения в российской Арктике // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 853–859. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-853-859>

## On the comparative analysis of labor potential in the Russian Arctic

**Marina A. Kazanina**

*Moscow State Institute of International Relations, Moscow, Russia, marina.kazanina@mage.ru*

### Abstract

**Aim.** The presented study aims to determine the level of development of labor potential in the Arctic zone.

**Tasks.** The author defines the concept of labor potential and its characteristic features; compares the level of development of labor potential in Arctic regions using various indicators to obtain the most accurate results.

© Казанина М. А., 2022

**Methods.** This study uses modern general scientific research methods: comparative analysis, structural and logical methods.

**Results.** The labor potential of Arctic regions is high according to several indicators. In terms of economic indicators, most regions are above the average level (except for the Republic of Karelia and the Krasnoyarsk region). The same is true for demographic indicators, with only the Republic of Karelia and the Arkhangelsk region below the median. That said, the demographic characteristics of each region remain stable and do not decline. Three of the examined regions are below the national median in terms of education and qualification, five in terms of psychophysiology, and seven in terms of innovation.

**Conclusions.** According to the results of the study, the level of labor development in Arctic regions is increasing. That said, it is necessary to focus on the development of innovation, education, and healthcare.

**Keywords:** *labor potential, employment, Arctic zone of the Russian Federation, Russian Arctic*

**For citation:** Kazanina M.A. On the comparative analysis of labor potential in the Russian Arctic. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):853-859. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-853-859>

Исследования трудового потенциала регионов Российской Федерации (РФ) и попытки его количественной оценки привлекли в последние годы значительное внимание ученых [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8]. Одно из широко известных определений этой категории принадлежит И. С. Масловой. В своей работе 1987 г. она указала, что трудовой потенциал является «обобщающей характеристикой меры и качества совокупности способностей к общественно полезной деятельности, которыми определяются возможности отдельного человека, групп людей, всего трудоспособного населения по их участию в труде» [9]. В более поздних работах трудовой потенциал определен следующим образом:

- сложная социально-экономическая категория, являющаяся обобщающей (интегральной) оценкой количественных и качественных характеристик способности экономически активного населения к созидательному труду [6];
- количественная и качественная характеристика имеющихся и потенциальных возможностей экономически активного населения региона, которые используются и могут быть использованы в трудовой деятельности в условиях достигнутого уровня развития производительных сил, научно-технического прогресса и социально-экономических отношений [10];
- совокупная общественная способность к труду, то есть потенциальная трудовая дееспособность общества, его ресурсы труда. Трудовой потенциал страны и ее регионов — это соответствующие трудо-

вые ресурсы, рассматриваемые в аспекте единства их качественной и количественной сторон [5].

Можно говорить о некоторых различиях в определениях, но главной объединяющей их чертой является признание совокупности количественных и качественных характеристик экономически активного населения (или «трудовых ресурсов») как основы формирования трудового потенциала. Для измерения и сопоставления уровней трудового потенциала регионов популярен индексный подход. К примеру, Л. А. Попова и М. А. Терентьева в своих расчетах трудового потенциала северных регионов пользуются методикой оценки Г. В. Якшибаевой [8; 11]. Данная методика основана на индексном подходе, при этом интегральный индекс трудового потенциала оценивается Г. В. Якшибаевой на базе пяти субиндексов, а именно:

- 1) доля трудоспособного населения в общей численности населения;
- 2) уровень образования, профессиональной подготовки и переподготовки, квалификации и опыта работы, способствующие повышению дееспособности работника;
- 3) уровень заработной платы;
- 4) вооруженность труда работника необходимыми средствами и орудиями труда;
- 5) уровень занятости, трудовой активности [5, с. 53].

Л. А. Попова и М. А. Терентьева несколько изменили состав субиндексов, приняв в качестве базовых показателей «продолжительность трудовой жизни в регионе, уровень занятости населения, уровень профес-

**Индекс развития трудового потенциала, согласно позиции Л. А. Поповой и М. А. Терентьевой, в субъектах РФ по состоянию на 2010 г.\***

Table 1. Labor potential development index according to L.A. Popova and M.A. Terentyeva in the constituent entities of the Russian Federation for 2010\*

Регион	Продолжительность трудовой жизни, %	Занятость, %	Уровень профессионального образования, %	Фондовооруженность труда, %	Валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения, %	Интегральный индекс трудового потенциала, %
Архангельская область	92,2	68,0	67,9	8,8	8,2	49,0
Мурманская область	92,9	76,1	73,6	9,2	8,3	52,0
Ненецкий автономный округ	86,9	73,9	68,1	50,7	98,9	75,7
Республика Карелия	89,7	67,0	70,0	5,8	5,6	47,6
Республика Коми	90,2	70,0	70,3	13,3	11,0	51,0
Республика Саха (Якутия)	89,8	67,3	71,1	8,1	11,4	49,5
Ханты-Мансийский автономный округ	97,0	77,7	76,9	35,6	36,9	64,8
Чукотский автономный округ	73,5	87,7	63,0	10,6	23,6	51,7
Ямало-Ненецкий автономный округ	96,0	80,6	79,1	63,9	42,0	72,3
Российская Федерация (справочно)	94,4	68,1	73,7	6,9	7,4	50,1

Источник: составлено автором по данным [4, с. 54].

\*Для Красноярского края расчеты Л. А. Поповой и М. А. Терентьевой не производились.

сионального образования занятого населения, фондовооруженность труда и валовый региональный продукт на душу населения» [5, с. 53]. Они перечислены от имеющего наибольший вес в интегральном индексе до имеющего наименьший вес. В таблице 1 даны значения всех субиндексов и интегрального индекса для регионов, чьи территории в настоящее время входят в Арктическую зону РФ (далее — АЗ РФ) по состоянию на 2010 г., в пересчете на проценты.

Из рассмотренных регионов наилучший интегральный показатель наблюдается у Ненецкого автономного округа и Ямало-Ненецкого автономного округа (далее — ЯНАО), на третьем месте — Ханты-Мансийский автономный округ (далее — ХМАО). Остальные из исследуемых регионов располагались приблизительно на общероссийском

уровне. По продолжительности трудовой жизни и уровню профессионального образования заметно отставал Чукотский автономный округ. По уровню занятости рассматриваемые регионы разместились либо приблизительно на общероссийском уровне, либо выше. Иными словами, индекс развития демонстрирует благополучную картину. Это подтверждает и ряд показателей, по которым у арктических регионов обнаружены наиболее существенные проблемы, отразившиеся в том числе и на трудовом потенциале населения, и которые в данном индексе учтены не были.

Индекс, разработанный Н. М. Римашевской и ее коллегами, включает в себя следующие группы показателей: демографическую составляющую, здоровье, образование, благосостояние и материальное

**Ранг по индексу развития трудового потенциала, согласно позиции Н. М. Римашевской, Л. А. Миграновой и М. С. Токсанбаевой, в субъектах РФ, чьи территории в настоящее время входят в Арктическую зону РФ, по состоянию на 2014 г.\***

Table 2. Ranking by labor potential development index according to N.M. Rimashevskaya, L.A. Migranova, and M.S. Toksanbayeva in the constituent entities of the Russian Federation whose territories are included in the Arctic zone of the Russian Federation, as of 2014\*

Регион	Ранг
Архангельская область (включая Ненецкий АО)	37
Красноярский край	28
Мурманская область	7
Республика Карелия	43
Республика Коми	17
Республика Саха (Якутия)	27
Ханты-Мансийский автономный округ	4
Чукотский автономный округ	6
Ямало-Ненецкий автономный округ	3

Источник: составлено автором по данным [7].

\*Для Ненецкого АО не произведены отдельные расчеты, он рассмотрен в единстве с Архангельской областью.

обеспечение населения, интеллектуальную составляющую, психофизическое состояние, социально-личностную компоненту (численность мотивированного к труду населения). В таблице 2 представлены ранги и значения трудового потенциала для регионов, чьи территории в настоящее время входят в АЗ РФ, по состоянию на 2014 г.

Можно утверждать, что в индексе Н. М. Римашевской и коллег многие регионы, чьи территории входят сегодня в АЗ РФ, получили высокие места в рейтинге и вошли в группу регионов с высоким трудовым потенциалом. Речь идет о ЯНАО, ХМАО, Чукотском АО и Мурманской области. Составители рейтинга относят этот факт к высоким трудовым доходам (ЯНАО, ХМАО), численности трудового потенциала (Чукотский АО), а также роли транспортного узла международного значения (Мурманская область) [7].

Индекс Г. В. Леонидовой и А. М. Попова построен на основе «агрегирования данных о состоянии здоровья, профессиональном образовании, материальном благосостоянии и возможностях для реализации трудового потенциала» [2, с. 61], как видно из таблицы 3.

Как следует из данных таблицы 3, наиболее благополучная ситуация складывается в ЯНАО и ХМАО, имеющих высокие значения рейтинга не только по интегральному индексу, но и по всем его компонентам. Самое низкое значение интегрального индекса среди рассматриваемых регионов —

в Чукотском АО, имеющем катастрофически низкий показатель по компоненту здоровья. По другим компонентам ситуация в этом АО выглядит, скорее, средней, а по компоненту рынка труда Чукотский АО демонстрирует высокое значение показателя, что обусловило его высокое место в рейтинге Н. М. Римашевской и ее коллег, рассмотренном выше.

Индекс, составленный Т. Ю. Крышталевой, включает в себя пять компонентов: демографический, экономический, образовательно-квалификационный, психофизиологический и инновационный. Ранги регионов АЗ РФ, согласно каждому из пяти субиндексов и интегральному индексу Т. Ю. Крышталевой, отражены в таблице 4.

Итак, по интегральному индексу Т. Ю. Крышталевой, как и по другим интегральным индексам, складывается похожая ситуация: в верхних строках рейтинга находятся Чукотский АО, ХМАО и ЯНАО, занимающие 4, 5 и 7 места соответственно. Высокое место Чукотского АО связано с его абсолютным лидерством среди всех регионов по экономическому субиндексу; относительно высокое место он занял и по субиндексу инновационности. В то же время по образовательно-квалификационному и психофизиологическому компонентам этот регион находится ниже медианы, что связано с низкими показателями образования и крайне низкой ожидаемой продолжительностью жизни (по этому последнему показателю Чукотский АО остается одним

Таблица 3

**Ранг и значение индекса развития трудового потенциала (далее ИРТП), согласно позиции Г. В. Леонидовой и А. М. Попова, в субъектах РФ, территории которых в настоящее время входят в Арктическую зону РФ, по состоянию на 2013 г., в пересчете на проценты**

Table 3. Ranking and value of the labor potential development index (LPDI) according to G.V. Leonidova and A.M. Popova in the constituent entities of the Russian Federation whose territories are included in the Arctic zone of the Russian Federation, as of 2013, in percentage terms

Регион	Ранг по ИРТП	ИРТП региона, %	Индексы регионов по показателям развития трудового потенциала			
			Здоровье, %	Образование, %	Благосостояние, %	Рынок труда, %
Архангельская область	22	58,4	56,3	66,6	36,4	85,3
Красноярский край	23	58,3	61,1	58,8	37,8	85,0
Мурманская область	12	62,8	63,8	65,7	44,5	83,6
Ненецкий автономный округ	5	68,0	44,7	57,4	96,1	86,8
Республика Карелия	59	51,0	49,4	61,7	29,7	74,9
Республика Коми	17	59,7	56,1	62,9	46,7	77,2
Республика Саха (Якутия)	26	58,0	57,5	63,2	39,9	78,3
Ханты-Мансийский автономный округ	4	71,2	74,0	66,8	62,7	83,0
Чукотский автономный округ	78	39,0	8,4	62,0	52,4	85,1
Ямало-Ненецкий автономный округ	2	81,0	78,3	73,3	83,0	90,2

Источник: составлено автором по данным [2].

Таблица 4

**Ранг по каждому субиндексу и интегральному индексу развития трудового потенциала, согласно позиции Т. Ю. Крышталевой, в субъектах РФ, территории которых в настоящее время входят в Арктическую зону РФ, по состоянию на 2013 г.**

Table 4. Ranking by each sub-index and integrated index of labor potential development according to T.Y. Kryshtaleva in the constituent entities of the Russian Federation whose territories are included in the Arctic zone of the Russian Federation, as of 2013

Регион	Демографический субиндекс	Экономический субиндекс	Образовательно-квалификационный субиндекс	Психофизиологический субиндекс	Инновационный субиндекс	Интегральный индекс*
Архангельская область	64	40	21	39	62	51
Красноярский край	22	45	8	31	27	15
Мурманская область	40	11	49	22	39	21
Ненецкий автономный округ	10	5	28	82	74	14
Республика Карелия	63	64	57	81	58	80
Республика Коми	41	29	38	61	64	50
Республика Саха (Якутия)	9	16	19	29	57	10
Ханты-Мансийский автономный округ	5	8	17	14	68	5
Чукотский автономный округ	16	1	53	48	8	4
Ямало-Ненецкий автономный округ	6	2	61	57	59	7

Источник: по данным [1].

\*Жирным шрифтом выделены регионы, находящиеся выше медианы.

из антирекордсменов среди регионов России). У ХМАО прослеживается относительно благополучная ситуация по всем компонентам, кроме инновационного субиндекса, где он находится среди аутсайдеров. При этом рейтинг ХМАО по демографическому субиндексу оказался даже выше, чем по экономическому.

Однако данная ситуация проистекает в значительной степени из «вывоза смертности»: пожилые люди, выйдя из трудоспособного возраста и завершив свой трудовой путь, мигрируют в регионы с лучшими условиями жизни (в первую очередь в климатическом плане), и показатели их заболеваемости, смертности уже не попадают в статистику по ХМАО. Сходная ситуация наблюдается в ЯНАО, занявшем верхние строки демографического и экономического рейтинга, но существенно отставшем по таким компонентам трудового потенциала, как образовательный, психофизиологический и инновационный. Положительная ситуация складывается в отношении трудового потенциала Якутии (отстающей лишь по инновационному компоненту) и Красноярского края (значительное отставание наблюдается по экономическому компоненту).

Ниже медианы по интегральному индексу оказались Архангельская область, Республика Коми и Республика Карелия, причем последняя является абсолютным аутсайдером, находясь на одном из последних мест среди всех регионов России в целом.

В ряде субъектов, территории которых входят в состав АЗ РФ, скорее, складывается относительно неплохая ситуация по экономическим показателям. Большинство регионов находятся выше медианы (кроме Республики Карелия и Красноярского края), как и по демографическим показателям, где ниже медианы оказались лишь Республика Карелия и Архангельская область. Однако следует помнить о том, что демографическая ситуация представляется более благополучной, чем в действительности, из-за «вывоза смертности». По образовательно-квалификационному компоненту ниже общероссийской медианы находятся три субъекта из рассматриваемых, по психофизиологическому компоненту — пять субъектов, по инновационному — семь. Следовательно, для повышения трудового потенциала населения российской Арктики необходимо сконцентрироваться на инновационном развитии, а также на развитии образования и здравоохранения.

### Список источников

1. Крышталева Т. Ю. Методика оценки состояния трудового потенциала регионов РФ // Мир экономики и управления. 2017. Т. 17. № 3. С. 35–46. DOI: 10.25205/2542-0429-2017-17-3-35-46
2. Леонидова Г. В., Панов А. М. Трудовой потенциал: территориальные аспекты качественного состояния // Проблемы развития территории. 2013. № 3 (65). С. 60–70.
3. Леонидова Г. В., Чекмарева Е. А. Опыт оценки качества трудового потенциала на региональном уровне // Человек и труд. 2009. № 12. С. 30–33.
4. Мигранова Л. А., Токсанбаева М. С. Качество трудового потенциала российских регионов // Народонаселение. 2014. № 2. С. 102–120.
5. Попова Л. А., Терентьева М. А. Трудовой потенциал российского севера // Арктика и Север. 2014. № 14. С. 51–69.
6. Римашевская Н. М., Бочкарёва В. К., Волкова Г. Н., Мигранова Л. А. Качество трудового потенциала регионов России // Народонаселение. 2012. № 3 (57). С. 111–128.
7. Римашевская Н. М., Мигранова Л. А., Токсанбаева М. С. Человеческий и трудовой потенциал российских регионов // Народонаселение. 2014. № 3 (65). С. 106–119.
8. Якшибаева Г. В. Трудовой потенциал: эффективность функционирования: дис. ... канд. экон. наук. Уфа, 2001. 193 с.
9. Маслова И. С. Трудовой потенциал советского общества: вопросы теории и методологии исследования. М.: Ин-т экономики РАН, 1987. 32 с.
10. Сеницкий В. И., Баскаков Д. Н. Развитие трудового потенциала как фактор повышения инвестиционной привлекательности Северо-Арктического региона России // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 48. С. 12–20.
11. Якшибаева Г. В. Трудовой потенциал республики: количественно-качественная характеристика // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2007. № 3. С. 68–75.

### References

1. Kryshtaleva T.Yu. Assessment method of the state of labour potential in regions of the Russian Federation. *Mir ekonomiki i upravleniya = World of Economics and Management*. 2017;17(3):35-46. (In Russ.). DOI: 10.25205/2542-0429-2017-17-3-35-46

2. Leonidova G.V., Panov A.M. Territorial aspects of labour potential quality. *Problemy razvitiya territorii = Problems of Territory's Development*. 2013;(3):60-70. (In Russ.).
3. Leonidova G.V., Chekmareva E.A. Experience in assessing the quality of labor potential at the regional level. *Chelovek i trud*. 2009;(12):30-33. (In Russ.).
4. Migranova L.A., Toksanbaeva M.S. Quality of labour potential of Russian regions. *Narodonaselenie = Population*. 2014;(2):102-120. (In Russ.).
5. Popova L.A., Terentyeva M.A. Employment potential of the Russian North. *Arktika i Sever = Arctic and the North*. 2014;(14):51-69. (In Russ.).
6. Rimashevskaya N.M., Bochkareva V.K., Volkova G.N., Migranova L.A. Quality of labour potential in Russian regions. *Narodonaselenie = Population*. 2012;(3):111-128. (In Russ.).
7. Rimashevskaya N.M., Migranova L.A., Toksanbaeva M.S. Human and labour potential of the Russian regions. *Narodonaselenie = Population*. 2014;(3):106-119. (In Russ.).
8. Yakshibaeva G.V. Labor potential: Efficiency of functioning. Cand. econ. sci. diss. Ufa: Bashkir State University; 2001. 193 p. (In Russ.).
9. Maslova I.S. The labor potential of the Soviet society: Issues of theory and research methodology. Moscow: Institute of Economics RAS; 1987. 32 p. (In Russ.).
10. Sinitskii V.I., Baskakov D.N. Development of labor potential as a factor in increasing the investment attractiveness of the North Arctic region of Russia. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*. 2013;(48):12-20. (In Russ.).
11. Yakshibaeva G.V. Labor potential of the republic: quantitative and qualitative characteristics. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal = Economics and Management: Research and Practice Journal*. 2007;(3):68-75. (In Russ.).

### Сведения об авторе

#### Марина Алексеевна Казанина

кандидат юридических наук, доцент, заместитель генерального директора ОАО «МАГЭ»

Московский государственный институт международных отношений

119454, Москва, Вернадского пр., д. 76, корп. В

Поступила в редакцию 17.08.2022  
 Прошла рецензирование 13.09.2022  
 Подписана в печать 26.09.2022

### Information about Author

#### Marina A. Kazanina

PhD in Law, Associate Professor, Deputy General Director of JSC "MAGE"

Moscow State Institute of International Relations

76 Vernadskiy Ave., bldg. V, Moscow 119454, Russia

Received 17.08.2022  
 Revised 13.09.2022  
 Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 336.6

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-860-870>

## Роль цифровизации и импортозамещения в улучшении финансового состояния предприятий Санкт-Петербурга

Михаил Юрьевич Макаров

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия,  
[mikemakarov@mail.ru](mailto:mikemakarov@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0130-2030>

### Аннотация

**Цель.** Исследование потенциальных преимуществ цифровизации и импортозамещения для восстановления финансового состояния предприятий Санкт-Петербурга в условиях воздействия кризисных факторов.

**Задачи.** Проведение экономического анализа потенциальных преимуществ цифровизации и импортозамещения для восстановления финансового состояния предприятий России в целом и Санкт-Петербурга в частности; анализ финансового состояния предприятий Санкт-Петербурга за 2020–2022 гг. с целью установления наиболее пострадавших отраслей и отраслей-бенефициаров текущего кризиса; выявление проблемных аспектов инновационного развития предприятий Санкт-Петербурга в условиях импортозамещения и цифровизации, разработка мер для улучшения его уровня.

**Методология.** В исследовании использованы системный и логический подходы, экономико-статистические и общенаучные методы, в том числе методы сравнительного, экономического, финансового анализа.

**Результаты.** Рассмотрены тенденции развития российской экономики в современных условиях. Проведен анализ финансового состояния организаций Санкт-Петербурга по видам экономической деятельности, его динамики за 2020–2022 гг. Выделены такие факторы развития финансового состояния предприятий, как цифровизация и импортозамещение. Сделан акцент на способах использования систем искусственного интеллекта и технологиях автоматизации производственных процессов. Проведен *SWOT*-анализ макроэкономических факторов инновационного развития предприятий Санкт-Петербурга в условиях импортозамещения.

**Выводы.** Факторами, способствующими восстановлению финансового состояния организаций Санкт-Петербурга, служат ускоренные темпы цифровизации и импортозамещения. Анализ финансового состояния организаций Санкт-Петербурга за 2020–2022 гг. показал, что одни отрасли смогли адаптировать бизнес-процессы под изменившиеся условия, другие пока находятся в тяжелом экономическом состоянии и ищут пути для восстановления. Однако у предприятий Санкт-Петербурга существуют возможности реализации преимуществ цифровизации для восстановления. Особенно важным в текущей кризисной ситуации видится внедрение искусственного интеллекта. Существенной мерой также является продуманная инновационная политика расширения импортозамещения и его ассортимента. Результаты исследования могут быть применены для восстановления малого и среднего бизнеса Санкт-Петербурга, роста инвестиционной активности в регионе, решения экономических проблем и реализации мер по выходу на траекторию устойчивого роста экономики города.

**Ключевые слова:** цифровизация, импортозамещение, финансово-экономическое развитие, инновационное развитие

**Для цитирования:** Макаров М. Ю. Роль цифровизации и импортозамещения в улучшении финансового состояния предприятий Санкт-Петербурга // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 860–870. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-860-870>

© Макаров М. Ю., 2022

# The role of digitalization and import substitution in improving the financial standing of St. Petersburg enterprises

Mihail Yu. Makarov

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia,  
mikemakarov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0130-2030>

## Abstract

**Aim.** The presented study aims to investigate the potential benefits of digitalization and import substitution for restoring the financial standing of St. Petersburg enterprises under the influence of crisis factors.

**Tasks.** The authors conduct an economic analysis of the potential benefits of digitalization and import substitution for restoring the financial standing of enterprises in Russia in general and St. Petersburg in particular; analyze the financial standing of St. Petersburg enterprises in 2020–2022 to identify the most affected industries and beneficiaries of the current crisis; identify problematic aspects of the innovative development of St. Petersburg enterprises in the context of import substitution and digitalization; develop measures to improve its level.

**Methods.** The study uses systems and logical approaches, economic-statistical and general scientific methods, including methods of comparative, economic, and financial analysis.

**Results.** Trends in the development of the Russian economy under modern conditions are considered. The financial standing of St. Petersburg organizations are analyzed by type of economic activity and its dynamics in 2020–2022. Digitalization and import substitution are identified as factors affecting the development of the financial standing of enterprises. Emphasis is placed on the ways of using artificial intelligence systems and automation technologies in production processes. A SWOT analysis of macroeconomic factors affecting the innovative development of St. Petersburg enterprises in the context of import substitution is performed.

**Conclusions.** Factors facilitating the restoration of the financial standing of St. Petersburg organizations include accelerated digitalization and import substitution. Analysis of the financial standing of St. Petersburg organizations in 2020–2022 shows that some industries have managed to adapt their business processes to the new conditions, while others remain in a difficult economic state and are looking for ways to recover. However, St. Petersburg enterprises have the opportunity to capitalize on the benefits of digitalization for recovery. Introduction of artificial intelligence is particularly important in the current crisis situation. A sound innovation policy for expanding import substitution and the range of available products is also an essential measure. The results of the study can be used to restore small and medium enterprises in St. Petersburg, increase investment activity in the region, solve economic problems, and implement measures to get on the path of sustainable growth of the city's economy.

**Keywords:** *digitalization, import substitution, financial and economic development, innovative development*

**For citation:** Makarov M.Yu. The role of digitalization and import substitution in improving the financial standing of St. Petersburg enterprises. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):860–870. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-860-870>

Вводимые на постоянной основе против России западные санкции, эпидемия коронавируса COVID-19 и другие экономико-социальные кризисы затрагивают практически все отрасли отечественной экономики. Для преодоления экономического кризиса российская экономика, которая на момент подписания Указа Президента РФ № 204 от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [1] являлась шестой в мире по валовому внутреннему продукту (ВВП), исчисленному по

паритету покупательной способности, должна расти с гораздо более высокими темпами, в том числе за счет ускоренного внедрения цифровых технологий и импортозамещения.

России необходим технологический рывок, поэтому важно развивать новые направления цифровизации. С этой целью с 1 февраля 2022 г. по 1 февраля 2025 г. проводится эксперимент по цифровой трансформации предоставления услуг, мер поддержки и сервисов развития малого и среднего бизнеса [2]. Деятельность государства и предприятий ориентирована

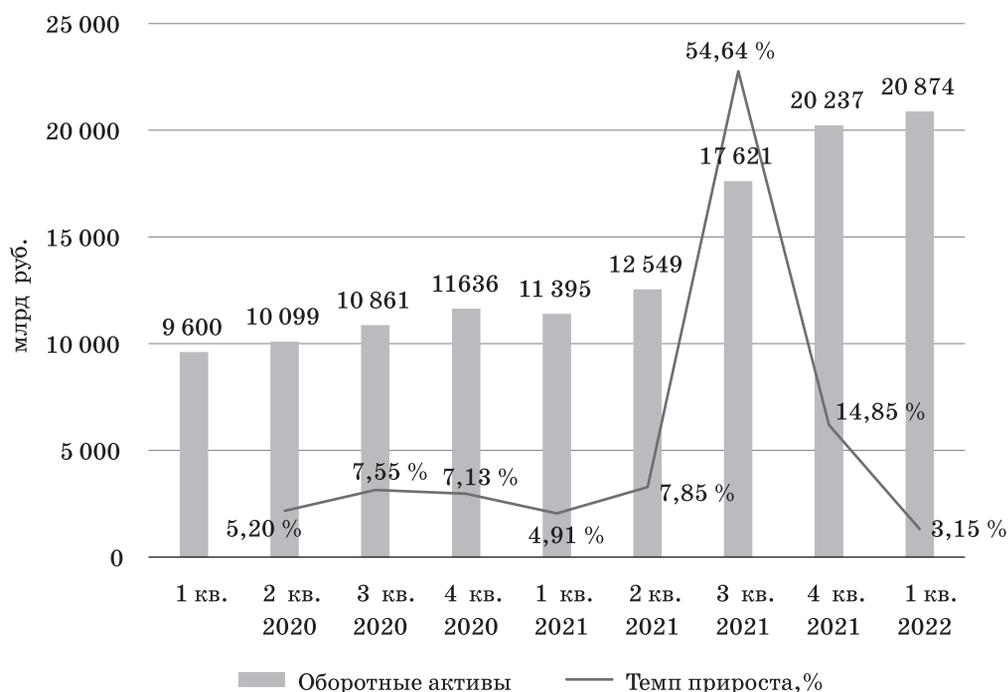


Рис. 1. Динамика внеоборотных активов организаций Санкт-Петербурга в январе 2020 г. — марте 2022 г.  
Fig. 1. Dynamics of the non-current assets of St. Petersburg organizations in January 2020 — March 2022

Источник: рассчитано автором по данным [3].

на развитие цифровой экономики, обеспечение благоприятной правовой среды для отечественных ИТ-компаний, организацию технопарков в сфере высоких технологий, развитие «электронного» правительства, мобильной связи и широкополосного доступа, увеличение выпуска дипломированных специалистов в сфере цифровой экономики и т. д. Ключевым элементом инновационной политики служит повышение роли научно-технической деятельности, развитие ИТ-индустрии и смежных с ней отраслей, а также инфраструктуры интернета. Прогресс развития цифровых технологий стал позитивным фактором воздействия пандемии на финансовые рынки и экономику в целом.

Методологической основой авторского исследования послужили современные научные работы, посвященные анализу эффективности цифровизации экономики; программные и прогнозные разработки научных институтов, статистические и аналитические материалы о цифровизации экономики и импортозамещении. В контексте реализации цели настоящей статьи — исследовать потенциальные преимущества цифровизации и импортозамещения для восстановления финансового состояния предприятий Санкт-Петербурга в условиях

воздействия кризисных факторов — нами проведен экономический анализ для выявления наиболее пострадавших отраслей и отраслей-бенефициаров текущего кризиса, чтобы предложить меры для улучшения уровня инновационного развития.

Санкт-Петербург, будучи городом федерального значения, выступает вторым экономическим центром России и характеризуется активной финансово-хозяйственной деятельностью бизнес-субъектов. Рассмотрим финансовое состояние организаций Санкт-Петербурга по видам экономической деятельности с января 2020 г. по март 2022 г., а также его динамику: структуру имущества организаций и источников его формирования по составу внеоборотных и оборотных активов, собственных средств организаций.

Сначала проанализируем объемы, динамику и отраслевую структуру внеоборотных и оборотных активов, как показано на рисунках 1–2.

Общий рост внеоборотных активов организаций в январе 2020 г. — марте 2022 г. составил 333,85 %. Наибольший темп прироста отмечается в третьем квартале 2021 г. (на 115,93 %). Наибольший прирост наблюдается в таких отраслях, как торговля оптовая и розничная (1 807,21 %), существенная динамика роста отмечается имен-

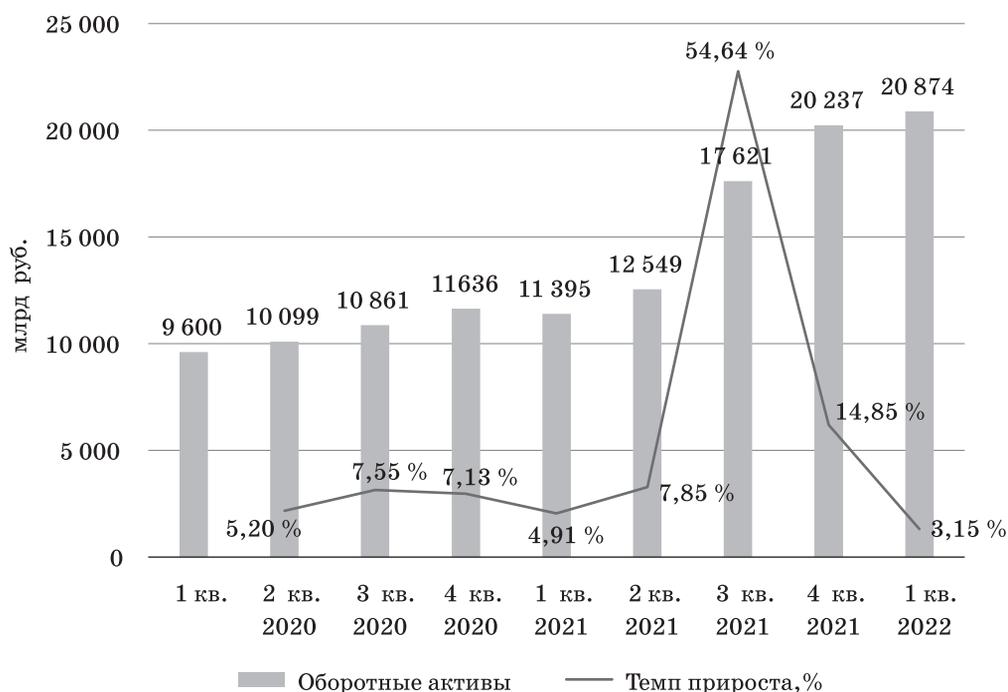


Рис. 2. Динамика оборотных активов организаций Санкт-Петербурга в январе 2020 г. — марте 2022 г.

Fig. 2. Dynamics of the current assets of St. Petersburg organizations in January 2020 — March 2022

Источник: рассчитано автором по данным [3].

но во втором и третьем кварталах 2021 г. (на 736,5 %); строительство (61,16 %); водоснабжение, водоотведение (43,87 %). Данная динамика говорит о возможном приобретении имущества, инвестициях в строительство.

Значимое снижение внеоборотных активов наблюдается в такой отрасли, как деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (–22,83 %), хотя динамика была разнонаправленной: рост с первого квартала по второй 2021 г. на 6,68 %, но в четвертом квартале 2021 г. — первом квартале 2022 г. наблюдается снижение на 22,32 %. Это может означать как продажу основных средств, так и начисление амортизации.

Рост оборотных активов организаций в январе 2020 г. — марте 2022 г. составил 217,44 %. Наибольший темп прироста отмечается в третьем квартале 2021 г. (на 54,64 %). Позитивную динамику демонстрируют следующие отрасли, отраженные на рисунке 2: торговля оптовая и розничная (432,2 %), рекордный прирост пришелся именно на второй и третий кварталы 2021 г. (на 177,31 %); добыча полезных ископаемых (183,31 %), хотя динамика была разнонаправленной: существенное снижение с первого квартала по второй 2020 г. на 20,67 %, однако со второго квартала 2020 г. по пер-

вый квартал 2022 г. наблюдалось планомерное ежеквартальное увеличение оборотных активов в среднем на 22 %; сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство — прирост на 103,68 %. Данная позитивная динамика свидетельствует о мобилизации активов и ускорении оборачиваемости средств компании.

В свою очередь, снижение оборотных активов наблюдается в отрасли «деятельность по операциям с недвижимым имуществом» (–41,91 %, данную негативную динамику определяет именно заметный отрицательный результат к первому кварталу 2021 г. на –35,72 %), что может говорить о возможном снижении платежеспособности компаний.

Далее проанализируем финансовое состояние организаций Санкт-Петербурга с точки зрения структуры имущества организаций и источников его формирования в январе 2020 г. — марте 2022 г. Прежде всего рассмотрим динамику собственных средств организаций, что отражено на рисунке 3.

Как видно на рисунке 3, рост собственных средств организаций в январе 2020 г. — марте 2022 г. составил 371,29 %. Наибольший темп прироста выявлен в третьем квартале 2021 г. (на 123,71 %). В анализируемый период произошли существен-

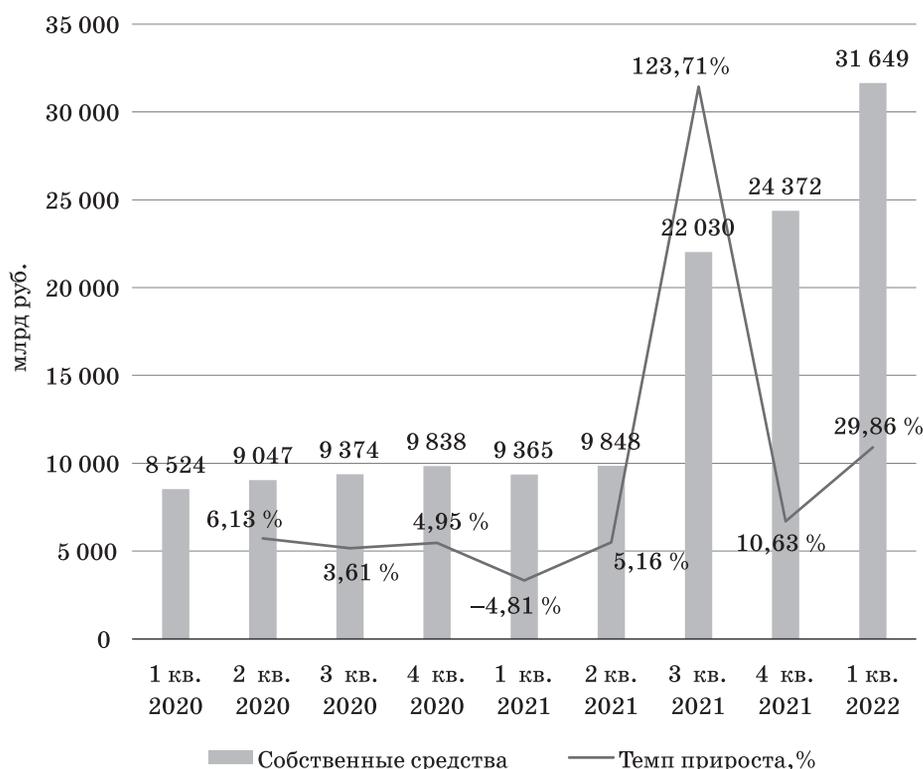


Рис. 3. Динамика собственных средств организаций Санкт-Петербурга в январе 2020 г. — марте 2022 г.

Fig. 3. Dynamics of the own funds of St. Petersburg organizations in January 2020 — March 2022

Источник: рассчитано автором по данным [3].

ные изменения в структуре имущества организаций по источникам формирования. Наибольший темп прироста собственных средств наблюдается в следующих отраслях: торговля оптовая и розничная (1 357,84 %, причем наибольший прирост пришелся на третий квартал 2021 г. — на 635,38 %); строительство (358,95 %, хотя динамика была разнонаправленной: существенное снижение во втором квартале 2020 г. (66,66 %), связанное с коронакризисом, но уже в третьем квартале 2020 г. наблюдался резкий рост показателя (на 452,07 %) с дальнейшей положительной динамикой, что обусловлено рекордно низкой ключевой ставкой Центрального банка РФ в размере 4,5 %, а также государственными программами льготной ипотеки, однако в первом квартале 2022 г. снова произошло снижение на 53,71 %, связанное, на наш взгляд, с ростом инфляции); добыча полезных ископаемых (99,24 % с первого квартала 2020 г. по первый квартал 2022 г.).

Отрицательный темп прироста собственных средств показала отрасль «деятельность по операциям с недвижимым имуществом» (-20,73 %). Обратим внимание на то, что в четвертом квартале 2020 г. мы наблюда-

ли заметный прирост на 68,15 %, вместе с тем в первом квартале 2021 г. произошло снижение на 64,24 %.

Далее проанализируем имущество организаций в целом, отраженное на рисунке 4.

Рост имущества организаций в январе 2020 г. — марте 2022 г. составил 275,68 %. Наибольший темп прироста отмечается в третьем квартале 2021 г. (на 74,83 %). Особенно значимую положительную динамику продемонстрировали следующие отрасли: торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (прирост на 954,81 %, причем основной прирост пришелся на третий квартал 2021 г., в частности на 374,68 %); добыча полезных ископаемых (на 128,76 % за период в целом, отрицательную динамику показал только второй квартал 2020 г., снижение составило 13,35 %); строительство (на 85,12 % за период в целом). В свою очередь, снижение показала отрасль «деятельность по операциям с недвижимым имуществом» (-22,19%, хотя динамика была разнонаправленной: значительный рост в четвертом квартале 2020 г., в частности на 42,35 %, но в первом квартале 2021 г. наблюдалось резкое снижение на 56,38 %).

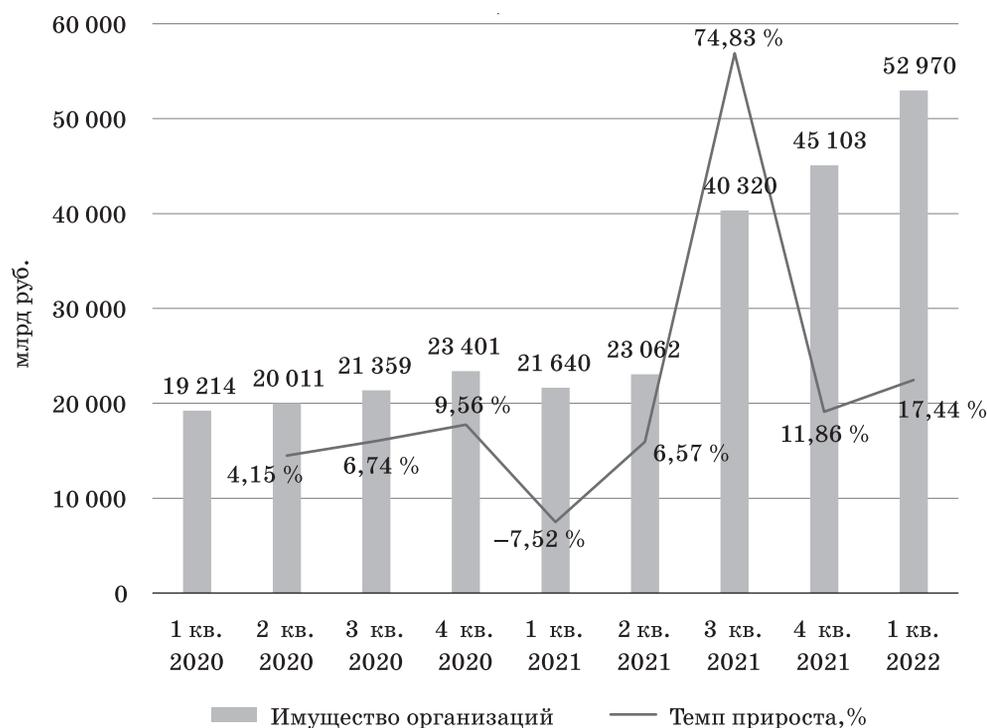


Рис. 4. Динамика имущества организаций Санкт-Петербурга в январе 2020 г. — марте 2022 г.  
 Fig. 4. Dynamics of the property of St. Petersburg organizations in January 2020 — March 2022

Источник: рассчитано автором по данным [3].

Анализ отраслевой структуры и динамики финансового состояния организаций Санкт-Петербурга с января 2020 г. по март 2022 г. показал, что под воздействием кризисных факторов произошли разнонаправленные изменения: значительная позитивная динамика наблюдалась в таких отраслях, как торговля оптовая и розничная; добыча полезных ископаемых; сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство; строительство; водоснабжение, водоотведение. Устойчивую отрицательную динамику продемонстрировали следующие отрасли: деятельность по операциям с недвижимым имуществом; деятельность гостиниц и предприятий общественного питания. Таким образом, проведенный экономический анализ позволил выявить наиболее пострадавшие от текущего кризиса отрасли и отрасли-бенефициары.

К факторам, способствующим восстановлению финансового состояния организаций Санкт-Петербурга, по нашему мнению, относятся ускоренные темпы цифровизации и импортозамещения. Благодаря инновациям в области цифровых технологий для организаций открылась масса возможностей в целях развития бизнеса. В частности, активно внедряются такие прорывные техно-

логии, как «облачное хранение», анализ и систематизация «больших данных», искусственный интеллект (ИИ) и т. д. Возникла острая необходимость цифрового преобразования всех областей жизни [4; 5]. В основном эти преобразования нашли отражение в экономике.

В настоящее время инвестиционные потоки направлены в значительной степени в сферу цифровых технологий и электронного бизнеса. Именно в этом сегменте аккумулируются существенные человеческие и финансовые ресурсы. Отдельного внимания в данном контексте заслуживает финансовая сфера, в которой цифровые технологии открывают огромные возможности. Цифровые финансы сегодня приобретают критическую важность, поскольку от них зависит развитие в будущем многих экономических процессов, в которых потребителями цифровых технологий выступают государство, граждане, бизнес.

Реализация инновационной политики России направлена на стимулирование социально-экономического развития, формирование модели устойчивого роста, переход к новому этапу экономического развития и создание инфраструктуры цифрового общества. Ключевым механизмом реализа-



Рис. 5. Экономические и социальные выгоды от цифровизации экономики [6]

Fig. 5. Economic and social benefits of the digitalization of the economy [6]

ции инновационной политики служит повышение роли научно-технической деятельности, развитие ИТ-индустрии и смежных с ней отраслей, а также инфраструктуры интернета. Предполагается, что в цифровой экономике трансакционные издержки сокращаются не только у государства, но и у бизнеса, и у домашних хозяйств за счет сокращения как числа сделок, так и их стоимости. Экономические и социальные выгоды от «цифровизации» экономики представлены на рисунке 5.

В современных условиях многие компании планируют внедрять, например, комбинацию ИИ и технологий, которые включают людей в «цикл производства» и приносят выгоду по всей цепочке создания стоимости, от анализа научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и до создания более качественных результатов с большей точностью, тем самым повышая качество создаваемого продукта. В таблице 1 подробно описано влияние, которое ИИ может оказывать на каждом этапе цепочки создания добавленной стоимости фирмы, приведены примеры в различных секторах промышленности.

Анализируя представленные в таблице 1 примеры, можно обнаружить очевидные тенденции. На первом этапе повышение производительности факторов производства приводит к увеличению отдачи от них, уве-

личивая тем самым доходы владельцев этих факторов. Тем не менее следует понимать, что даже на этом начальном этапе существуют те, которые получают выгоду, и те, кто получает убытки. Доходы в первую очередь будут получать фирмы, предоставляющие ресурсы секторам, которые видят наибольшее влияние ИИ на производительность и активно внедряют эту технологию, фирмы, у которых повышение производительности не позволяет замещать свои ресурсы более дешевой альтернативой [8, с. 481].

Предприятия, которые станут владеть капиталом, улучшенным с помощью прорывных технологий, будут получать значительно большую доходность по сравнению с предприятиями, не являющимися собственниками капитала, поскольку его арендная цена возрастает пропорционально увеличению его производительности. По мере использования ИИ часть трудовых процессов становится автоматизированными. Это приводит к расхождению в доходах от труда между теми, кто остается востребованными на автоматизированных производствах, и теми, кто подлежит сокращению. Тем не менее безработные, вероятно, найдут работу в новых областях экономики, поскольку создаются новые рабочие места, появившиеся благодаря внедрению ИИ, так что это не обязательно приведет к увеличению неравенства с течением времени [9].

**Применение и влияние искусственного интеллекта (ИИ) на производительность по всей цепочке создания добавленной стоимости**

Table 1. Application and impact of Artificial intelligence (AI) on productivity across the entire value chain

Элемент цепочки создания добавленной стоимости	Вклад ИИ	Примеры
<i>Стратегия, бизнес-модель, продукты и услуги</i> «Мозговой центр» компании, в котором принимаются решения о предложениях продукции, ценообразовании и стратегии выхода на рынок	Снижение риска, времени и капитала, затрачиваемого в процессе перехода от стратегии к реализации	Моделирование рыночных условий для прогнозов производства и стратегии ценообразования. Создание цифровых макетов характеристик продукта на основе исторически успешных моделей / пользовательских предпочтений
<i>НИОКР и инновации</i> Исследование новой информации и тенденций	Сокращение времени, необходимого для формирования понимания	Сканирование данных научных и клинических исследований в медицине для выявления других применений уже утвержденных препаратов
<i>Закупка и производство</i> Поиск сырья и производства	Производство большего количества продукции или продукции лучшего качества при наименьшем использовании ресурсов	Робототехника для автоматизации сборочных линий. «Производство по требованию»: корректировка производства товаров на основе специфики заказа или автономное включение/выключение
<i>Цепочка поставок и логистика</i> Получение производственных ресурсов от А до Б и получение конечного продукта для клиента	Сокращение времени и ресурсов, необходимых в этих процессах	Автозаказ сырья на основе структуры продаж и известного времени выполнения заказа/производства. Направление автомобилей скорой помощи в больницы с учетом критического состояния, укомплектования персоналом, опыта, трафика и загруженности пациентов
<i>Маркетинг, продажи и обслуживание клиентов</i> Повышение вовлеченности клиентов и конверсии продаж	Сокращение информационной асимметрии между производителем и потребителем, адаптация обмена сообщениями	Персонализированные рекомендации продуктов и услуг. AI-чат-боты по обслуживанию клиентов. Обнаружение эмоциональных всплесков в колл-центре и мониторинг практики продаж
<i>Включающие функции (финансы, IT, риск)</i> Вспомогательная деятельность бэк-офиса	Сокращение затрат и снижение рисков благодаря лучшему планированию и прогнозированию	Мониторинг нежелательных явлений в фармацевтике (тенденции посещений врачей, сообщения в социальных сетях и т. д.)

Источник: составлено автором по [7].

Итак, внедрение ИИ оказывает значимое экономическое влияние на такие ключевые экономические показатели, как занятость и ВВП. Согласно базовому прогнозу исследования сети компаний “PwC”, мировой ВВП к 2030 г. будет оценен примерно в 114 трлн долл. Эффект от внедрения ИИ может увеличить мировой ВВП к 2030 г. на 14 %, что составит 15,7 трлн долл. дополнительно [7].

В отношении организаций Санкт-Петербурга анализ интенсивности использования цифровых технологий показал, что у них существуют потенциальные преимущества цифровизации для восстановления экономики города после кризиса по сравнению с другими субъектами РФ, которые прояв-

ляются в масштабном использовании широкополосного интернета, *RFID*-технологий, *ERP*-систем, облачных сервисов, электронных продаж, интенсивном применении цифровых технологий в организациях предпринимательского сектора, относительно хорошо развитой телекоммуникационной инфраструктуре и др. [8, с. 484]. Ряд крупнейших компаний успешно реализуют стратегию цифровой трансформации, а также импортозамещения в Санкт-Петербурге.

В аспекте ориентации на импортозамещение нельзя не отметить инновационную активность именно промышленных предприятий. Санкт-Петербург опережает общероссийский показатель удельного веса инно-

**SWOT-анализ макроэкономических факторов инновационного развития предприятий Санкт-Петербурга в условиях импортозамещения**

Table 2. SWOT analysis of macroeconomic factors of innovative development of St. Petersburg enterprises in the context of import substitution

	Возможности	Угрозы
Поля <i>SWOT</i> -анализа	<ol style="list-style-type: none"> <li>Выход на новые рынки или сегменты рынка.</li> <li>Использование новых технологий в промышленной деятельности.</li> <li>Доступность услуг по повышению квалификации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Изменение финансовой и налоговой политики государства (города).</li> <li>Ужесточение условий работы с поставщиками промышленных предприятий.</li> <li>Сезонность на рынке</li> </ol>
Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>Расширение сбытовых рынков.</li> <li>Организация регулярного повышения квалификации персонала.</li> <li>Внедрение новых материалов и ориентация на фактор качества как преимущество отечественного производителя</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация работы с поставщиками определенных материалов.</li> <li>Внедрение системы бюджетирования в финансовом планировании проектов по поддержке инноваций.</li> <li>Акцент на квалификацию персонала</li> </ol>
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>Автоматизация маркетинговых процессов.</li> <li>Улучшение корпоративного климата в коллективе.</li> <li>Совершенствование материально-технической базы (машин и оборудования)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Внедрение стандартов менеджмента качества.</li> <li>Выход на новые сегменты инновационного развития.</li> <li>Внедрение эффективных систем менеджмента на инновационно ориентированных предприятиях</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Наличие большой инструментальной базы для внедрения инноваций.</li> <li>Возможность участия в крупных государственных проектах в качестве подрядчика.</li> <li>Наличие систем обучения новых сотрудников и повышения квалификации</li> </ol>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Недостаточно эффективный информационный охват всех субъектов города в сфере инновационной политики.</li> <li>Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в инновационном развитии предприятий.</li> <li>Неповсеместное использование стандартов менеджмента качества</li> </ol>		

вационно активных предприятий (активно внедряющих инновации в производственный процесс): общая доля таких предприятий в России находится на уровне 10,5 %, в Санкт-Петербурге — 12,5 %. Несмотря на превышение показателя города над федеральным, доля инновационно активных предприятий промышленного сектора остается малой, что говорит о значимости анализа факторов развития инновационной деятельности предприятий Санкт-Петербурга в условиях импортозамещения.

Инновационный потенциал развития предприятий Санкт-Петербурга в целом и в условиях осуществления импортозамещения тесно связан с тремя факторами: состоянием образовательной и научно-исследовательской сферы, определяющей активность научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и подготавливающей специалистов для работы на предприятиях города; состоянием инновационной инфраструктуры — наличием организаций, проектов и программ, выполняющих систематизиру-

ванную деятельность по содействию инновационного развития предприятий; состоянием нормативно-правовой базы, связанной с инновационным развитием и импортозамещением, активностью государственной поддержки в данном направлении.

Представим оценку проблемных аспектов инновационного развития предприятий Санкт-Петербурга в условиях импортозамещения. С этой целью проведем *SWOT*-анализ инновационного развития предприятий, как показано в таблице 2.

На основании приведенного *SWOT*-анализа можно утверждать, что для улучшения уровня инновационного развития предприятий Санкт-Петербурга в сложившихся условиях государству необходимо предпринимать меры, заключающиеся в поддержке малого бизнеса, привлечении внутренних частных инвестиций в российскую экономику, увеличении государственных инвестиций в развитие инфраструктуры, вложении государственных долгосрочных инвестиций в реальный сектор экономики, повышении роли

государства в импортозамещении товаров, росте качества образования, стимулировании инновационной деятельности, завершении процесса модернизации производства.

Россия вынуждена для преодоления негативного воздействия кризисных факторов разрабатывать и реализовывать меры по укреплению экономики страны. Факторами, способствующими восстановлению финансового состояния организаций Санкт-Петербурга в посткризисных условиях, яв-

ляются ускоренные темпы цифровизации и импортозамещения. Основные перспективные направления развития российской экономики, на которые следует ориентироваться в дальнейшем, по нашему мнению, состоят в повышении доступности новейших технологий, степени адаптированности бизнеса к ним; степени, в которой иностранные прямые инвестиции приносят в страну новейшие технологии, а также степени цифровизации.

### Список источников

1. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: указ Президента РФ № 204 от 7 мая 2018 г. // Президент России: офиц. сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 15.07.2022).
2. О проведении эксперимента по цифровой трансформации предоставления услуг, мер поддержки и сервисов в целях развития малого и среднего предпринимательства: постановление Правительства РФ от 21 декабря 2021 г. № 2371 // Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/all/138508/> (дата обращения: 15.07.2022).
3. Публикации // Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области (Петростат). URL: <https://petrostat.gks.ru/publications/> (дата обращения: 15.07.2022).
4. Makarov M., Ivleva E., Shashina N., Shashina E. Transforming Entrepreneurship Factors and Technologies in the Digital Economy // Digital Economy and Finances (ISPC-DEF 2020): Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. Amsterdam: Atlantis Press, 2020. P. 22–25. DOI: 10.2991/aebmr.k.200423.005
5. Mitic I. Gig Economy Statistics: The New Normal in the Workplace // Fortunly. 2022. February 17. URL: <https://fortunly.com/statistics/gig-economy-statistics/#gref> (дата обращения: 10.07.2022).
6. Аптекман А., Калабин В., Клинецов В., Кузнецова Е., Кулагин В., Ясеновец И. Цифровая Россия: новая реальность. М.: Мак-Кинзи и Компания СиАйЭс, 2017. 133 с. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> (дата обращения: 20.07.2022).
7. Gillham J. Macroeconomic impact of artificial intelligence. London: PwC, 2018. 78 p. URL: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/macroeconomic-impact-of-ai-technical-report-feb-18.pdf> (дата обращения: 30.07.2022).
8. Макаров М. Ю. Влияние искусственного интеллекта на производительность труда // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 5. С. 479–486. DOI: 10.35854/1998-1627-2020-5-479-486
9. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond // Foreign Affairs. 2015. December 12. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> (дата обращения: 30.07.2022).

### References

1. On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024. Decree of the President of the Russian Federation No. 204 of May 7, 2018. Official website of the President of Russia. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed on 15.07.2022). (In Russ.).
2. On conducting an experiment on the digital transformation of the provision of services, support measures and services for the development of small and medium-sized businesses. Decree of the Government of the Russian Federation of December 21, 2021 No. 2371. Official website of the Government of Russia. URL: <http://government.ru/docs/all/138508/> (accessed on 15.07.2022). (In Russ.).
3. Publications. Office of the Federal State Statistics Service for St. Petersburg and the Leningrad Region (Petrostat). URL: <https://petrostat.gks.ru/publications/> (accessed on 15.07.2022). (In Russ.).
4. Makarov M., Ivleva E., Shashina N., Shashina E. Transforming entrepreneurship factors and technologies in the digital economy. In: Digital economy and finances (ISPC-DEF 2020): Proc. 3<sup>rd</sup> Int. sci.-pract. conf. Amsterdam: Atlantis Press; 2020:22-25. DOI: 10.2991/aebmr.k.200423.005

5. Mitic I. Gig economy statistics: The new normal in the workplace. Fortunly. Feb. 17, 2022. URL: <https://fortunly.com/statistics/gig-economy-statistics/#gref> (accessed on 10.07.2022).
6. Aptekman A., Kalabin V., Klintsov V., Kuznetsova E., Kulagin V., Yasenovets I. Digital Russia: A new reality. Moscow: McKinsey & Company CIS; 2017. 133 p. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> (accessed on 20.07.2022). (In Russ.).
7. Gillham J. The macroeconomic impact of artificial intelligence. London: PwC; 2018. 78 p. URL: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/macroeconomic-impact-of-ai-technical-report-feb-18.pdf> (accessed on 30.07.2022).
8. Makarov M. Yu. The impact of artificial intelligence on productivity. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(5):479-486. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2020-5-479-486
9. Schwab K. The fourth industrial revolution: What it means and how to respond. Foreign Affairs. Dec. 12, 2015. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> (accessed on 30.07.2022).

### Сведения об авторе

#### Михаил Юрьевич Макаров

кандидат экономических наук, доцент кафедры международных финансов и бухгалтерского учета

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

Поступила в редакцию 22.08.2022

Прошла рецензирование 16.09.2022

Подписана в печать 26.09.2022

### Information about Author

#### Mihail Yu. Makarov

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of International Finance and Accounting

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia

Received 22.08.2022

Revised 16.09.2022

Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 338.14

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-871-877>

## Использование цифровых возможностей для работы с информацией в современном риск-менеджменте

Андрей Викторович Харламов<sup>1</sup>✉, Константин Анатольевич Осипов<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> [kharlamov\\_2000@list.ru](mailto:kharlamov_2000@list.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-4644-9351>

<sup>2</sup> [kosipov79@gmail.com](mailto:kosipov79@gmail.com)

### Аннотация

**Цель.** На основе изучения современных факторов, влияющих на функционирование риск-менеджмента, уточнить требования к информации, а также услугам по ее получению и обработке для принятия эффективных управленческих решений, направленных на минимизацию или устранение рисков.

**Задачи.** Конкретизировать задачи, поставленные перед современным риск-менеджментом в условиях экономической нестабильности, для сохранения имеющихся позиций и обоснования направлений развития; определить этапы дальнейшей трансформации риск-менеджмента, соответствующие стратегическим ориентирам развития предпринимательских структур и дать им характеристику с акцентом на существующие проблемы и возможности их решения; исследовать природу процесса возрастания значимости анализа информации в рамках риск-менеджмента, а также необходимость и возможность привлечения для этого сторонних организаций; выявить и охарактеризовать изменения, происходящие в риск-менеджменте на фоне цифровой трансформации, сопровождающиеся изменениями в области анализа информации и активной работы ИТ-сектора по продвижению соответствующих услуг.

**Методология.** В качестве методологического инструментария применены общенаучные методы исследования (системный и логический подходы), а также методы стратегического и ситуационного анализа; осуществлен поиск причинно-следственных связей и описания полученных результатов.

**Результаты.** Предложена авторская концепция, обосновывающая возрастающую значимость совместной работы предпринимательских структур и их партнеров, оказывающих услуги по сбору и обработке информации в интересах риск-менеджмента. Сделан акцент на необходимости защиты коммерческой информации и предотвращения ее утечки. Данная концепция учитывает современные тенденции в области активного развития ИТ-сектора, интернет-экономики и экономической безопасности, в том числе в период действия экономических санкций. Предложенные рекомендации могут послужить основой комплексной модели, позволяющей разрабатывать направления совершенствования системы риск-менеджмента, обосновывая эффективное поведение предпринимательской структуры в условиях наличия рисков экономической и неэкономической природы.

**Выводы.** В процессе исследования доказано, что с развитием современной предпринимательской структуры возрастает значимость функционирующей системы риск-менеджмента. Выявлены факторы, обеспечивающие развитие риск-менеджмента и противодействующие его нормальному функционированию. На базе этого предложены рекомендации по организации эффективной работы менеджмента в данной сфере управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** информация, риск-менеджмент, интернет-экономика, ИТ-сектор, риски, экономическая безопасность, стратегия развития, управление, эффективность

Для цитирования: Харламов А. В., Осипов К. А. Использование цифровых возможностей для работы с информацией в современном риск-менеджменте // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 871–877. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-871-877>

## Using digital capabilities for information processing in modern risk management

Andrey V. Kharlamov<sup>1</sup>✉, Konstantin A. Osipov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

<sup>2</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup> [kharlamov\\_2000@list.ru](mailto:kharlamov_2000@list.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-4644-9351>

<sup>2</sup> [kosipov79@gmail.com](mailto:kosipov79@gmail.com)

### Abstract

**Aim.** The presented study examines modern factors affecting the functioning of risk management, specify the requirements for information and services for retrieving and processing it to make effective management decisions aimed at minimizing or eliminating risks.

**Tasks.** The authors specify the challenges of risk management in the context of economic instability to preserve existing positions and substantiate directions for development; determine the stages of further transformation of risk management corresponding to the strategic guidelines for the development of business structures and describe them with an emphasis on existing problems and the opportunities for solving them; investigate the nature of the increasing importance of information analysis within the framework of risk management and the necessity and possibility of attracting third-party organizations for this purpose; identify and describe changes taking place in risk management in the context of digital transformation, accompanied by changes in information analysis and the active promotion of related services by the IT sector.

**Methods.** This study uses general scientific research methods (systems and logical approaches) and the methods of strategic and situational analysis to determine cause-and-effect relationships and describe the obtained results.

**Results.** The authors propose an original concept substantiating the increasing importance of the joint work of business structures and their partners providing services for retrieving and processing information in the interests of risk management. Emphasis is placed on the need to protect commercial information and prevent its leakage. This concept makes allowance for current trends in the active development of the IT sector, the Internet economy, and economic security, including under economic sanctions. The proposed recommendations can serve as a basis for a comprehensive model that would make it possible to develop directions for improving the risk management system, substantiating the effective behavior of an entrepreneurial structure in the presence of economic and non-economic risks.

**Conclusions.** The study proves that the development of a modern entrepreneurial structure increases the importance of the functioning risk management system. Factors that ensure the development of risk management and prevent it from functioning normally are identified. Based on this, recommendations for organizing effective management in this area of management activity are proposed.

**Keywords:** *information, risk management, Internet economy, IT sector, risks, economic security, development strategy, management, efficiency*

**For citation:** Kharlamov A.V., Osipov K.A. Using digital capabilities for information processing in modern risk management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):871-877. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-871-877>

Современный риск-менеджмент базируется на получении и анализе больших объемов данных. В период нарастающей экономической нестабильности значимость риск-менеджмента для российских компаний

усиливается, исходя из необходимости сохранения уже достигнутых ими позиций и обеспечения дальнейшего развития, при условии эффективного управления существующими или вновь возникающими рисками.

Результативные подходы к организации риск-менеджмента остаются востребованными отечественными предпринимательскими структурами на протяжении длительного времени, с момента перехода от командно-административного принципа функционирования экономики к рыночному. В целом это можно отнести и к ряду других стран, которые в большей или меньшей степени заинтересованы в эффективном риск-менеджменте [1]. Сегодня ситуация глобальной нестабильности, на фоне которой набирают силу процессы цифровой трансформации, актуализирует поиск новых управленческих подходов, относящихся к сфере риск-менеджмента.

Возникающие риски, которые влекут за собой усложнение управленческих задач в области риск-менеджмента, во многом обусловлены спецификой сегодняшнего этапа развития мировой хозяйственной системы — формированием цифровой экономики. Наиболее заметно это проявляется в процессе генерирования, распространения, передачи, хранения, анализа и использования различной информации, в том числе содержащей реальные и потенциальные риски для предпринимательских структур. Информация становится не только важнейшим спутником и союзником развивающегося бизнеса, но и мощным «оружием», порождающим новые возможности и новые риски [2].

В этой связи проведение анализа информации в рамках риск-менеджмента может быть рассмотрено как комплекс постоянно усложняющихся задач, направленных на повышение эффективности функционирования предпринимательских структур. Это влечет за собой революционные изменения сразу в нескольких управленческих подсистемах. Среди них — институты, долгосрочные цели и стратегии развития, персонал (выполняемые функции, образование, знания, компетенции), технологии. Указанные изменения должны опираться на высокую степень информатизации всех уровней хозяйственной системы и появление новых специалистов, готовых к работе преимущественно в информационной цифровой среде [3].

Применительно к задачам, сформулированным в настоящей статье, следует рассмотреть изменения в работе риск-менеджмента предприятия, осуществляющего цифровую трансформацию и нуждающегося в новых подходах к анализу информации. Начнем

с констатации того факта, что цифровая трансформация предусматривает наличие цели, которая должна быть стратегическим ориентиром, объединять усилия и мотивы всех заинтересованных сторон (хозяйствующих субъектов, от домашних хозяйств и до государства) для ее практического воплощения. Такая цель должна быть максимально устойчивой по отношению к экономическим изменениям, происходящим во внешней среде и затрагивающим политическую, социальную, экологическую и иные сферы жизни общества. Поскольку речь идет о достижении долгосрочных результатов, поставленная цель не должна подвергаться пересмотру и претерпевать изменения под влиянием сиюминутной конъюнктуры [4]. Это предполагает создание надежных институциональных условий и формирование мощных экономических мотивов для перехода к активному использованию цифровых продуктов и технологий и аккумуляции достаточных для этого организационных, экономических, интеллектуальных и других ресурсов.

Последовательность достижения указанной цели включает в себя ряд этапов. На первом этапе выявляют интересы широкого круга хозяйствующих субъектов, определяют степень их готовности к проникновению цифровизации во все сферы и процессы бизнес-деятельности. Все эти интересы необходимо будет учитывать, а при наличии противоречий — находить компромиссные решения.

На втором этапе наиболее важно обеспечить всесторонний и содержательный анализ текущего положения дел, прежде всего в целях объективного определения препятствий стратегического характера на пути цифровой трансформации. При этом не менее важен и тщательный учет всех факторов неопределенности, порождающих новые риски. Для Российской Федерации (РФ) в реалиях санкционного противостояния наиболее значимыми становятся внешние причины, порождающие риски и затрудняющие активное внедрение цифровых технологий. Необходимо понимать, что чрезмерная фокусировка разработчиков цифровых систем на технологических и производственных вопросах ставит под угрозу цифровую трансформацию, особенно, если наблюдаются признаки своего рода саботажа со стороны отраслей, предприятий, учреждений и организаций, заинтересованных в консервации

традиционного информационного обеспечения и сохранении нерыночных обменов информацией.

В настоящее время приходится признать, что по уровню использования цифровых технологий наша страна не принадлежит к мировым лидерам, отставая по ряду значимых позиций. Это отражено в многочисленных международных обзорах и рейтингах. В частности, рейтинг, который с периодичностью раз в два-три года публикуется американским *Tufts University* в партнерстве с компанией *Mastercard*, разделяет все анализируемые страны на четыре группы: «лидеры», «перспективные», «замедляющиеся» и «проблемные». Процедура оценки включает в себя 160 индикаторов, которые можно использовать для определения или уточнения существующих проблем, рассматривая каждую из них еще и на разных уровнях — от уровня государства до уровня предпринимательского сообщества. Россия, занимающая в этом списке 27-е место из 90 возможных, отнесена к группе перспективных стран [5].

Анализ указанных выше индикаторов, а также наш собственный анализ, проведенный с учетом задач, поставленных перед риск-менеджментом современных предприятий, свидетельствует о ряде выявленных проблем. Среди них — следующие:

1. Отсутствие полноценной стратегии развития предпринимательской структуры; зачастую это верно даже по отношению к крупным российским корпорациям, за исключением, пожалуй, ТНК.

2. Отсутствие необходимого количества высококвалифицированных специалистов. Так, по имеющимся оценкам, в настоящее время существует дефицит квалифицированных аналитиков в области риск-менеджмента, а также ИТ-специалистов в целом [6].

3. Высокие расходы на внедрение и обеспечение бесперебойного функционирования цифровых систем анализа больших данных (особую остроту проблема приобрела в период экономических санкций, введенных против России странами, входящими в группу лидеров цифровизации).

Для эффективного внедрения и использования инструментов анализа, особенно инструментов больших данных, необходимы значительные финансовые вложения, к которым готовы далеко не все предпринимательские структуры. Это делает востребо-

ванными услуги, оказываемые специализированными организациями, что открывает соответствующий рынок получения и анализа данных для риск-менеджмента [7].

На третьем этапе следует обеспечить переход к активному потреблению информации. Одним из ожидаемых результатов должно стать изменение культуры бизнес-процессов, что отразится и на качестве риск-менеджмента. Практическая реализация действий в рамках указанных этапов будет способствовать повышению качества управления предпринимательскими структурами и национальной экономикой в целом. Особенно заметное воздействие будет испытывать на себе ИТ-сектор, расширяющий диапазон предоставляемых аналитических услуг и сервисов бизнес-аналитики. В свою очередь, это должно привести к увеличению объема продаж цифровой продукции, вследствие чего представляется необходимым развитие и стимулирование внутреннего цифрового спроса. Развитие ИТ-сектора обеспечивается сегодня преимущественно действиями в области цифровой индустриализации, то есть координируемого государством и участниками рынка процесса создания и внедрения цифровых технологий и приложений [8]. Исходя из этого, можно выделить ряд тенденций, которые формируются сегодня и будут сохраняться в перспективе. Речь идет о следующих тенденциях:

1. Персонализация становится ключом к приобретению риск-менеджерами новых компетенций, особенно в области работы с большими данными.

2. Происходит активное внедрение чат-ботов, обеспечивающих быструю и удобную коммуникацию пользователей в процессе поиска и анализа информации, достоверного определения деталей и обработки практически неограниченных запросов со стороны риск-менеджеров.

3. Расширяется применение ИТ-инструментов и каналов, что обеспечивает обработку и систематизацию информации для выявления рисков, а также повышает скорость и качество анализа получаемой информации в целях выявления и устранения (минимизации) различных рисков.

Будучи тесно связанными с проблемами безопасности предпринимательских структур и даже их существованием в конкурентной среде, эти тенденции особенно значимы в сфере риск-менеджмента. Качественный анализ информации, независимо от того,

кем он проводится (собственными силами компании или сторонней организацией), позволяет создать адекватную систему риск-менеджмента и сформировать действенные механизмы минимизации и устранения, существующих рисков [9].

С учетом этого сбор и первичную обработку информации, относящейся к обеспечению жизнедеятельности предпринимательской структуры, а также ее анализ, нередко выполняют фирмы, индивидуальные предприниматели или фрилансеры, профессионально работающие на соответствующем рынке. Рынок услуг по работе с информацией, применяемой в сфере риск-менеджмента, сегодня постоянно увеличивается. Для этого используются многочисленные возможности, предоставляемые социальными медиа, профильными форумами, интернет-сообществами и специализированными интернет-сервисами. Более высокая достоверность получаемой информации делает ее анализ более эффективным [10]. Рекомендации в области риск-менеджмента, разработанные по итогам такого анализа, носят более предметный характер, что обеспечивает необходимый уровень экономической безопасности предпринимательских структур [11].

Укажем некоторые современные инструменты, перспективные для использования в работе риск-менеджмента:

1. Поддержка грамотно наполненного веб-сайта предпринимательской структуры. Четкая стратегия защиты и развития собственного сайта, оперативно учитывающая условия экономической нестабильности и позиционирования в сети Интернет, позволяет избежать многочисленных рисков, связанных с потерей коммерческой информации, и предоставляет фирме ряд преимуществ:

- укрепление позиций предприятия на рынке и улучшение его имиджа;
- активизация коммерческой деятельности по продвижению, сбыту производимых товаров и услуг;
- обеспечение конкурентных преимуществ в рыночной среде;
- формирование благоприятных условий для дальнейшего развития.

2. Эффективный обмен информацией посредством корпоративной электронной почты. Решается большое количество задач: от привлечения, удержания клиентов и повышения лояльности бренда до активизации присутствия фирмы во внешней

среде, улучшения ее имиджа на базе общественных связей. Несомненно, высокая результативность данного инструмента при относительно низких затратах крайне важна в условиях экономической нестабильности.

3. Развитие социальных сетей, обеспечивающих социализацию процесса взаимодействия предпринимательской структуры с ее реальными и потенциальными потребителями:

- дискуссионные группы, форумы или чаты как место базирования сообществ по интересам становятся источниками влияния на мнения и выбор современного потребителя. Они могут функционировать в формате чат-румов, библиотек, различных сервисов и каталогов, предоставляющих информацию по определенным темам;
- сайты обзоров, рейтинги экспертов дают возможность получения независимых оценок профессионального сообщества для составления прогнозов и выявления тенденций.

4. Проведение социальных опросов и анкетирования позволяет выявлять и корректировать общественное мнение о предпринимательской структуре, производимых ею товарах и услугах, участии в общественной жизни, социальной ответственности и т. д. [4].

Безусловно, наряду с указанными инструментами современной интернет-экономики существуют и другие, зачастую более эффективные, но требующие продвинутых пользовательских навыков. Тем не менее цифровые инструменты из приведенного перечня позволяют эффективно решать задачи риск-менеджмента в таких областях, как:

а) определение долгосрочных специфических, содержательных целей развития предпринимательской структуры в области цифровизации для минимизации или устранения возникающих рисков;

б) преодоление существующих проблем, препятствующих развитию компании в условиях цифровой конкуренции;

в) выявление возможностей и угроз на уровне национальной экономики с учетом современных экономических, технологических, социокультурных и иных мировых трендов.

Это предполагает сотрудничество фирм, относящихся к различным отраслям и секторам экономики, с ИТ-компаниями, что укрепляет их потенциал и обеспечивает эффект синергии. При этом должны быть

обеспечены требования к безопасности такого сотрудничества с учетом неизбежного взаимного проникновения информации [12].

Подводя итог, можно сделать вывод о значимости и востребованности наращивания цифровых компетенций риск-менеджмента, а также необходимости проведения дальнейших исследований в данном направлении. Это предполагает постановку практических

и исследовательских задач с учетом уровня технологической подготовки участников, их допуска к коммерческой информации, специфики рынка и многого другого. По нашему мнению, в ближайшее время потенциал риск-менеджмента будет усиливаться по мере его интеграции в логический процесс развития цифровой среды и интернет-экономики.

### Список источников

1. Харламов А. В. Риски и экономическая безопасность предприятий // Ученые записки Института управления и экономики. 2001. № 3. С. 89–92.
2. Плотников В. А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 104–115. DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115
3. Шумаев В. А., Одинцов А. А., Морковкин Д. Е. Стратегические факторы повышения национальной экономической безопасности в условиях нарастания глобальных рисков // Вестник ОрелГИЭТ. 2018. № 2 (44). С. 126–130.
4. Васильцов В. С., Багаутдинова И. В., Федоренко И. Н. Устойчивое развитие промышленности в инновационной экономике. Череповец: Череповецкий государственный университет, 2020. 133 с.
5. Россия заняла 27-е место в рейтинге стран по цифровизации // РИА Новости. 2021. 3 сентября. URL: <https://ria.ru/20210903/tsifrovizatsiya-1748459672.html?ysclid=l77m89gdij403152024> (дата обращения: 20.07.2022).
6. Темнова Н. К., Птицына Н. А., Маркова Е. К. Модель компетенций специалиста цифровой экономики // Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях новой нормальности: сборник науч. ст. по материалам XX Междунар. науч.-практ. онлайн-конференции. СПб.: Изд-во Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена, 2021. С. 169–173.
7. Осипов К. А. Использование технологий *Big Data* в формировании системы управления рисками предпринимательских структур // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 2 (40). С. 27–32.
8. Калинина О. В., Домский М. В., Колотова Д. П. Применение IT-технологий как основа создания конкурентных преимуществ в условиях цифровой экономики // Управление развитием экономически систем. СПб.: Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2021. С. 60–65.
9. Харламов А. В., Котельникова И. В. Направления повышения финансовой устойчивости предприятия // Современный бизнес: управление, экономика, право, образование. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2005. С. 89–91.
10. Худякова Т. А., Шмидт А. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Челябинск: Южно-Уральский государственный университет, 2018. 103 с.
11. Харламов А. В., Арефьев М. А. Инфраструктурное обеспечение экономической безопасности хозяйственной деятельности // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 1. С. 33–41. DOI: 10.35854/1998-1627-2022-1-33-41
12. Костин К. Б., Хомченко Е. А. Повышение эффективности российского предпринимательства на основе зарубежного опыта в области международного трансфера технологий // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 2. С. 729–744. DOI: 10.18334/vines.11.2.112161

### References

1. Kharlamov A.V. Risks and economic security of enterprises. *Uchenye zapiski Instituta upravleniya i ekonomiki*. 2001;(3):89-92. (In Russ.).
2. Plotnikov V.A. Digitalization as a logical stage in the evolution of an economic system. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii = The Economic Revival of Russia*. 2020;(2):104-115. (In Russ.). DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115
3. Shumaev V.A., Odintsov A.A., Morkovkin D.E. Strategic factors of national economic security increase under conditions of global risks growth. *Vestnik OrelGIET = OrelSIET Bulletin*. 2018;(2):126-130. (In Russ.).

4. Vasil'tsov V.S., Bagautdinova I.V., Fedorenko I.N. Sustainable development of industry in an innovative economy. Cherepovets: Cherepovets State University; 2020. 133 p. (In Russ.).
5. Russia ranked 27<sup>th</sup> in the rating of countries in terms of digitalization. RIA Novosti. Sept. 03, 2021. URL: <https://ria.ru/20210903/tsifrovizatsiya-1748459672.html?ysclid=177m89gdij403152024> (accessed on 20.07.2022). (In Russ.).
6. Temnova N.K., Ptitsyna N.A., Markova E.K. Model of competencies of a digital economy specialist. In: Management of the 21<sup>st</sup> century: Economics, society and education in a new normality. Proc. 20<sup>th</sup> Int. sci.-pract. online conf. St. Petersburg: Herzen State Pedagogical University of Russia; 2021:169-173. (In Russ.).
7. Osipov K.A. Using Big Data technologies in forming the risk management system of entrepreneurial structures. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*. 2019;(2):27-32. (In Russ.).
8. Kalinina O.V., Domsikii M.V., Kolotova D.P. Application of IT-technologies as a basis for creating competitive advantages in a digital economy. In: Management of the development of economic systems. St. Petersburg: Publishing and Printing Association of Higher Educational Institutions; 2021:60-65. (In Russ.).
9. Kharlamov A.V., Kotel'nikova I.V. Directions for increasing the financial stability of an enterprise. In: Modern business: Management, economics, law, education. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics and Finance; 2005:89-91. (In Russ.).
10. Khudyakova T.A., Shmidt A.V. Analysis and diagnostics of financial and economic activity of the enterprise. Chelyabinsk: South Ural State University; 2018. 103 p. (In Russ.).
11. Kharlamov A.V., Aref'ev M.A. Infrastructure support for the economic security of business activities. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(1):33-41. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2022-1-33-41
12. Kostin K.B., Khomchenko E.A. Improving the efficiency of Russian entrepreneurship based on foreign experience in international technology transfer. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2021;11(2):729-744. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.11.2.112161

### Сведения об авторах

#### Андрей Викторович Харламов

доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры общей экономической теории  
и истории экономической мысли

Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет

191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова,  
д. 30–32а

#### Константин Анатольевич Осипов

аспирант

Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,  
д. 44а

Поступила в редакцию 15.08.2022

Прошла рецензирование 12.09.2022

Подписана в печать 26.09.2022

### Information about Authors

#### Andrey V. Kharlamov

D.Sc. in Economics, Professor, Professor  
at the Department of General Economic Theory  
and the History of Economic Thought

St. Petersburg State University of Economics

30-32 Griboedov channel emb., St. Petersburg  
191023, Russia

#### Konstantin A. Osipov

postgraduate student

St. Petersburg University of Management  
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103,  
Russia

Received 15.08.2022

Revised 12.09.2022

Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest  
related to the publication of this article.

## Стратегические аспекты управления персоналом медиаорганизаций в современных условиях с учетом фактора экономической безопасности

Владимир Александрович Плотников<sup>1, 2✉</sup>, Ольга Алексеевна Шамина<sup>3</sup>,  
Ольга Анатольевна Шарапова<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия, [Plotnikov\\_2000@mail.ru](mailto:Plotnikov_2000@mail.ru)

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

<sup>3</sup> Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия, [shamina\\_oa@inbox.ru](mailto:shamina_oa@inbox.ru)

<sup>4</sup> независимый исследователь, Санкт-Петербург, Россия, [o.sharapova@gmail.com](mailto:o.sharapova@gmail.com)

### Аннотация

**Цель.** Рассмотреть особенности стратегического управления персоналом медиаорганизаций в условиях ослабления экономической безопасности на всех уровнях российской экономики, вызванного современным санкционным противостоянием России и «коллективного Запада».

**Задачи.** Раскрыть сущность стратегического управления персоналом медиаорганизации; проанализировать типы кадровых стратегий и выявить особенности их реализации; провести PEST-анализ российских медиаорганизаций и оценить влияние новых политико-экономических факторов на управление их персоналом.

**Методология.** При проведении исследования использованы методы обобщения, графической интерпретации данных, стратегического, ситуационного анализа, экспертных оценок.

**Результаты.** В настоящее время в России вследствие обострения санкционного противостояния с «коллективным Западом» изменилась внешняя среда деятельности бизнес-организаций. В различных отраслях данные изменения специфичны. В частности, в медиаотрасли влияние изменений внешней среды наиболее четко проявляется в форме влияния на процессы управления персоналом. В этой связи требуется модернизация кадровых стратегий медиаорганизаций, необходимы их пересмотр и формирование комбинированных стратегий, учитывающих специфику конкретной организации и ее трудового коллектива. Установлено, что решающим фактором успеха в изменении кадровой стратегии медиаорганизации является ее внутренняя способность быстро изменяться под воздействием окружающих событий и обстоятельств без потери эффективности управления. Изложенный подход позволяет обеспечить экономическую безопасность медиаорганизации.

**Выводы.** Потенциальное снижение лояльности и работоспособности сотрудников, связанное с опасениями относительно заработной платы и потери источников доходов в изменившихся условиях деловой среды, рекомендуется нивелировать активной вовлеченностью сотрудников в оценку текущей ситуации и разработку мероприятий операционного менеджмента. В связи с динамичностью происходящих изменений макросреды традиционная офисная среда заменяется другими формами работы, которые компании считают приемлемыми. Это не только повысит уровни физической безопасности и психологического здоровья в творческом медийном трудовом коллективе, но и позволит организовать оперативное информирование клиентов новостных порталов и телевизионных каналов, оперативно реагировать на вызовы со стороны оппонентов в социальных сетях, круглосуточно поддерживать оборудование в рабочем состоянии и т. д. Менеджмент медиаорганизаций должен развивать в себе навык управленческого влияния. Управленческие навыки, развивающиеся как у руководителей подразделений, так и у каждого сотрудника, создают эффективную рабочую среду, формируют у сотрудников чувство сопричастности. Изменяющаяся внешняя среда заставляет совершенствоваться как стратегию, так и кадровую политику медиаорганизации, внедряя пер-

сонализированный подход в управление персоналом. С учетом высокой скорости технологического развития медийной отрасли важным стратегическим аспектом развития кадрового потенциала медиаорганизации остается переобучение и повышение квалификации сотрудников. Данный аспект требует повышенного внимания со стороны менеджеров.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, медиаорганизация, управление персоналом, экономическая безопасность

**Для цитирования:** Плотников В. А., Шамина О. А., Шарапова О. А. Стратегические аспекты управления персоналом медиаорганизаций в современных условиях с учетом фактора экономической безопасности // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 878–892. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-878-892>

## Strategic aspects of personnel management in media organizations under modern conditions with allowance for the factor of economic security

Vladimir A. Plotnikov<sup>1, 2✉</sup>, Olga A. Shamina<sup>3</sup>, Olga A. Sharapova<sup>4</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia, [Plotnikov\\_2000@mail.ru](mailto:Plotnikov_2000@mail.ru)✉

<sup>2</sup> St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

<sup>3</sup> St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, St. Petersburg, Russia, [shamina\\_oa@inbox.ru](mailto:shamina_oa@inbox.ru)

<sup>4</sup> business consultant, St. Petersburg, Russia, [o.sharapova@gmail.com](mailto:o.sharapova@gmail.com)

### Abstract

**Aim.** The presented study aims to investigate the features of strategic personnel management in media organizations in the context of weakening economic security at all levels of the Russian economy caused by the ongoing sanctions confrontation between Russia and the ‘collective West’.

**Tasks.** The authors explore the essence of strategic personnel management in a media organization; analyze the types of human resources strategies and identify specific features of their implementation; conduct a *PEST* analysis of Russian media organizations and assess the impact of new political and economic factors on personnel management in them.

**Methods.** This study uses the methods of generalization, graphical data interpretation, strategic and situational analysis, and expert assessments.

**Results.** Due to the aggravation of the sanctions confrontation with the ‘collective West’, the external environment of Russian business organizations has changed recently. These changes are industry specific. For example, in the media industry, the impact of changes in the external environment is most clearly manifested in personnel management processes. In this regard, human resources strategies of media organizations need to be updated, revised, and transformed into combined strategies that would make allowance for the specific features of a particular organization and its personnel. It is established that the decisive factor for successfully changing the human resources strategy of a media organization is its internal ability to change quickly under the influence of surrounding events and circumstances without sacrificing management efficiency. The described approach makes it possible to ensure the economic security of a media organization.

**Conclusions.** The potential decrease in employee loyalty and efficiency associated with concerns about wages and loss of income sources in the changing business environment can be compensated by actively involving employees in the assessment of the current situation and development of operational management measures. Due to the dynamic ongoing changes in the macro environment, the traditional office environment is being replaced by other forms of work that companies consider acceptable. This will not only improve the physical safety and psychological health of creative media personnel, but will also make it possible to promptly inform clients of news portals and television channels, quickly respond to provocations from opponents on social media, maintain equipment in working order on a 24-hour basis, etc. Managers of media organizations should cultivate the skill of managerial influence. Managerial skills developed by department heads as well as employees create an efficient working environment and form a sense of belonging among employees. The changing external environment makes it necessary to improve the strategy and personnel policy of the media organization by introducing a personalized approach to personnel management. Bearing in mind the rapid technological develop-

ment of the media industry, retraining and advanced training of employees remains an important strategic aspect of human capital development in a media organization. This aspect requires increased attention from managers.

**Keywords:** *strategic management, media organization, personnel management, economic security*

**For citation:** Plotnikov V.A., Shamina O.A., Sharapova O.A. Strategic aspects of personnel management in media organizations under modern conditions with allowance for the factor of economic security. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):878-892. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-878-892>

## Введение

В 2022 г. бизнес-атмосфера кадрового рынка подверглась колоссальным изменениям<sup>1</sup>. Эти изменения происходили во всем мире. Вместе с тем в России они вызваны комплексом специфических причин. Среди них — демографическая «яма» 1990-х гг.; структурные изменения экономики и восстановление рынка вакансий с «доковидного» периода и т. д. Однако основным, по нашему мнению, фактором стало произошедшее в феврале 2022 г. событие: начало специальной военной операции России по денацификации и демилитаризации в отношении Украины, которая разделила рыночную ситуацию для предприятий медиаиндустрии на «до» и «после».

Возросшая турбулентность экономики (не только в России, подвергшейся беспрецедентному санкционному давлению, но и в недружественных странах, явившихся инициаторами антироссийских санкций) привела к ослаблению экономической безопасности на всех уровнях: от странового до уровня отдельных предприятий. Это в целом характерно для кризисных периодов развития [1]. Вместе с тем складывающаяся сегодня ситуация, по нашему мнению, уникальна, поскольку кризис во многом является рукотворным, он — следствие «бездумных и безумных санкций», о которых говорил в своем выступлении Президент России В. В. Путин на Петербургском международном экономическом форуме 2022 г.

В тех или иных сферах экономики проявления кризиса отличаются друг от друга. В отчете *OMD OM Group* [2] и других аналитических материалах текущая ситуация характеризуется введением «ковровых» санкций, затрагивающих отрасль; массовым исходом брендов (более 125 компаний в той

<sup>1</sup> HR Trends for 2022: Future of Human Resource Management // Selecthub. URL: <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends> (дата обращения: 20.06.2022).

или иной форме заявили о приостановке деятельности в России, из них 4 % относятся к сфере медиа и кино) [2], являвшихся крупнейшими рекламодателями; сокращением доступа к профессиональному оборудованию для производства и трансляции аудиовидеоконтента; возникновением технологических сложностей у полиграфической и бумажной отраслей промышленности; расширением использования VPN как средства доступа к контенту в интернете.

Следует констатировать, что с точки зрения занятости также наблюдались изменения: в конце зимы — начале весны 2022 г. произошла интенсивная миграция специалистов высокотехнологичных (прежде всего — IT) и медиаотраслей из России. В приостановивших деятельность компаниях из недружественных стран наблюдались сокращения работников или отправка их в долговременные отпуска. Можно ожидать, что структурные изменения, вызванные политико-экономическими факторами, в российской экономике в среднесрочной перспективе продолжатся. Кризисы, которые испытывала Российская Федерация (РФ) на протяжении постсоветского периода ее существования, отличались пролонгированными изменениями [3]. Нет оснований полагать, что в этот раз ситуация будет развиваться иначе. Как следствие, на рынок в поисках работы вышли или в ближайшее время могут выйти «белые» и «синие» воротнички с отличными резюме, потерявшие рабочие места из-за текущей турбулентной ситуации.

В данном контексте кадровые стратегии предприятий отрасли требуют пересмотра [4; 5]. Операционная и коммерческая деятельность всех без исключения предприятий подвергается новым вызовам, опыта преодоления которых ранее не было. Научные исследования в области экономики и менеджмента, осуществляющиеся в последние годы, не были и не могли быть посвящены

стратегиям управления бизнесом в подобных условиях, поскольку все происходящее сегодня превзошло ранее выдвигаемые прогнозы [6]. Медиапредприятиям в этих условиях необходимо определить путь дальнейшего развития.

В ближайшие годы, скорее всего, будет происходить движение в условиях «тощих» годов с точки зрения свободных денежных средств у компаний и клиентов [7]. Стратегии должны учитывать возможности сохранения и развития бизнеса в условиях низких операционных издержек и ограниченных возможностей кредитования со стороны банков, находящихся под санкционным давлением. Возможно дальнейшее ужесточение законодательства в сфере ответственности за качество и достоверность размещаемого контента. Результатом этого может служить то, что многие печатные издания будут вынуждены перейти на электронные выпуски, осуществление которых менее затратно [8; 9; 10; 11]. При реструктурировании бизнеса и изменении бизнес-модели желательно сохранить имеющийся кадровый потенциал и наработанные компетенции, качество контента. Вероятно, возрастет роль видеохостингов и социальных сетей, принадлежащих российским гражданам или компаниям.

С учетом вышеизложенного особенно актуальной является именно кадровая повестка в стратегической деятельности медийных предприятий. Эффективная кадровая стратегия в новых условиях становится для них одним из ключевых факторов обеспечения экономической безопасности ввиду разрастания спектра и повышения интенсивности новых вызовов, угроз и рисков [12; 13].

### **Стратегическое управление персоналом медиаорганизации: понятие, этапы**

В настоящей статье под стратегическим управлением персоналом медиаорганизации мы понимаем управление формированием трудового потенциала организации, отвечающего требованиям рыночной экономики и обеспечивающего соответствующий уровень конкурентоспособности работников предприятия и производственного процесса (комплектация трудовыми ресурсами соответствующей квалификации) с учетом постоянных изменений в экономике и ее правовом регулировании, установления отношений и взаимодействия с организа-

ми, поставляющими материальные ресурсы и способствующими реализации готовой продукции и услуг, а также изменений во внешней среде [14; 15; 16].

Выражением стратегического управления персоналом медиаорганизации служит процесс разработки и реализации кадровой стратегии [17]. Причем стандартизованный, шаблонный подход к разработке кадровой стратегии сегодня неприемлем ввиду того, что каждая организация уникальна, находится на определенном этапе развития, имеет историю, традиции, организационную культуру, обладает определенным кадровым потенциалом, системой управления. Эти факторы должны учитываться [18; 19]. Тем не менее можно предложить общий (укрупненный) алгоритм процесса разработки и реализации кадровой стратегии, как видно на рисунке 1 [20].

На первом из этапов разработки кадровой стратегии организации происходит анализ внешней и внутренней среды: внешних и внутренних факторов формирования ее кадрового потенциала организации. При анализе внешней среды целесообразно проводить *PEST*-анализ (возможно также использование различных его модификаций, учитывающих дополнительные факторы [21]), для которого мы выделяем следующие наиболее существенные при формировании кадровой стратегии факторы: геополитическую стабильность, ситуационное изменение законодательства, демографическую ситуацию в регионе и отрасли, социально-экономические потребности работников, экономическую ситуацию в регионе и отрасли, уровень безработицы, уровень развития технологий.

К внутренним факторам формирования кадровой стратегии следует отнести базовую стратегию организации и иные стратегии, включая функциональные стратегии фаз производственного цикла медиаорганизации, этап жизненного цикла медиаорганизации, организационную культуру, организационно-функциональную и штатную структуру медиаорганизации, систему управления, стиль руководства, возможности финансирования мероприятий кадровой стратегии (используемые методы — *COPS* и *SWOT*-анализ).

Второй этап посвящен определению целей и задач кадровой стратегии, то есть желаемого конечного результата. Цели стратегического управления персоналом медиаорганизации должны формироваться на осно-

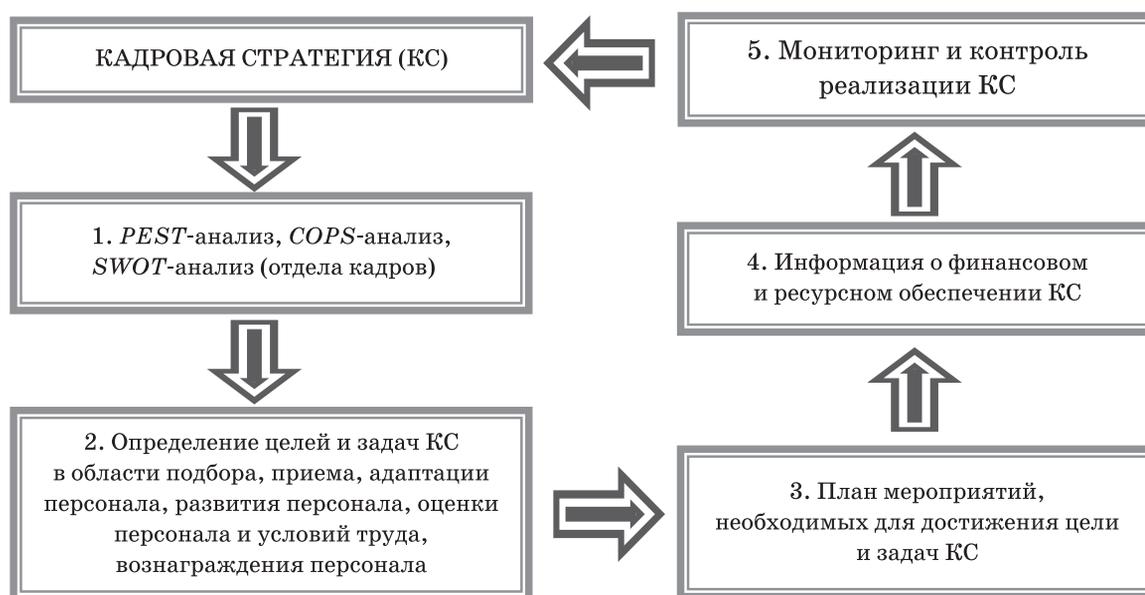


Рис. 1. Этапы разработки и внедрения кадровой стратегии медиаорганизации [20]

Fig. 1. Stages in the development and implementation of human resources strategy in a media organization [20]

вании миссии организации, приоритетных задач ее развития. В целом они сводятся к совершенствованию процедур и процессов подбора, приема, адаптации персонала, планированию его развития, выстраиванию системы оценки персонала и условий труда, регулированию способов/размера вознаграждения сотрудников.

Третий этап «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач КС» включает в себя разработку мероприятий по нейтрализации выявленных проблем в области управления кадрами, по развитию кадрового потенциала медиаорганизации, регламентацию процессов поиска, отбора, найма персонала, процессов его адаптации, обучения, перемещения и мотивации, процессов контроля результатов деятельности персонала; мероприятий по развитию корпоративной культуры и совершенствованию средств и методов управления персоналом.

Четвертый этап формирования кадровой стратегии включает в себя обоснование ее укрупненного бюджета, который содержит информацию о финансовых и иных ресурсах, необходимых для реализации разработанного ранее плана мероприятий, об источниках ресурсов, порядке их использования и замены в случае дефицита и т. д. Пятый этап завершает цикл этапов разработки кадровой стратегии организации и предусматривает мониторинг и контроль над выполнением всех запланированных мероприятий с фиксированием причин их невыполнения или ненадлежащего выполнения для после-

дующей корректировки кадровой стратегии либо процессов ее осуществления.

Таким образом, процессы подбора персонала медиаорганизации, его развития, оценки и определения вознаграждения для него качественно преобразуются с помощью разработки и реализации кадровой стратегии [20, с. 109–124]. Мы разделяем процессы тактического и стратегического управления. В повседневной работе кадровых служб и служб управления человеческими ресурсами стратегический контекст четко может и не прослеживаться. В то же время его отсутствие неизбежно приводит к формированию комплексных проблем в рассматриваемой сфере, разрешение которых в будущем может потребовать существенных усилий и ресурсных затрат, привести к кризисному состоянию организации [22]. Именно поэтому для недопущения кризисов и придания развитию непротиворечивого и целенаправленного характера требуется стратегический подход к управлению персоналом.

Вместе с тем разнообразие условий функционирования медиаорганизаций в строгом соответствии с принципом У. Р. Эшби [23] приводит к соответствующему разнообразию кадровых стратегий. Рассмотрим далее вопрос о том, по каким признакам они дифференцируются.

### Классификации кадровых стратегий

Современный менеджмент имеет в своем распоряжении ряд вариантов классифика-

ций видов стратегий управления персоналом / человеческими ресурсами. Например, Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов [24, с. 33–34] охарактеризовали практику управления персоналом в зависимости от вида базовой стратегии организации (предпринимательской стратегии, стратегии динамического роста, стратегии прибыльности, ликвидационной стратегии, стратегии круговорота или циклической). При их описании использованы такие критерии, как требуемые характеристики (сотрудника), отбор и расстановка кадров, вознаграждения, оценка, развитие личности, планирование перемещений.

В. И. Маслов [5, с. 57–61], ссылаясь на Л. Дайера и Дж. В. Холдера, описывает кадровые стратегии в зависимости от вида базовой стратегии организации (стратегии инвестирования, стратегии стимулирования, стратегии вовлеченности). Классификация строится по следующим критериям: вклад (сотрудника), композиция (расстановка), компетентность, преданность делу, подбор персонала, развитие персонала, система оплаты труда, система организации труда, контроль, взаимоотношения сотрудников, профсоюзное движение, взаимоотношения с представителями власти.

И. В. Ружицкая, Ж. А. Жилина, А. И. Абдрашитова [25, с. 87–97] приводят несколько классификаций в зависимости от типа конкурентной стратегии (стратегии инновации, стратегии повышения качества, стратегии лидерства в издержках); типа стратегии организации (предпринимательской стратегии, стратегии динамического роста, стратегии прибыльности, ликвидационной стратегии, стратегии круговорота — циклической); стратегии и политики управления персоналом (стратегии фирмы-«защитника»: защитника качества, защитника издержек; стратегии фирмы-«интегрированного анализатора»; стратегии фирмы-«диверсифицированного анализатора», стратегии фирмы-«проспектора»); стадии развития организации (зарождения, функционального роста, контролируемого роста, функциональной интеграции, стратегической интеграции). При описании каждой из упомянутых стратегий использованы дифференцированные критерии.

Л. М. Забирова [18, с. 88–89] предлагает группировку стратегий управления человеческими ресурсами в зависимости от степени их уникальности. Ею выделены типовые

стратегии (общие для большинства организаций, основанные на примерно равных условиях внешней и внутренней среды, общих принципах решения кадровых проблем, стереотипах управленческих решений); уникальные стратегии (в их основе лежат специфические, нестандартные внешние и внутренние условия деятельности, креативные управленческие решения, реагирующие как на сильные, так и на слабые сигналы внешней и внутренней среды); модифицированные стратегии (типовые стратегические решения, существенно скорректированные с учетом конкретной кадровой, экономической, политической технологической ситуации).

С. Апенько, С. Коньшунова [26, с. 29] выделяют девять разновидностей стратегий управления персоналом, а также их классификационные признаки:

1. По способу реагирования на изменения среды: внутренняя стратегия (система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды); внешняя стратегия (система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом).

2. В зависимости от условий внешней среды: определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов; определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия; определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства); определяемая уровнем рыночных отношений во внутрифирменных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

3. В зависимости от базы стратегии: стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания; стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания; стратегия, движимая амбициями.

4. В зависимости от механизма разработки и формализации: интуитивная (низкая степень формализации процесса, единоличный стиль управления); авторитарная (высокая степень формализации процесса, единоличный стиль управления); классическая (высокая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления); спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

5. В зависимости от целей и средств: стратегия инвестирования (большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и системой отчетности); стратегия стимулирования (поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, жесткая зависимость между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты); стратегия вовлеченности (значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, высокая преданность сотрудников организации).

6. В зависимости от ориентиров корпоративной стратегии: инновационная; стратегия, ориентированная на улучшение качества; стратегия сокращения издержек производства.

7. В зависимости от объекта: децентрализованная, централизованная.

8. В зависимости от стадии развития организации: стратегии на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения, реорганизации, ликвидации.

9. В зависимости от типа общей стратегии организации: кадровые стратегии, соответствующие стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыльности, ликвидации, резкого изменения курса.

Интересен комплексный подход к формированию кадровой стратегии, изложенный Н. А. Николаевым [27; 28]. Он предлагает осуществлять управление персоналом организаций на основе роста его вовлеченности и применения персонифицированного подхода, учитывающего индивидуальные характеристики работников.

Проведенный краткий обзор литературы, результаты которого представлены выше, позволяет заключить, что кадровый стратегический менеджмент зависит как от внешних по отношению к управлению персоналом факторов (вида базовой стратегии организации, этапа жизненного цикла организации, ресурсных возможностей организации и т. д.), так и от внешних по отношению к организации факторов. Иными словами, стратегия управления персоналом должна быть встроена во внешний контекст, интегрироваться с ним, быть ориентированной на гармонизацию с внешними факторами. Лишь такой подход обеспечит успешность

реализации стратегии даже в условиях возрастания уровня и интенсивности внешних угроз экономической безопасности, устойчивости развития и функционирования медиаорганизаций.

Логично в этой связи рассмотреть значимые внешние факторы и оценить их влияние на медиаорганизацию в контексте стратегического управления персоналом.

### Результаты PEST-анализа российских медиаорганизаций

На основании опроса специалистов, представляющих медиаотрасль, сделан PEST-анализ предприятий печатных средств массовой информации (СМИ), результаты которого представлены в таблице 1. В частности, степень влияния того или иного фактора оценивается по шкале от одного до трех, где приняты следующие градации этой оценки: 1 — влияние фактора на медиаорганизацию незначительно; 2 — только значительное изменение фактора влияет на медиаорганизацию; 3 — влияние фактора характеризуется как высокое, любые колебания вызывают значимые изменения в медиаорганизации.

Экспертная оценка вероятности изменения фактора оценивалась по пятибалльной шкале, где 1 — минимальная вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 — максимальная вероятность. Число участвующих в опросе экспертов определено таким образом, чтобы, с одной стороны, избежать излишнего влияния оценки каждого эксперта, с другой — дать возможность при анализе результатов учесть роль крайнего мнения, которое не обязательно будет ошибочным.

В результате проведенного экспертного опроса выяснилось, что:

1) наименьшее влияние оказывают ряд факторов: «отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию», «темпы роста населения», «половозрастная структура населения и продолжительность жизни», «социальная стратификация в обществе, меньшинства», «общественные настроения». В отношении данных факторов эксперты сходятся во мнении о том, что вероятность их изменения в стратегической перспективе низка, что определяется сравнительно высокой устойчивостью социальных процессов;

2) умеренное влияние оказывают следующие факторы:

– «будущее и текущее законодательство, регулирующее и влияющее на правила ра-

**PEST-анализ российских медиаорганизаций**  
Table 1. PEST analysis of Russian media organizations

Код	Фактор внешней среды	Степень влияния фактора	Экспертная оценка вероятности изменения фактора (ВИФ)					Средняя оценка ВИФ
			1	2	3	4	5	
1	Геополитические факторы							
1.1	Будущее и текущее законодательство, регулирующее и влияющее на правила работы в отрасли	2	2	3	1	3	2	2,2
1.2	Кадровая политика организаций-конкурентов, включая иностранных агентов	2	3	3	1	2	2	2,2
2	Экономические факторы							
2.1	Уровень безработицы	2	3	3	3	2	1	2,4
2.2	Уровень и скорость изменения среднеотраслевой заработной платы	3	2	2	2	1	3	2
2.3	Санкционное давление со стороны недружественных стран	2	2	1	2	1	1	1,4
3	Социально-культурные факторы							
3.1	Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	1	2	1	1	2	1	1,4
3.2	Общественные настроения	1	3	4	3	2	1	2,6
3.3	Темпы роста населения	1	2	1	1	1	1	1,2
3.4	Уровень миграции и иммиграционные настроения	2	3	4	2	2	2	2,6
3.5	Половозрастная структура населения и продолжительность жизни	1	2	1	1	1	1	1,2
3.6	Социальная стратификация в обществе, меньшинства	1	2	1	1	1	1	1,2
3.7	Ситуация на рынке труда	2	3	2	2	2	1	2
3.8	Эпидемия	2	3	2	2	1	1	1,8
4	Технологические факторы							
4.1	Степень развития инноваций и технологий, кибертерроризм	2	2	2	1	2	1	1,6

Источник: составлено О. А. Шаминой.

боты в отрасли». Перманентные изменения в трудовом законодательстве, как, например, произошедшие в 2022 г. обновление правил расследования несчастных случаев или очередное увеличение минимального размера оплаты труда, не являются значительными в той мере, чтобы кардинально повлиять на кадровую стратегию медиаорганизации. Однако текущая экспертная оценка проводилась в ситуации постоянного объявления все новых «пакетов» антироссийских санкций. Мы склонны изменения законодательства в связи с карантинными мероприятиями, санкциями, специальной военной операцией, иными резкими изменениями факторов внешней среды рассматривать как своеобразные макрошоки [29]: их следует трактовать как форс-мажорные обстоятельства и оценивать их отдельно

именно в таком ключе, с разработкой дополнительных возможностей исследования на горизонте планирования, превышающем стандартный отраслевой подход в отношении медийных предприятий;

– «кадровая политика организаций-конкурентов, включая иноагентов». Часть медиакомпаний в 2022 г. ушла с рынка, но на рынке не только остается достаточное количество тематических проектов, чтобы заполнить оставленные в медиаиндустрии ниши, но и открываются новые телеканалы (например, «KinoLiving» и «Супергерои») и другие медиа;

– «уровень безработицы». Уровень безработицы в России в апреле 2022 г. опустился до 4 %, обновив исторический минимум за весь период наблюдений этого показателя с 1991 г. Предыдущий исторический

минимум (4,1 %) достигнут в феврале 2022 г. и удерживался в марте. В январе этого же года безработица в РФ повышалась до 4,4 % [30];

– «санкционное давление со стороны недружественных стран». Отмечается озабоченность многих отраслевых организаций, связанная с дефицитом нового оборудования, в частности серверов, и неопределенностью относительно его доступности в будущем;

– «уровень миграции и иммиграционные настроения». Специалистам очень трудно корректно оценить количество мигрировавших специалистов в медиасфере. В апреле 2022 г. *Heads Partners* совместно с ЕУ провели опрос около тысячи российских ИТ-специалистов. Примерно 60 % из этой выборки остались в стране, а 40 % — уехали. В группе уехавших 20 % респондентов отметили, что опасаются за личную безопасность (часто это решение являлось импульсивным и многие из временно выехавших уже вернулись в страну). Еще 20 % ответивших боялись закрытия границ, а 16 % — отмены проектов с зарубежными клиентами. Кроме того, 11 % респондентов и ранее планировали уехать, а события, связанные со специальной военной операцией и началом санкционного противостояния, лишь ускорили их решение [31];

– «ситуация на рынке труда». В сфере медиа, как и раньше, востребованы узкие специалисты. Значимы умение работать в условиях неопределенности, адаптивность, высокая скорость принятия решений. То есть конкуренция обладает ярко выраженной спецификой, отличающей отрасль от других отраслей экономики, побеждает не «сильный слабого», как это происходит традиционно, а «быстрый медленного» [32];

– «эпидемия», влияние которой в основном связано с цифровизацией бизнеса [33];

– «степень развития инноваций и технологий, кибертерроризм». Инновационное развитие экономики в полной мере затрагивает и медиаотрасль [34; 35], где эта инновационность осуществляется преимущественно через цифровизацию [36]. Вместе с тем активная цифровизация приводит к ряду новых рисков. С февраля 2022 г. некоторые российские телеканалы и аудиовизуальные сервисы неоднократно подвергались кибератакам, включая взлом сервиса *Rutube*. В целом ситуация с кибератаками в российском интернет-пространстве в условиях раз-

вернувшейся против страны гибридной войны существенно обострилась. Характерным примером служат массовые *DDOS*-атаки на серверы российских университетов, совпавшие по времени с началом приемной кампании. Кроме того, уровень этих угроз возрос в связи с ростом распространенности удаленной работы [37] в экономике в целом и в рассматриваемой отрасли. Например, по данным *CRA Business Intelligence* [38], более трех четвертей респондентов (78 %) ответили, что до пандемии не более 20 % сотрудников работали из дома. В период пандемии эта доля увеличилась до 92 %. Из-за разрозненности рабочих мест возросли риски утечки данных и риски безопасности, связанные с несанкционированным доступом к удаленным рабочим местам. Более 74 % организаций связывают кибератаки, влияющие на бизнес, с уязвимостями технологий удаленной работы. Кроме того, 82 % организаций увеличили свои бюджеты на кибербезопасность, и на эти средства приходится до 15 % общих расходов на ИТ. Большая часть удаленной рабочей силы создают различные проблемы безопасности и утечки данных (распространение вредоносного программного обеспечения, атаки по технологиям социальной инженерии на незащищенные устройства и устройства, принадлежащие сотрудникам, фишинг и др.).

В отношении перечисленных факторов эксперты сходятся во мнении о том, что вероятность их изменения в стратегической перспективе низка;

3) наибольшее влияние оказывает фактор «уровень и скорость изменения среднеотраслевой заработной платы», поскольку ввиду миграции, санкционного давления, нестабильной геополитической ситуации, тревожных настроений в обществе и других факторов сотрудники стали крайне чувствительны к изменению размера своей заработной платы, особенно в условиях непредсказуемой инфляции. Прежде всего имеется в виду зарплата журналиста. Тем не менее эксперты не прогнозируют больших колебаний в изменении размера заработной платы представителей данной профессии. Медиакомпании лишились части своих доходов из-за ухода рекламодателей. Даже рекламодатели, которые остались на рынке и запланировали ранее бюджеты на продвижение в медиа, не спешат их тратить, понимая, что покупательская способность

населения снижается [39]. Поэтому повышение зарплаты является проблематичным для медиакомпаний.

В целом можно сделать вывод, что существенно повысились неопределенность, непредсказуемость и динамизм факторов внешней среды, то есть снизился уровень экономической безопасности предприятий медиаотрасли. Это влечет за собой рост опасений сотрудников за свое будущее как в отрасли, так и на конкретном медийном предприятии из-за рисков отсутствия средств на операционную деятельность и развитие организаций в текущих нестабильных условиях. В свою очередь, обоснованные опасения ввиду креативности характера труда в медиаотрасли, значительной зависимости его результативности от эмоционального состояния персонала снижают работоспособность сотрудников, негативно влияют на производительность труда и качество подготовки контента для творческо-креативных команд.

Основываясь на вышеизложенном, можно утверждать, что в настоящее время мы являемся свидетелями преобразования процессов подбора персонала, его развития, оценки и определения вознаграждения для сотрудников медиаорганизации. Даже в тех случаях, если указанные трансформации в конкретной организации еще не произошли, их внедрение — вопрос времени. Это связано с тем обстоятельством, что если речь идет о стратегическом управлении персоналом именно медиаорганизации, то подразумевается, что учтены особенности трудового коллектива указанных организаций. Основной вид деятельности медиаорганизации связан с творчеством. У творческой личности ярко проявляются такие черты, как любознательность, оригинальность, нестандартность мышления, умение увязывать отдельные элементы (факты) в единую картину, находчивость, гибкость и т. д. [40]. Однако более важным для нас является то, что, как показали исследования [40], творческие личности крайне чувствительны к условиям труда.

Например, на рабочем месте современного журналиста должны находиться канцелярские принадлежности, ноутбук или компьютер, справочная литература, оргтехника, телефон, диктофон, фото- или видеокамера и др. [41]. Вместе с тем, как отмечает О. В. Одинцова [42, с. 79], необходимо исследование внутренне присущих каждой

личности потребностей, создание и регулирование адекватной мотивации путем осуществления «менеджмента, создающего мотивацию». Система мотивации в рамках кадровой стратегии медиаорганизации должна быть основана на создании подобающей трудовой обстановки и нейтрализации внешних негативных влияний.

### **Заключение и некоторые практические рекомендации**

Решающим фактором успеха в изменении кадровой стратегии медиаорганизации является ее внутренняя способность быстро изменяться под давлением окружающих событий и обстоятельств без потери эффективности управления. Речь в данном случае идет об обеспечении экономической безопасности медиаорганизации, значимость которой в современных условиях существенно возросла. Взгляды относительно предпочтительности «мягких», постепенных подходов к внедрению стратегических изменений с целью преодолеть сопротивление и постепенно сбалансировать интересы различных стейкхолдеров, прежде всего — представителей трудового коллектива и их групп, уступают лидерство иным подходам. Эти иные подходы акцентированы на жесткие, быстрые, радикальные изменения в тяжелые с экономической и политической точки зрения времена.

При этом «мягкий» и «жесткий» подходы не являются несовместимыми, а скорее, выступают частью широкого набора вариантов выбора, доступных лицам, принимающим решения в медиаорганизациях [43]. Следовательно, руководству медиапредприятий при разработке и внедрении положений стратегического кадрового менеджмента рекомендуется учитывать следующее:

1) потенциальное снижение лояльности и работоспособности сотрудников, связанное с опасениями относительно заработной платы и потери источников доходов, можно нивелировать активной вовлеченностью сотрудников в оценку текущей ситуации и в разработку мероприятий операционного менеджмента. Сотрудники могут участвовать в открытом обсуждении ситуации, предлагать свои варианты решений появившихся проблем. Руководство должно модерировать подобные инициативы и отражать наиболее полезные и значимые инициативы в решениях, гарантирующих сохранение

рабочих мест и требующегося для приемлемого качества жизни уровня заработной платы. При этом, безусловно, собственники и руководители компаний должны показывать пример личного бережного отношения к ресурсам компании и демонстрировать быстроту принятия решений, необходимых для сохранения уровня текущей деятельности;

2) в связи с продолжающейся пандемией и проблемами, связанными с безопасностью и благополучием сотрудников, а также ввиду динамичности происходящих изменений макросреды традиционная офисная среда для работы заменяется другими формами работы, которые компании считают приемлемыми. Необходимо внедрять такие формы, как удаленная, вахтовая, сменная работа, работа по гибкому графику и т. д. Это повысит уровни физической безопасности и психологического здоровья в творческом медийном трудовом коллективе, а также позволит организовать оперативное информирование клиентов новостных порталов и телевизионных каналов, оперативно реагировать на вызовы со стороны оппонентов в социальных сетях, круглосуточно поддерживать оборудование в рабочем состоянии и т. д.;

3) менеджмент медиапредприятия должен развивать в себе навык управленческого влияния (в англоязычных источниках — “power skills”), поскольку сильные менеджерские навыки — это основа эффективного управления в стремительно изменяющемся мире. Развитие способности взаимодействовать с сотрудниками зависит от частоты и качества ее применения в ежедневной деятельности. Управленческие навыки, развивающиеся как у руководителей подразделений, так и у каждого сотрудника, создают эффективную рабочую среду, формируют у сотрудников чувство сопричастности деятельности предприятия. В результате люди получают удовольствие от работы и заинтересованы в постоянном обучении;

4) изменяющаяся внешняя среда заставляет совершенствовать кадровую политику медиаорганизации, особенно вдумчиво расставлять людей по должностным позициям, чтобы максимально эффективно использовать их образование, навыки, таланты и вдохновение в условиях «тощего» операционного бюджета и бюджета развития;

5) возрастает значимость удаленной работы персонала. Особенная ответственность при ее организации лежит на HR-менеджерах медиаорганизаций, которые должны стратегически подходить к сотрудникам с учетом человеческого фактора, создавать систему работы, позволяющую избегать изолированности и одиночества; которые могут уменьшить вовлеченность и снизить производительность труда;

6) ввиду роста стратегической роли кибербезопасности медиаорганизациям необходимо улучшать безопасность облачных сервисов, трансформировать цифровые планы и технологии безопасности, а также внедрять эффективные программы обучения персонала для борьбы с угрозами безопасности в целях защиты активов и данных компании;

7) ввиду высокой скорости технологического развития медийной отрасли важным стратегическим аспектом развития кадрового потенциала медиаорганизации остается переобучение (получение новых навыков и умений) и повышение квалификации сотрудников (улучшение специализации в основном навыке и/или умении). Преобразование навыков требует оценки существующих пробелов в знаниях и умениях с учетом отраслевых тенденций, разработки эффективной стратегии и ее масштабирования для беспрепятственного выполнения в масштабах медиаорганизации в целом. Это — одна из самых важных инвестиций, которую медиапредприятие может сделать в рамках стратегии управления талантами, что видится оправданным даже в текущих непростых геополитических условиях.

#### Список источников

1. Плотников В. А., Вертакова Ю. В. Системный подход в оценке путей преодоления финансово-экономического кризиса // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2010. № 3 (27). С. 213–224.
2. Потребитель и медиа в реалиях спецоперации — новый отчет OMD OM Group // AdIndex.ru. 2022. 14 марта. URL: <https://adindex.ru/news/media/2022/03/14/303287.phtml> (дата обращения: 20.06.2022).
3. Вертакова Ю. В. Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса // Инновационный вестник Регион. 2009. № 2. С. 36–43.

4. Бирюкова О. Ю., Цапенко И. В. Стратегическое управление персоналом. М.: МАКС Пресс, 2015. 96 с.
5. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004. 287 с.
6. Максимцев И. А., Межевич Н. М., Сирота Н. П. Внешняя среда особо крупных организаций в условиях внешнеполитической неопределенности и санкционных режимов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 5 (131). С. 7–13.
7. Антонов-Овсенок А. А., Романкина Е. А. Бюджеты медиа-пространства: еще раз о специфике национального тренда к сокращению печатных СМИ // Вестник Тверского государственного университета. Серия: филология. 2019. № 1 (60). С. 109–113.
8. Муравьева О. В. Тенденции и стратегии развития печатных СМИ Казахстана онлайн // Век информации. 2017. Т. 2. № 2-2. С. 156–157.
9. Науменко О. Л. Тенденции и перспективы развития рынка печатных СМИ // Будущее науки-2019: сборник науч. ст. 7-й Междунар. молодежной науч. конф. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. С. 237–240.
10. Потребин А. Структурная трансформация печатных СМИ: вызовы конвергенции // Мультимедийная журналистика: медиакommunikации и медиаиндустрия: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., 1 марта 2019 г. Мн.: Белорусский государственный университет, 2019. С. 39–43.
11. Степанова Г. Н., Шаронин П. Н. Технология разработки стратегии развития организации в условиях «цифровизации» медиа // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2015. № 5. С. 141–151.
12. Тихомиров Н. Н., Шамина О. А. Особенности стратегического инновационного развития малых предприятий медиаиндустрии // Проблемы современной экономики. 2018. № 1 (65). С. 73–76.
13. Шамина О. А., Шаропова О. А. Об оценке эффективности модели стратегического управления малыми предприятиями печатных средств массовой информации // Журнал правовых и экономических исследований. 2020. № 4. С. 245–249. DOI: 10.26163/GIEF.2020.55.33.036
14. Варванин С. О. Методы стратегического управления персоналом предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 1999. 18 с.
15. Волохов А. А. Формирование системы стратегического управления персоналом предприятия (организационно-методический аспект): автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 1998. 25 с.
16. Зайцев Н. Л. Краткий словарь экономиста. М.: ИНФРА-М, 2020. 224 с.
17. Петров А. Н. Современная модель стратегического менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-1 (103). С. 12–20.
18. Забирова Л. М. Стратегическое управление персоналом организации. Казань: Казанский университет, 2011. 386 с.
19. Степанова Г. Н., Борисова С. Г., Виноградов А. А. Инновации в стратегическом менеджменте медиаорганизации. М.: Московский политехнический университет, 2017. 242 с.
20. Шамина О. А. Формирование модели стратегического управления малыми предприятиями медиаиндустрии: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2020. 194 с.
21. Юсуфова А. М. Управление организациями в условиях шоков внешней среды (на материалах строительных организаций): дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2022. 176 с.
22. Miles R. E., Snow C. C., Meyer A.D., Coleman H.J., Jr. Organizational Strategy, Structure and Process // Academy of Management Review. 1978. Vol 3. No. 3. P. 546–562. DOI: 10.5465/amr.1978.4305755
23. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / пер. с англ. М.: Иностранная литература, 1959. 432 с.
24. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. 301 с.
25. Ружицкая И. В., Жилина Ж. А., Абдряштова А. И. Современные проблемы стратегического управления персоналом организации. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2019. 140 с.
26. Апенько С., Коньшунова С. Миссия, цель и стратегия управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 1. С. 25–31.
27. Николаев Н. А. Исследование закономерности влияния персонифицированного подхода на результативность управления персоналом организации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 6 (132). С. 111–119.
28. Николаев Н. А. Кадровая политика как способ формирования системы непрерывного совершенствования деятельности персонала на основе персонифицированного подхода // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 5 (131). С. 140–150.
29. Шиндикова И. Г. Инструментарий обеспечения экономической безопасности строительной организации в условиях макроэкономических шоков: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2021. 165 с.
30. Безработица в России достигла исторического минимума // РИА Новости. 2022. 1 июня. URL: <https://ria.ru/20220601/bezrabotitsa-1792457032.html> (дата обращения: 20.06.2022).

31. Фуколова Ю. Пути в айти // Большие идеи. URL: <https://hbr-russia.ru/management/uvravlennie-personalom/puti-v-aiuti> (дата обращения: 20.06.2022).
32. Кривицкая Е. Что будет с наймом в 2022 году: мнение HR-директора РБК // Rbc.ru. 2022. 10 июня. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/62a2e4389a7947d6babb00fc?page=tag&nick=retraining> (дата обращения: 20.06.2022).
33. Плотников В. А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 104–115. DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115
34. Малькевич А. А. Феномен новых медиа в контексте политической коммуникации // Коммуникативные стратегии информационного общества: сборник трудов XIII Междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Политех-пресс, 2021. С. 49–53.
35. Фомина И. Р. Интернет-версии печатных СМИ: функциональная специфика // Синергия Наук. 2018. № 28. С. 999–1003.
36. Институциональная трансформация социально-экономических систем в условиях цифровизации: состояние, тренды, проблемы и перспективы: монография. Курск: Университетская книга, 2020. 294 с.
37. Шульгина Ю. В., Вертакова Ю. В., Мальцева И. Ф., Плотников В. А. Трансформация организации труда и социально-трудового мониторинга в условиях перехода на удаленную работу // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 11. С. 97–102. DOI: 10.37882/2223-2974.2020.11.40
38. CRA Business Intelligence // SC Media. URL: <https://www.scmagazine.com/cra-business-intelligence> (дата обращения: 20.06.2022).
39. «Новая эра» российского медиарынка: наблюдения по итогам КРОС-2022 // Кабельщик. 2022. 7 июня. URL: <https://www.cableman.ru/blog/novaya-era-rossiiskogo-mediarynka-nablyudeniya-po-itogam-kros-2022> (дата обращения: 20.06.2022).
40. Бушueva В. В., Лоцилин А. Н., Тихомирова Е. А. Некоторые особенности творческой личности // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Образование и педагогические науки. 2020. Вып. 4 (837). С. 71–79.
41. Зарплата журналистов в СМИ и других работников радио и телевидения // VisaSam.ru. 2022. 16 августа. URL: <https://visasam.ru/russia/rabotavrf/zarplata-zhurnalistov.html> (дата обращения: 18.06.2022).
42. Одинова О. В. Стратегическое управление персоналом: подходы и тенденции. М.: РГУ имени Н. А. Косыгина, 2020. 167 с.
43. Doug S. A., Dexter C. D. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies // International Journal of Human Resource Management. 1991. Vol. 2. No. 3. P. 263–283. DOI: 10.1080/09585199100000068

## References

1. Plotnikov V.A., Vertakova Yu.V. The system approach in the estimation of way of overcoming of financial and economic crisis. *Sovremennye tekhnologii. Sistemnyi analiz. Modelirovanie = Modern Technologies. System Analysis. Modeling.* 2010;(3):213-224. (In Russ.).
2. Consumer and media in the realities of a special operation — a new report by OMD OM Group. AdIndex.ru. Mar. 13, 2022. URL: <https://adindex.ru/news/media/2022/03/14/303287.phtml> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
3. Vertakova Yu.V. Using the network approach to ensure the sustainability of the development of business structures in the context of the economic crisis. *Innovatsionnyi vestnik Region.* 2009;(2):36-43. (In Russ.).
4. Biryukova O.Yu., Tsapenko I.V. Strategic personnel management. Moscow: MAKS Press; 2015. 96 p. (In Russ.).
5. Maslov V.I. Strategic personnel management in an effective organizational culture. Moscow: Finpress; 2004. 287 p. (In Russ.).
6. Maksimtsev I.A., Mezhevich N.M., Sirota N.P. External environment of large organizations under conditions of foreign political uncertainty and sanctional regimes. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta.* 2021;(5):7-13. (In Russ.).
7. Antonov-Ovseenko A.A., Romankina E.A. Media space budgets: Once again about the specificity of national trend to reduce the print media. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Filologiya = Vestnik TvGU. Series: Philology.* 2019;(1):109-113. (In Russ.).
8. Muravyova O.V. Trends and strategies of print media development in Kazakhstan online. *Vek informatsii = Information Age.* 2017;(2-2):156-157. (In Russ.).
9. Naumenko O.L. Trends and prospects for the development of the print media market. In: The future of science-2019. Proc. 7<sup>th</sup> Int. youth sci. conf. Kursk: Southwestern State University; 2019:237-240. (In Russ.).
10. Potrebin A. Structural transformation of print media: Challenges of convergence, In: Multimedia journalism: Media communications and media industry. Proc. 2<sup>nd</sup> Int. sci.-pract. conf. Minsk: Belarusian State University; 2019:39-43. (In Russ.).

11. Stepanova G.N., Sharonin P.N. Technology of strategy development of organization in terms of media "digitalization". *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela = Proceedings of the Institutions of Higher Education. Issues of the Graphic Arts and Publishing*. 2015;(5):141-151. (In Russ.).
12. Tikhomirov N.N., Shamina O.A. Specificities of strategic innovative development of small-scale enterprises of media industry. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2018;(1):73-76. (In Russ.).
13. Shamina O.A., Sharapova O.A. On assessing effectiveness of model of strategic management of print media small businesses. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy = Journal of Legal and Economic Studies*. 2020;(4):245-246. (In Russ.). DOI: 10.26163/GIEF.2020.55.33.036
14. Varvanin S.O. Methods of strategic personnel management of an enterprise. Cand econ. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: St. Petersburg State Academy of Engineering and Economics; 1999. 18 p. (In Russ.).
15. Volokhov A.A. Formation of a system of strategic management of the personnel of an enterprise (organizational and methodological aspect). Cand econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: Sergo Ordzhonikidze State Academy of Management; 1998. 25 p. (In Russ.).
16. Zaitsev N.L. Brief dictionary of the economist. Moscow: Infra-M; 2020. 224 p. (In Russ.).
17. Petrov A.N. Contemporary model of strategic management. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2017;(1-1):12-20. (In Russ.).
18. Zabiroya L.M. Strategic personnel management of the organization. Kazan: Kazan University; 2011. 386 p. (In Russ.).
19. Stepanova G.N., Borisova S.G., Vinogradov A.A. Innovations in the strategic management of a media organization. Moscow: Moscow Polytechnic University; 2017. 242 p. (In Russ.).
20. Shamina O.A. Formation of a model of strategic management of small enterprises in the media industry. Cand. econ. sci. diss. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2020. 194 p. (In Russ.).
21. Yusufova A.M. Management of organizations in conditions of shocks of the external environment (based on the materials of construction organizations). Cand. econ. sci. diss. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2022. 176 p. (In Russ.).
22. Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J., Jr. Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*. 1978;3(3):546-562. DOI: 10.5465/amr.1978.4305755
23. Ashby W.R. An introduction to cybernetics. New York: John Wiley & Sons; 1956. 320 p. (Russ. ed.: Ashby W.R. Vvedenie v kibernetiku. Moscow: Foreign Literature; 1959. 432 p.).
24. Ivantsevich J.M., Lobanov A.A. Human resources of management. Moscow: Delo; 1993. 301 p. (In Russ.).
25. Ruzhitskaya I.V., Zhilina Zh.A., Abdryashitova A.I. Modern problems of strategic management of the personnel of the organization. Vladimir: Vladimir Branch of RANEPa; 2019. 140 p. (In Russ.).
26. Apen'ko S., Kon'shunova S. Mission, goal and strategy of personnel management. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment*. 2007;(1):25-31. (In Russ.).
27. Nikolaev N.A. Study of the regularities of the influence of a personalized approach on the effectiveness of human resources management. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2021;(6):111-119. (In Russ.).
28. Nikolaev N.A. Conceptual model of personal management as a basis for increasing the competitiveness of personnel. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2021;(5):140-150. (In Russ.).
29. Shindikova I.G. Tools for ensuring the economic security of a construction organization in the context of macroeconomic shocks. Cand. econ. sci. diss. St. Petersburg: The International Banking Institute named after A. Sobchak; 2021. 165 p. (In Russ.).
30. Unemployment in Russia hits historic lows. RIA Novosti. June 01, 2022. URL: <https://ria.ru/20220601/bezrobotitsa-1792457032.html> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
31. Fukolova Yu. Paths to IT. Bol'shie idei. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/puti-v-ayti> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
32. Krivitskaya E. What will happen to hiring in 2022: The opinion of the HR director of RBC. RBC. June 10, 2022. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/62a2e4389a7947d6bab00fc?page=tag&nick=retraining> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
33. Plotnikov V.A. Digitalization as a logical stage in the evolution of an economic system. *Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii = The Economic Revival of Russia*. 2020;(2):104-115. (In Russ.). DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115
34. Mal'kevich A.A. The phenomenon of new media in the context of political communication. In: Communication strategies of the information society. Proc. 13<sup>th</sup> Int. sci.-pract. conf. St. Petersburg: Polytech-Press; 2021:49-53. (In Russ.).
35. Fomina I.R. Online versions of print media: functional specifics. *Sinergiya Nauk = Synergy of Science*. 2018;(28):999-1003. (In Russ.).
36. Institutional transformation of socio-economic systems in the context of digitalization: state, trends, problems and prospects. Kursk: Universitetskaya kniga; 2020. 294 p. (In Russ.).

37. Shulgina Yu.V., Vertakova Yu.V., Maltseva I.F., Plotnikov V.A. Transformation of the labour organization and social and labor monitoring in the conditions of the transition to remote work. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo = Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*. 2020;(11):97-102. (In Russ.). DOI: 10.37882/2223-2974.2020.11.40
38. CRA business intelligence. SC Media. URL: <https://www.scmagazine.com/cra-business-intelligence> (accessed on 20.06.2022).
39. "New era" of the Russian media market: Observations following the results of CROS-2022. Kabel'shchik. June 07, 2022. URL: <https://www.cableman.ru/blog/novaya-era-rossiiskogo-mediarynka-nablyudeniya-po-itogam-kros-2022> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
40. Bushueva V.V., Loshchilin A.N., Tikhomirova E.A. Some features of a creative personality. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta. Obrazovanie i pedagogicheskie nauki = Vestnik of Moscow State Linguistic University. Education and Teaching*. 2020;(4):71-79. (In Russ.).
41. Salaries of journalists in the media and other radio and television workers. VisaSam.ru. Aug. 16, 2022. URL: <https://visasam.ru/russia/rabotavrf/zarplata-zhurnalistov.html> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
42. Odintsova O.V. Strategic personnel management: approaches and trends. Moscow: Russian State University named after A.N. Kosygin; 2020. 167 p. (In Russ.).
43. Doug S.A., Dexter C.D. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. *International Journal of Human Resource Management*. 1991;2(3):263-283. DOI: 10.1080/09585199100000068

## Сведения об авторах

### Владимир Александрович Плотников

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления<sup>1</sup>, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21

### Ольга Алексеевна Шамина

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры рекламы

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская ул., д. 18

### Ольга Анатольевна Шарапова

кандидат экономических наук, бизнес-консультант

Поступила в редакцию 11.07.2022  
Прошла рецензирование 16.08.2022  
Подписана в печать 26.09.2022

## Information about Authors

### Vladimir A. Plotnikov

D.Sc. in Economics, Professor, Professor at the Department of Management and State and Municipal Administration<sup>1</sup>, Professor at the Department of General Economic Theory and the History of Economic Thought<sup>2</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia

<sup>2</sup> St. Petersburg State University of Economics

21 Sadovaya str., St. Petersburg 191023, Russia

### Olga A. Shamina

PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Advertising

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

18 Bolshaya Morskaya str., St. Petersburg 191186, Russia

### Olga A. Sharapova

PhD in Economics, business consultant

Received 11.07.2022  
Revised 16.08.2022  
Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 656.078  
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-893-904

## Применение методов *SERVQUAL* и Дельфи для принятия управленческих решений в сфере повышения уровня логистического сервиса морских портов

Татьяна Валерьевна Ершова<sup>1✉</sup>, Валентина Владимировна Жохова<sup>2</sup>,  
Ангелина Руслановна Блюдик<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия

<sup>1</sup> [tv-sind@mail.ru](mailto:tv-sind@mail.ru)<sup>✉</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-7797-292X>

<sup>2</sup> [zhokhova@gmail.com](mailto:zhokhova@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-9934-2702>

<sup>3</sup> [fireforce333@gmail.com](mailto:fireforce333@gmail.com)

### Аннотация

**Цель.** Оценка уровня логистического сервиса морского порта с применением метода *SERVQUAL* и прогноз эффекта оптимизационных мероприятий по методу Дельфи на примере ПАО «Владивостокский морской торговый порт» (далее — ПАО «ВМТП»).

**Задачи.** Актуализировать методику *SERVQUAL* для оценки уровня логистического сервиса морских портов; оценить уровень и предложить оптимизационные мероприятия на примере ПАО «ВМТП»; спрогнозировать эффект от адаптации мероприятий на производстве.

**Методология.** Использован комплексный подход, включающий в себя методы сравнительного и контент-анализа научных трудов, практического опыта; методы *SERVQUAL* и Дельфи.

**Результаты.** Актуализирована методика *SERVQUAL* для оценки уровня логистического сервиса морских портов. Выявлены точки роста и предложены оптимизационные мероприятия на примере ПАО «ВМТП». С помощью метода Дельфи спрогнозирован эффект от адаптации мероприятий на производстве.

**Вывод.** Результаты исследования способствуют развитию теоретических знаний в области оценки уровня логистического сервиса для дальнейшего принятия управленческих решений, расширению практической апробации методов *SERVQUAL* и Дельфи.

**Ключевые слова:** управленческие решения, уровень логистического сервиса, морской порт, метод *SERVQUAL*, метод Дельфи

**Для цитирования:** Ершова Т. В., Жохова В. В., Блюдик А. Р. Применение методов *SERVQUAL* и Дельфи для принятия управленческих решений в сфере повышения уровня логистического сервиса морских портов // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 893–904. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-893-904>

## Application of *SERVQUAL* and Delphi methods for making management decisions to improve logistics service in seaports

Tatiana V. Ershova<sup>1✉</sup>, Valentina V. Zhokhova<sup>2</sup>, Angelina R. Blyudik<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Vladivostok State University, Vladivostok, Russia

<sup>1</sup> [tv-sind@mail.ru](mailto:tv-sind@mail.ru)<sup>✉</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-7797-292X>

<sup>2</sup> [zhokhova@gmail.com](mailto:zhokhova@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-9934-2702>

<sup>3</sup> [fireforce333@gmail.com](mailto:fireforce333@gmail.com)

### Abstract

**Aim.** The presented study aims to assess the level of logistics service in a seaport using the *SERVQUAL* method and prediction of the effect of optimization measures using the Delphi

© Ершова Т. В., Жохова В. В., Блюдик А. Р., 2022

method through the example of the Commercial Port of Vladivostok (hereinafter referred to as the CPV).

**Tasks.** The authors update the *SERVQUAL* methodology for assessing the level of logistics service in seaports; assess the level and propose optimization measures through the example of the CPV; predict the effect of the adaptation of measures in production.

**Methods.** This study uses a comprehensive approach, including comparative and content analysis of scientific papers and practical experience, *SERVQUAL* and Delphi methods.

**Results.** The *SERVQUAL* methodology for assessing the level of logistics service in seaports is updated. Growth points are identified and optimization measures are proposed through the example of the CPV. The Delphi method is used to predict the effect of the adaptation of measures in production.

**Conclusion.** The results of the study facilitate the development of theoretical knowledge about the assessment of logistics service for making management decisions and expanding the practical testing of *SERVQUAL* and Delphi methods.

**Keywords:** *management decisions, logistics service level, seaport, SERVQUAL method, Delphi method*

**For citation:** Ershova T.V., Zhokhova V.V., Blyudik A.R. Application of *SERVQUAL* and Delphi methods for making management decisions to improve logistics service in seaports. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):893-904. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-893-904>

## Введение

Обеспечение должного уровня обслуживания клиентов становится не только общепризнанной проблемой в научном сообществе, но и стратегической задачей морского порта. Оценка уровня логистического сервиса на базе методов количественной оценки объемов и времени оказания сервиса не может считаться полноценной, а выводы, суждения и управленческие решения, сделанные на базе результатов такой оценки, не могут считаться обоснованными. Напротив, метод *SERVQUAL* позволяет отразить удовлетворенность клиентов от сервиса, а значит, и выявить проблемные области в деятельности морского порта, работа над которыми повысит уровень удовлетворенности клиентов, а следовательно, и уровень логистического сервиса.

Актуальность исследования обусловлена проблемой отсутствия в научном сообществе согласованной и современной методики измерения уровня логистического сервиса морских портов, а также важностью поддержания должного уровня логистического обслуживания в условиях повышающихся требований клиентов к получаемому сервису. Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные методам оценки уровня сервиса и прогноза в логистике.

## Материалы и методы

Анализ научной литературы является частью методологии настоящего исследова-

ния. На основании трудов А. В. Ивановой [1], М. В. Ковбатука [2] и других уровень логистического сервиса решено определять как соотношение фактических показателей качества логистических услуг с теоретически возможными или оптимальными значениями, где фактические показатели отражают оценку потребителей их степени удовлетворенности качеством логистического сервиса.

Проведен обзор российских и зарубежных научных публикаций, посвященных истории создания метода *SERVQUAL* и его применению в различных областях экономики и управления. Впервые указанный метод описан в 1985 г. В. А. Зейтхалмом, А. Парасураманом, Л. Л. Берри и являлся частным случаем статистического анализа диффузных Байесовских моделей. Базовый алгоритм метода заключается в выявлении отклонений ожидания и восприятия клиентами получаемого сервиса [3].

За свою почти сорокалетнюю историю методика претерпела множество усовершенствований. Ее базовые принципы признаны мировой наукой эффективными, и они широко используются во многих областях. Так, методику *SERVQUAL* рассматривают для оценки уровня сервиса автомобильных заправочных станций [4], измерения удовлетворенности пациентов качеством медицинских услуг [5; 6], анализа сервиса в розничной торговле [7], оценки услуг государственного сектора [8], оценки уровня сервиса в образовании различных уровней [9; 10] и других сфер. Возможно-

сти *SERVQUAL* для оценки уровня сервиса пассажирских и грузовых перевозок изучены в работах [11; 12; 13], но отмечается недостаток исследований по оценке уровня логистического сервиса, в частности морских портов.

Оценка уровня логистического сервиса включает в себя три этапа.

#### 1. Подготовительный этап:

1.1 Отбор критических критериев качества уровня логистического сервиса по модели *SERVQUAL*.

1.2 Формулирование перечня дополнительных значимых для клиента показателей качества логистического сервиса.

1.3 Разработка актуализированных под специфику морской логистики утверждений анкеты *SERVQUAL*.

1.4 Определение формулы расчета коэффициентов качества.

1.5 Сбор данных — фактических значений рассматриваемых показателей (оценок респондентов — клиентов порта).

#### 2. Расчетный этап:

2.1 Расчет коэффициентов качества по формуле (1):

$$Q_n = P_n - E_n, \quad (1)$$

где  $Q_n$  — коэффициент качества по критерию  $n$ ;

$P_n$  — оценка восприятия клиента по критерию  $n$ ;

$E_n$  — оценка ожидания клиента по критерию  $n$ .

2.2 Расчет среднего коэффициента качества по формуле (2):

$$Q_n(\text{ср}) = \frac{\sum Q_n}{k}, \quad (2)$$

где  $Q_n(\text{ср})$  — средний коэффициент качества по критерию  $n$ ;

$\sum Q_n$  — сумма коэффициентов качества по критерию  $n$ ;

$k$  — количество респондентов.

2.3 Расчет интегральной оценки уровня логистического сервиса по формуле (3):

$$Q_{\text{инт}} = \sum Q_n(\text{ср}), \quad (3)$$

где  $Q_{\text{инт}}$  — интегральная оценка уровня логистического сервиса;

$Q_n$  — средние коэффициенты качества по заданному утверждению.

#### 3. Этап интерпретации результатов:

3.1 Интерпретация полученных промежуточных и конечных результатов. В итоге получают значения коэффициентов каче-

ства в диапазоне от  $-5$  до  $5$  (где  $-5$  — полное несоответствие установленному нормативу,  $5$  — полное соответствие). Чем ближе значение к  $5$ , тем больше фактическое значение показателя соответствует эталонному значению; чем дальше от  $5$ , тем меньше соответствия между фактическим и эталонным значениями.

3.2 Рефлексия. Критические критерии качества для анкеты сформулированы на основе показателей логистического сервиса В. И. Сергеева [14], а также показателей оценки элементов обслуживания потребителей Дж. Р. Стока и Д. М. Ламберта [15]. Анкета содержала и авторские показатели, такие как «детальная осведомленность сотрудников о ходе исполнения заказа» и «поддержка постоянной связи с клиентом». Дополнительные значимые для клиента показатели формулировались с учетом специфики деятельности морского порта.

Процесс сбора фактических показателей происходил с помощью анкеты, оформленной в инструменте создания анкет и опросов *Microsoft Office 365* на сайте <https://forms.office.com>. В анкете представлена и краткая инструкция, перечень утверждений и две шкалы оценок от 1 до 5 (шкала Лайкерта) для выражения мнения респондентов. Анкета содержала по 39 утверждений в каждом блоке: ожидание и восприятие. Выбирая соответствующую своим ожиданиям и реальным впечатлениям оценку, респондент отправлял форму опроса. Данные объединяли в специальной форме отчета администратора анкеты, которую можно было скачать в виде файла *Excel* для дальнейшей обработки.

Базой сбора фактических данных выступило ПАО «Владивостокский морской торговый порт». ПАО «ВМТП», будучи крупнейшей компанией портового дивизиона Транспортной группы *FESCO*, предоставляет широкий перечень услуг. Среди них — выполнение бункеровочных и швартовых работ, лоцманская проводка, стивидорные услуги, прием экспортных, импортных, каботажных грузов, хранение грузов в складских помещениях и на открытых площадках, предоставление недвижимости в аренду, размещение наружной рекламы, предоставление доступа к услугам связи, прием и отпуск нефтепродуктов, транспортная обработка, складирование, хранение всех видов грузов. В опросе приняли участие 23 клиента ПАО «ВМТП». Размер

выборки определялся исходя из ежедневного количества клиентов (их насчитывалось 30) и величины доверительного интервала 10 с точностью 95 % по формуле (4):

$$SS = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{c^2}, \quad (4)$$

где  $Z$  —  $Z$  фактор (например, 1,96 для 95 % доверительного интервала);

$p$  — процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию);

$c$  — доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,04 = ±4 %).

По результатам опроса клиентов ПАО «ВМТП» и анализа полученных фактических данных выявлены узкие места в деятельности порта и предложены оптимизационные мероприятия. Для исследования уровня логистического сервиса морского порта после реализации мероприятий использован экспертный метод прогнозирования в логистике Дельфи или *Estimate — Talk — Estimate* («оценка — обсуждение — оценка»), предложенный американскими учеными О. Хелмером, Н. Долки, и Н. Реше. Данный метод интерактивного прогнозирования основан на оценках группы экспертов, которые получены при их личном общении. Прогноз состоял из нескольких этапов.

Первый этап — предварительный. Произведен набор группы экспертов, в нее вошли 11 человек. Метод подбора экспертов — документальный. Среди них — руководители и менеджеры структурных подразделений морского порта, тальманы.

Второй этап — основной. Определены эксперты и аналитики. Эксперты (десять человек) обсуждают показатели, аналитики (один человек) производят расчеты суждений. Рассчитан коэффициент конкордации ( $W$ ). Для этого произведен расчет  $W$  при отсутствии связных рангов по формуле (5):

$$W = 12 \times S / d^2 \times (m^3 - m), \quad (5)$$

где  $S$  — сумма квадратов отклонения суждений экспертов;

$d$  — количество экспертов;

$m$  — количество показателей исследования.

Затем перед экспертами поставлен проблемный вопрос о том, совершенствование каких показателей наиболее повысит уровень логистического сервиса морского порта. Экспертами предварительно отобрано

11 утверждений, направленных на дальнейшее рассмотрение. Исследуемые показатели уровня логистического сервиса эксперты оценивали в % (процентах), в диапазоне от 0 до 100.

Третий этап — аналитический. Определена согласованность экспертных мнений, оценены возможные риски, проанализированы выводы и сформирован финальный список рекомендаций. В рамках данного этапа рассчитаны среднегрупповая оценка (соотношение коэффициентов самооценки экспертов к количеству экспертов), среднее значение оценки качества, средневзвешенная оценка качества, медиана, нижняя и верхняя граница доверительной области, доверительный интервал.

Таким образом, эксперты не только выявили зоны приоритетов для дальнейшей оптимизации, но и, получив достаточное значение доверительного интервала, спрогнозировали повышение оценок клиентов по отобранным показателям.

## Результаты и их обсуждение

Методический подход к определению уровня логистического сервиса, основанный на методике *SERVQUAL*, пересмотрен и дополнен с учетом специфики деятельности ПАО «ВМТП». Итак, составлена анкета утверждений для опроса клиентов ПАО «ВМТП», целью которой послужило выявление их мнения в двух плоскостях: ожидание клиентов или представление об «идеальном» сервисе с одной стороны и оценка сервиса, полученного в ПАО «ВМТП» — с другой.

Объем выборки респондентов рассчитан по формуле (4) и составил:

$$SS = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,1^2} = 23 \text{ (чел.)}$$

С помощью инструментария *Excel* рассчитаны коэффициенты качества сервиса ПАО «ВМТП» по каждой строке утверждений и по каждому клиенту по формуле (1). Нулевое значение  $Q_n$  демонстрирует полное совпадение ожиданий клиента и фактически оказанного сервиса, в то время как отрицательное свидетельствует о большем значении ожидания, положительное — о большем значении восприятия.

Далее по формуле (2) рассчитано среднее значение коэффициента качества по каждому из 39 утверждений. Наибольшее значение коэффициентов качества полу-

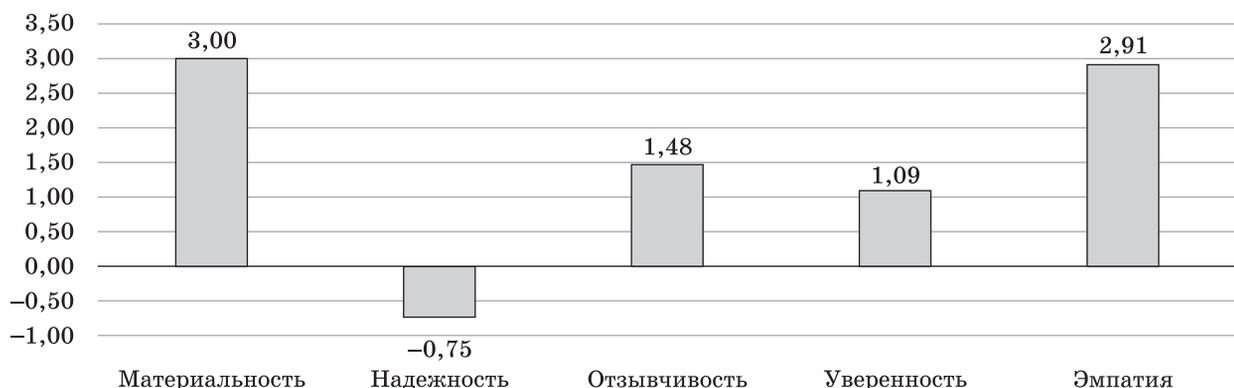


Рис. 1. Интегральные коэффициенты качества сервиса по разделам, балл  
Fig. 1. Integral coefficients of service quality by section, points

чил раздел «Материальность» (3,00 балла). Действительно, фундаментом надежности сервиса ПАО «ВМТП» считаются активы компании на всей цепочке поставок. Компания сохраняет приверженность стратегии поддержания качества сервиса, основанного на собственных активах.

Раздел «Эмпатия» набрал 2,91 балла. По данному разделу нет ни одного утверждения, где ожидания клиентов не оправдались бы. Напротив, реально предоставляемый сервис оказался качественнее, чем ожидали клиенты. Раздел «Отзывчивость» также набрал высокие оценки качества в срезе «восприятие» (1,48 балла). Это означает, что сотрудники ПАО «ВМТП», по мнению клиентов, проявляли ответственность при исполнении заявки, стремились работать оперативно, своевременно сообщали статус заявки, с вниманием относились к претензиям и проблемам клиентов, в частном порядке помогали в решении проблем.

Раздел «Уверенность», утверждения в котором отражали не только чувство безопасности клиентов в порту, но и такие параметры, как точность заполнения товароспроводительных документов, возможность отслеживания груза и точное место его отправки, набрал 1,09 балла. Наименьшее значение коэффициента качества получено в разделе «Надежность» (-0,79 баллов): прослеживается несоответствие ожиданий и восприятия в таких утверждениях, как соблюдение обещанных и фактических сроков обработки заявок (-0,65 балла); качество услуг морского порта (-0,26 балла); обязательность выполнения заявок (-0,04 балла); оказание услуг по ценам, не выше рыночных (-0,04 балла).

На рисунке 1 показаны средние общие оценки по разделам анкеты.

Расчет интегральной оценки уровня логистического сервиса ПАО «ВМТП» по формуле (3) дал следующий результат:

$$Q_{\text{инт}} = \sum 3 + (-0,75) + 1,48 + 1,09 + 2,91 = 7,73$$

Чем выше относительно нуля получается оценка, тем выше уровень логистического сервиса. Однако опора на общую оценку малоэффективна при определении проблемных мест в деятельности организации. Поэтому следующий этап исследования — выявление показателей, набравших наименьшую величину коэффициента качества.

Для этого из перечня анкеты исключены утверждения, по которым значение коэффициента качества превышало или равнялось нулю. Утверждения с отрицательным коэффициентом качества проранжированы (от самого низкого до самого высокого значения коэффициента) и сформированы в таблицу 1.

Поскольку самая низкая оценка относится к аспекту применения в порту цифровизации, а некоторые из следующих далее проблем косвенно решаются посредством цифровизации, решено выделить именно эту проблему в деятельности ПАО «ВМТП» для дальнейших исследований. Предметом исследования решено выбрать Информационную систему контейнерного терминала (далее — ИС КТ). ИС КТ 2.0 ПАО «ВМТП» — это информационная система, которой пользуются тальманы для учета грузов, докеры — для получения заданий, водители тягачей — для перемещения контейнеров. С 2021 г. разработан функционал для работы на универсальном терминале, что позволило учитывать генеральные грузы. Менеджеры, производители работ, операторы используют стационарную систему «ИС КТ 2.0 Стивидор», которая дает возмож-

## Утверждения с низким значением коэффициента качества

Table 1. Approvals with a low quality coefficient

Критерий	Утверждение	Среднее значение (ожидание)	Среднее значение (восприятие)	Отклонение (В–О)
Материальность	Морской порт в своей работе должен применять информационные сервисы, электронный документооборот, личный кабинет	4,9565	4,1739	-0,7826
Надежность	В морском порту должны соблюдаться обещанные и фактические сроки обработки	4,8696	4,2174	-0,6522
Надежность	Услуги морского порта должны выполняться качественно	4,9565	4,6957	-0,2609
Отзывчивость	Сотрудники порта должны быть детально осведомлены о ходе исполнения конкретного заказа	4,8261	4,6957	-0,1304
Уверенность	Сотрудники морского порта должны обладать необходимыми навыками и профессиональными знаниями	4,9565	4,8261	-0,1304
Отзывчивость	Сотрудники морского порта должны оказывать услуги оперативно	4,8261	4,7391	-0,0870
Надежность	Выполнение заявки клиента должно носить обязательный характер	4,8261	4,7826	-0,0435
Надежность	Услуги порта должны оказываться по ценам, которые не выше рыночных	4,6522	4,6087	-0,0435
Отзывчивость	Сотрудники должны вовремя сообщать о задержках поставок	4,8261	4,7826	-0,0435

ность формировать задания на перемещение контейнеров, контролировать выполнение работ и показатели эффективности. Вторым инструментом служит автоматизированное рабочее место (далее — АРМ) «Тальман».

Сегодня при обработке заявок на контейнерном терминале тальман составляет Акт выполненных работ вручную на бумажном шаблоне (лист бумаги формата А4). Акт выполненных работ — это первичный документ, подтверждающий выполнение работ и содержащий перечень затраченных трудовых, технических и материальных ресурсов при обработке заявки. Далее документ направляется старшему тальману, который, в свою очередь, передает акт клиенту на подпись. После подписания акта клиенту выставляют стоимость затраченных ресурсов и оказанных услуг.

Использование бумажных носителей влечет за собой потерю времени тальмана, старшего тальмана. Более того, из-за несовершенства АРМ «Тальман» часть информации не попадает в Информационную систему, а записывается вручную и существует только в Акте выполненных работ. В результате теряются огромные массивы данных, которые можно было бы использовать для анализа и прогнозирования,

например, материальных затрат. Клиент не имеет возможности получить автоматически сформированный акт в личном кабинете и, например, подписать его электронной подписью, а вынужден лично или через доверенное лицо являться в порт для подписания документа.

Выявлено, что недостаток данных для автоматического формирования Акта выполненных работ обусловлен необходимостью доработки справочника «Материалы» в ИС КТ 2.0 Стивидор; доработки АРМ «Тальман», а именно формы «Указание затрат»; доработки функционала экрана «Диспетчер обработки заявок» ИС КТ 2.0 Стивидор, связанного с формированием, редактированием и печатью Акта выполненных работ.

Итак, на этапе интерпретации результатов оценки уровня логистического сервиса ПАО «ВМТП» установлено, что существует необходимость в сокращении временных затрат тальмана и старшего тальмана при заполнении акта на бумажном носителе. Необходимо, чтобы форма Акта выполненных работ корректно была отражена в экране «Диспетчер обработки заявок» при выводе на печать. Данные меры позволят цифровизировать документооборот Контейнерного терминала и уменьшить издержки, повы-

**Экспертные оценки**  
Table 2. Expert assessments

Показатели, <i>m</i>	Эксперты, <i>d</i>												Отклоне- ние	Квадра- тическое отклоне- ние, <i>S</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Сумма		
1	1	2	3	1	1	3	2	1	3	1	1	19	47	2 209
2	2	3	4	2	2	4	3	2	4	2	2	30	36	1 296
3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	23	43	1 849
4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	38	28	784
5	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	70	-4	16
6	10	6	8	6	6	8	6	6	8	6	6	76	-10	100
7	11	7	5	7	7	5	7	7	5	7	7	75	-9	81
8	6	8	6	8	8	6	8	8	6	8	8	80	-14	196
9	7	9	11	9	9	11	9	9	11	9	9	103	-37	1 369
10	8	10	9	10	10	9	10	10	9	10	10	105	-39	1 521
11	9	11	7	11	11	7	11	11	7	11	11	107	-41	1 681
Итого:	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		11 102
Среднее значение, <i>r</i>												66		

ситель качество логистического обслуживания и конкурентные преимущества, укрепляющие позиции морского порта.

В ходе разработки оптимизационных мероприятий в Контейнерном терминале ПАО «ВМТП» сформулирован перечень задач в целях доработки цифровых инструментов:

1) провести сбор требований руководителя проектов, начальника склада, старшего тальмана, менеджеров проектов, тальманов;

2) составить техническое задание по каждой из трех задач (доработка функционала справочника «Материалы», доработка функционала АРМ «Тальман», доработка функционала экрана «Диспетчер обработки заявок» при формировании Акта выполненных работ);

3) согласовать техническое задание у руководителя проектов и начальника склада;

4) написать инструкции для Пользователя по работе с будущим функционалом;

5) составить и согласовать планы тестирования функционала на производстве по каждой задаче;

6) составить и согласовать планы адаптации функционала на производстве по каждой задаче.

Для исследования уровня логистического сервиса морского порта после реализации мероприятий использован экспертный метод прогнозирования в логистике Дельфи. Цель его применения — получение согла-

сованной и максимально достоверной информации для принятия правильного решения по исследованию уровня логистического сервиса морского порта. Рассчитан коэффициент конкордации по формуле (5). Результат представлен в таблице 2.

Общий коэффициент конкордации составил:

$$W = (12 \times 11\ 102) / (11^2 \times (11^3 - 11)) = 0,834.$$

Значение показателя характеризует согласованность мнений экспертов. Затем перед экспертами поставлен проблемный вопрос: «Совершенствование каких показателей может наиболее повысить уровень логистического сервиса морского порта?». Экспертами предварительно отобрано 11 утверждений, направленных на дальнейшее рассмотрение.

Для проведения экспертизы экспертам предложено дать индивидуальную самооценку в баллах, в диапазоне от 0 до 10. Исследуемые показатели уровня логистического сервиса предлагается оценить в % (процентах), в диапазоне от 0 до 100. При этом длина доверительного интервала должна быть равна 24, как видно из таблицы 3.

Третий этап — аналитический. Определяется согласованность экспертных мнений, оцениваются возможные риски, анализируются выводы и формируется финальный список рекомендаций.

## Экспертный выбор показателей

Table 3. Expert selection of indicators

Номер эксперта	Коэффициент самооценки, в баллах	Оценка эксперта, %	Показатели
1	7.5	84	Морской порт в своей работе должен применять информационные сервисы, электронный документооборот, личный кабинет
2	6	90	Сервис морского порта должен включать в себя полный комплект заявленных услуг
3	8	78	В морском порту должны быть соблюдены обещанные и фактические сроки обработки
4	6	49	Услуги морского порта должны выполняться качественно
5	7	87	Сотрудники морского порта должны избегать ошибок и неточностей в операциях
6	6	70	Финансовые и информационные процедуры, сопровождающие заказ, должны быть надежными
7	8	76	Сотрудники морского порта должны оказывать услуги оперативно
8	7	94	Сотрудники морского порта должны обладать необходимыми навыками и профессиональными знаниями
9	6.5	55	Руководство морского порта должно всячески помогать сотрудникам обеспечивать эффективное обслуживание клиентов
10	8	58	Товаротранспортные документы должны быть заполнены точно
11	9	70	Сотрудники морского порта должны быть осведомлены о потребностях клиента

Далее рассчитываем среднегрупповую оценку: сумма коэффициентов самооценки по отношению к количеству экспертов равна 7,2. Среднее значение оценки качества — сумма оценки качества новой камеры по оценке каждого эксперта по отношению к количеству экспертов — приобрело значение 73,7. Средневзвешенная оценка качества — сумма произведений коэффициента самооценки на уровень качества камеры по отношению к сумме коэффициентов самооценки — равна 73,9.

Медиана — значение между серединными оценками. Прежде всего упорядочим все оценки экспертов, выставив их от меньшего к большему. Упорядоченные оценки будут выглядеть следующим образом: 49 — 54 — 55 — 58 — 70 — 76 — 78 — 84 — 87 — 90 — 94. Область доверительности: минимальная оценка из набора экспертиз — 49, максимальная — 94. Квартиль будет равен 11. Следовательно, нижняя граница доверительной области равна 60, верхняя граница доверительной области — 83. Следовательно, доверительный интервал составляет от 60 % до 83 %, то есть равен 23 (стремится к 24), а значит, первый тур соответствует поставленному заданию.

Полученные результаты предлагались на повторное рассмотрение экспертам.

Но эксперты не считали целесообразным откорректировать свое мнение. Тем самым становится очевидным, что набор данных показателей можно считать влияющим на повышение уровня логистического сервиса морского порта.

Таким образом, эксперты определили, что после проведения мероприятий в ПАО «ВМТП» по доработке АРМ «Тальман», экранов «Диспетчер обработки заявок» и «Материалы» ИС КТ 2.0 оценки клиентов по выбранным 11 утверждениям анкеты *SERVQUAL* повысятся. На рисунке 2 показана динамика показателей после повторного анкетирования.

Прогноз оценок по разделам находит отражение на рисунке 3.

Таким образом, за счет доработки АРМ «Тальман» и ИС КТ 2.0 Стивидор при формировании Акта выполненных работ предполагается, что восприятие клиентов по утверждению «Морской порт в своей работе должен применять информационные сервисы, электронный документооборот, личный кабинет» повысится на 19,31 % и достигнет 4,98 балла.

Прогнозные значения средних оценок клиентов ПАО «ВМТП» относительно раздела «Материальность» повысятся на 0,7661 балла (25,54 %), раздела «Надежность» —

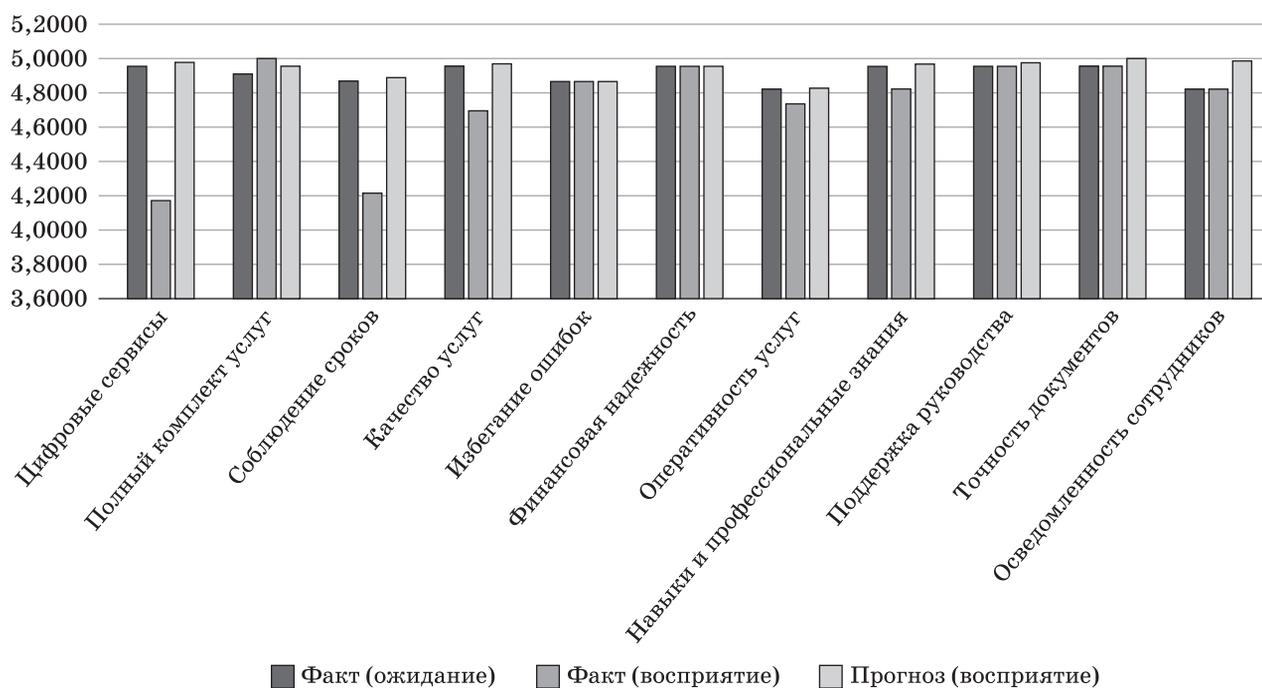


Рис. 2. Прогноз динамики показателей уровня сервиса после проведения мероприятий  
 Fig. 2. Forecast of the dynamics of service level indicators after the implementation of measures

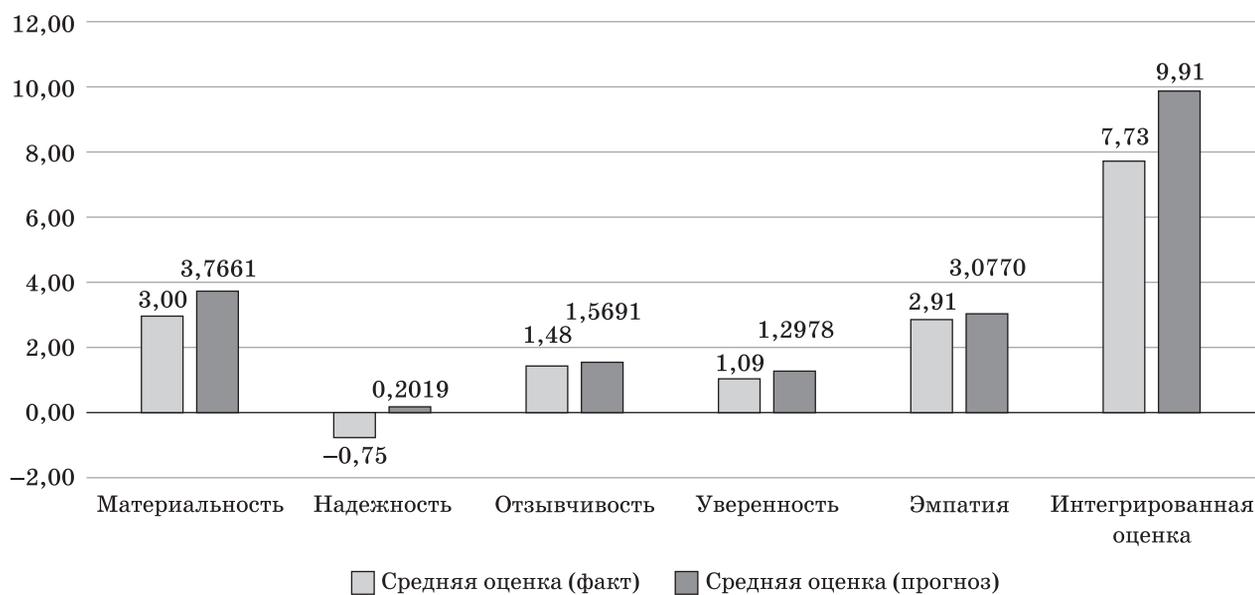


Рис. 3. Прогноз оценки уровня логистического сервиса ПАО «ВМТП» после реализации мероприятий  
 Fig. 3. Forecast of the assessment of logistics service in the CPV after the implementation of measures

на 0,9509 балла (44,57 %), раздела «Отзывчивость» — на 0,0909 балла (6,15 %), раздела «Уверенность» — на 0,2109 балла (19,40 %), раздела «Эмпатия» — на 0,1639 балла (5,63 %). Интегрированная оценка уровня логистического сервиса ПАО «ВМТП» за счет проведения мероприятий достигнет:

$$Q_{\text{инт}} = \sum 3,76 + 0,20 + 1,57 + 1,29 + 3,08 = 9,91$$

Рост показателя уровня логистического сервиса достигает 28,24 %, что в абсолют-

ных значениях составляет 2,1826 балла. Благодаря реализации технических паспортов удастся достичь сокращения временных затрат тальмана на 10 минут при внесении затрат в АРМ «Тальман»; сокращения временных затрат старшего тальмана на 10 минут при заполнении акта на бумажном носителе; корректного отражения формы Акта выполненных работ в экране «Диспетчер обработки заявок» ИС КТ 2.0 Сти-видор при выводе на печать; повышения

уровня логистического сервиса для клиента на 28,24 % путем цифровизации документооборота.

### Выводы

Логистический сервис, будучи фактором конкурентной борьбы современного рынка, охватывает процессы производства и распределения потоков, стремится к оптимизации издержек при высоком уровне обслуживания потребителей. Существующие методы количественной оценки уровня логического обслуживания ограничены, поскольку оценивают лишь объем или время логистического обслуживания, но не отражают клиентский взгляд на сервис. По этой причине исследование посвящено вопросам применения методики оценки уровня сервиса *SERVQUAL* и метода прогноза в логистике Дельфи в сфере управления деятельностью морских портов.

Достижение лояльности клиентов, ожидания которых повышаются, предполагает принятие управленческих решений и дальнейшую разработку оптимизационных мероприятий. Однако выявление точек роста, определение текущего и последующего уровней логистического сервиса

видится невозможным без использования соответствующего методического подхода. Фокус внимания на *SERVQUAL* объясняется общемировым признанием методики, способной перевести абстрактные суждения о качестве обслуживания в количественную форму и сформировать на этой основе управленческие решения. Прогноз эффективности мероприятий, разработанных для адаптации на производстве морского порта, проведен по методу Дельфи.

В ходе исследования методика оценки уровня сервиса *SERVQUAL* актуализирована под деятельность морских портов. Утверждения для анкеты подобраны на базе показателей логистического сервиса, показателей оценки элементов обслуживания, а также сформулированы авторские показатели. На базе ПАО «ВМТП» проведено анкетирование клиентов порта. В результате исследования рассчитана оценка уровня логистического сервиса ПАО «ВМТП». Необходимые расчеты позволили выявить точки роста, в аспекте которых разработаны управленческие решения и оптимизационные мероприятия.

### Список источников

1. Иванова А. В. Способы оценки логистического сервиса // Логистика и управление цепями поставок. 2014. № 3 (62). С. 69–80.
2. Ковбатюк М. В. Определение уровня логистического обслуживания в морских портах // Водный транспорт. 2013. № 2 (17). С. 88–93.
3. Buttle F. *SERVQUAL*: review, critique, research agenda // European Journal of Marketing. 1996. Vol. 30. No. 1. P. 8–32. DOI: 10.1108/03090569610105762
4. Петренко Ю. В., Неуструева А. С., Трухлицева Е. И. Практическое применение методики *SERVQUAL* для повышения качества услуг АЗС // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 1 (91). С. 131–134.
5. Данилов А. В., Сон И. М., Меньшикова Л. И. Опыт использования методики *SERVQUAL* для измерения удовлетворенности пациентов качеством медицинских услуг // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021. Т. 29. № 3. С. 519–524. DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-3-519-524
6. Mehrotra D., Bhartiya S. Results of mapping patients expectation using *SERVQUAL* // Journal of Healthcare Quality Research. 2020. Vol. 35. No. 6. P. 381–390. DOI: 10.1016/j.jhqr.2019.11.008
7. Грязнова Н. Л., Коновалова О. В., Плешкова Н. А. Возможности метода *SERVQUAL* для анализа сервиса в розничной торговле // Техника и технология пищевых производств. 2020. Т. 50. № 2. С. 343–350. DOI: 10.21603/2074-9414-2020-2-343-350
8. Сунаева Ю. В. Оценка услуг государственного сектора по методике *SERVQUAL* // Социальная политика и социология. 2019. Т. 18. № 1 (130). С. 80–88. DOI: 10.17922/2071-3665-2019-18-1-80-88
9. Aoubakr R. M., Bayouty H. M. M. Evaluating educational service quality among dentistry and nursing students with the *SERVQUAL* model: A cross-sectional study // Journal of Taibah University Medical Sciences. 2022. Vol. 17. No. 4. P. 648–657. DOI: 10.1016/j.jtumed.2022.01.009
10. Lizarelli F. L., Osiro L., Ganga G. M. D., Mendes G. H. S., Paz G. R. Integration of *SERVQUAL*, Analytical Kano, and QFD using fuzzy approaches to support improvement decisions in an entrepreneurial education service // Applied Soft Computing. 2021. Vol. 112. 107786. DOI: 10.1016/j.asoc.2021.107786

11. German J. D., Redi A. A. N. P., Prasetyo Y. T., Persada S. F., Ong A. K. S., Young M. N., Nadlifatin R. Choosing a package carrier during COVID-19 pandemic: An integration of pro-environmental planned behavior (PEPB) theory and service quality (SERVQUAL) // *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 346. P. 131123. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.131123
12. Смирнова Ж. В. Методика SERVQUAL как эффективный инструмент исследования удовлетворенности пассажиров качеством предоставляемых услуг // *Интернаука*. 2020. № 47-2 (176). С. 39–41. URL: <https://internauka.org/journal/science/internauka/176> (дата обращения: 15.08.2022).
13. Tumsekcali E., Ayyildiz E., Taskin A. Interval valued intuitionistic fuzzy AHP-WASPAS based public transportation service quality evaluation by a new extension of SERVQUAL Model: P-SERVQUAL 4.0 // *Expert Systems with Applications*. 2021. Vol. 186. P. 115757. DOI: 10.1016/j.eswa.2021.115757
14. Сергеев В. И. Процедура оценки качества логистического сервиса // *Логистика сегодня*. 2010. № 1. С. 10–16.
15. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2012. 797 с.

## References

1. Ivanova A.V. Methods for evaluating a logistics service. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok = Logistics and Supply Chain Management*. 2014;(3):69-80. (In Russ.).
2. Kovbatyuk M.V. Defining the level of logistics servicing in seaports. *Vodnyi transport*. 2013;(2):88-93. (In Russ.).
3. Buttle F. SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*. 1996;30(1):8-32. DOI: 10.1108/03090569610105762
4. Petrenko Yu.V., Neustrueva A.S., Trukhintsova E.I. Practical application of SERVQUAL methodology to improve the quality of filler services. *Nauka i biznes: puti razvitiya = Science and Business: Ways of Development*. 2019;(1):131-134. (In Russ.).
5. Danilov A.V., Son I.M., Menshikova L.I. The experience of SERVQUAL technique application in measuring satisfaction of patients with medical services quality. *Problemy sotsial'noi gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny = Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine*. 2021;29(3):519-524. (In Russ.). DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-3-519-524
6. Mehrotra D., Bhartiya S. Results of mapping patients expectation using SERVQUAL. *Journal of Healthcare Quality Research*. 2020;35(6):381-390. DOI: 10.1016/j.jhqr.2019.11.008
7. Gryaznova N.L., Konovalova O.V., Pleshkova N.A. SERVQUAL method in retail service assessment. *Tekhnika i tekhnologiya pishchevykh proizvodstv = Food Processing: Techniques and Technology*. 2020;50(2):343-350. (In Russ.). DOI: 10.21603/2074-9414-2020-2-343-350
8. Sunaeva Yu.V. Evaluation of public sector services using the SERVQUAL. *Sotsial'naya politika i sotsiologiya = Social Policy and Sociology*. 2019;18(1):80-88. (In Russ.). DOI: 10.17922/2071-3665-2019-18-1-80-88
9. Aboubakr R.M., Bayoumy H.M.M. Evaluating educational service quality among dentistry and nursing students with the SERVQUAL model: A cross-sectional study. *Journal of Taibah University Medical Sciences*. 2022;17(4):648-657. DOI: 10.1016/j.jtumed.2022.01.009
10. Lizarelli F.L., Osiro L., Ganga G.M.D., Mendes G.H.S., Paz G.R. Integration of SERVQUAL, Analytical Kano, and QFD using fuzzy approaches to support improvement decisions in an entrepreneurial education service. *Applied Soft Computing*. 2021;112:107786. DOI: 10.1016/j.asoc.2021.107786
11. German J.D., Redi A.A.N.P., Prasetyo Y.T., Persada S.F., Ong A.K.S., Young M.N., Nadlifatin R. Choosing a package carrier during COVID-19 pandemic: An integration of pro-environmental planned behavior (PEPB) theory and service quality (SERVQUAL). *Journal of Cleaner Production*. 2022;346:131123. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.131123
12. Smirnova Zh.V. SERVQUAL methodology as an effective tool for studying passenger satisfaction with the quality of services provided. *Internauka*. 2020;(47-2):39-41. URL: <https://internauka.org/journal/science/internauka/176> (accessed on 15.08.2022). (In Russ.).
13. Tumsekcali E., Ayyildiz E., Taskin A. Interval valued intuitionistic fuzzy AHP-WASPAS based public transportation service quality evaluation by a new extension of SERVQUAL Model: P-SERVQUAL 4.0. *Expert Systems with Applications*. 2021;186:115757. DOI: 10.1016/j.eswa.2021.115757
14. Sergeev V.I. The procedure for assessing the quality of logistics services. *Logistika segodnya*. 2010;(1):10-16. (In Russ.).
15. Stock J.R., Lambert D.M. Strategic logistics management. Boston: McGraw-Hill/Irwin; 2000. 896 p. (Russ. ed.: Stock J.R., Lambert D.M. Strategicheskoe upravlenie logistikoi. Moscow: Infra-M; 2005. 797 p.).

**Сведения об авторах****Татьяна Валерьевна Ершова**

кандидат экономических наук, доцент кафедры  
экономики и управления

Владивостокский государственный университет  
690014, Владивосток, Гоголя ул., д. 41

**Валентина Владимировна Жохова**

кандидат экономических наук, доцент, доцент  
кафедры маркетинга и торговли

Владивостокский государственный университет  
690014, Владивосток, Гоголя ул., д. 41

**Ангелина Руслановна Блюдик**

аспирант кафедры экономики и управления

Владивостокский государственный университет  
690014, Владивосток, Гоголя ул., д. 41

Поступила в редакцию 23.08.2022  
Прошла рецензирование 09.09.2022  
Подписана в печать 26.09.2022

**Information about Authors****Tatiana V. Ershova**

PhD in Economics, Associate Professor  
at the Department of Economics and Management

Vladivostok State University  
41 Gogolya str., Vladivostok 690014, Russia

**Valentina V. Zhokhova**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate  
Professor at the Department of Marketing  
and Trade

Vladivostok State University  
41 Gogolya str., Vladivostok 690014, Russia

**Angelina R. Blyudik**

postgraduate student at the Department  
of Economics and Management

Vladivostok State University  
41 Gogolya str., Vladivostok 690014, Russia

Received 23.08.2022  
Revised 09.09.2022  
Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest  
related to the publication of this article.

## Модель вовлечения в процесс импортозамещения: маркетинговый подход

Екатерина Сергеевна Енина

Калининградский государственный технический университет, Калининград, Россия,  
[ekaterina.enina@klgtu.ru](mailto:ekaterina.enina@klgtu.ru)

### Аннотация

**Цель.** Разработать маркетинговую модель вовлечения в процесс импортозамещения основных участников внутреннего российского рынка на основе концепции «импортного следа».

**Задачи.** Выявить основные подходы в изучении импортозамещения на основе анализа имеющихся в открытом доступе публикаций; проанализировать роль и назначение импортозамещения в современной российской экономике; обосновать необходимость массового приятия идей импортозамещения в России; дать описание показателя «импортный след» с позиций маркетингового инструмента вовлечения; сформулировать этапы процесса ускоренного вовлечения производственных предприятий в импортозамещение; предложить авторскую модель вовлечения основных участников национального рынка в процесс импортозамещения.

**Методология.** В процессе исследования использованы общенаучные методы познания, а также информация из открытых источников.

**Результаты.** На основе анализа публикаций из открытых источников выявлено три основных подхода в изучении импортозамещения: с позиций государственного управления и регулирования национальной экономики, в русле производственного менеджмента, в различных отраслях народного хозяйства. Составлена экономическая ветка в иерархической схеме формирования полного государственного суверенитета, позволяющая понять роль и назначение импортозамещения в современной российской экономике. Введен показатель «импортный след» для произведенного в России товара, отражающий процент от себестоимости, который приходится на импортные сырье, компоненты, оборудование. Сформулировано 11 этапов авторского видения процесса ускоренного вовлечения производственных предприятий в импортозамещение. Предложена модель вовлечения основных участников национального рынка в процесс импортозамещения на базе продвижения идеи «импортного следа».

**Выводы.** В современном российском обществе отсутствует всеобщее приятие провозглашенного правительством импортозамещения. Предложенная маркетинговая модель массового вовлечения основных участников национального рынка в исследуемый процесс позволила бы в сжатые сроки сформировать моду и устойчивый спрос на отечественную продукцию внутри страны, которые совместно с системой стимулирующих мер способствовали бы повсеместному добровольному участию российского бизнеса в импортозамещении, достижению научно-технологического и экономического суверенитета России.

**Ключевые слова:** импортозамещение, «импортный след», маркетинговая модель вовлечения в импортозамещение, спрос на отечественную продукцию, экономический суверенитет

**Для цитирования:** Енина Е. С. Модель вовлечения в процесс импортозамещения: маркетинговый подход // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 905–911. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-905-911>

## Model of involvement in import substitution: A marketing approach

Ekaterina S. Enina

Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russia, ekaterina.enina@klgtu.ru

### Abstract

**Aim.** The presented study aims to develop a marketing model for involving major participants of the Russian domestic market in the process of import substitution based on the concept of 'import footprint'.

**Tasks.** The authors identify major approaches to investigating import substitution based on the analysis of publicly available articles; analyze the role and purpose of import substitution in the modern Russian economy; substantiate the need for widespread acceptance of the ideas of import substitution in Russia; describe the 'import footprint' indicator as a marketing tool to facilitate involvement; identify the stages of the accelerated involvement of manufacturing enterprises in import substitution; propose an original model for involving major participants of the national market in import substitution.

**Methods.** This study uses general scientific methods of cognition and information from open sources.

**Results.** Based on the analysis of publications from open sources, three main approaches to investigating import substitution are identified: from the perspective of public administration and national economic regulation, in terms of production management, in different sectors of the national economy. An economic branch has been developed in the hierarchy of formation of full national sovereignty, making it possible to understand the role and purpose of import substitution in the modern Russian economy. The 'import footprint' indicator is introduced for goods produced in Russia, reflecting the percentage of the cost price that accounts for imported raw materials, components, and equipment. Eleven stages composing the authors' vision of the process of accelerated involvement of manufacturing enterprises in import substitution are formulated. A model for involving major participants of the national market in import substitution by promoting the idea of 'import footprint' is proposed.

**Conclusions.** In modern Russian society, there is no universal acceptance of import substitution proclaimed by the government. The proposed marketing model of mass involvement of major participants of the national market in the examined process would make it possible to rapidly make domestic products popular and demanded within the country, which, together with a system of incentive measures, would facilitate the widespread voluntary participation of Russian businesses in import substitution and the achievement of Russia's scientific, technological, and economic sovereignty.

**Keywords:** *import substitution, import footprint, marketing model of involvement in import substitution, demand for domestic products, economic sovereignty*

**For citation:** Enina E.S. Model of involvement in import substitution: A marketing approach. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):905-911. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-905-911>

Вопрос импортозамещения неоднократно поднимался и обсуждался в советский и российский периоды развития нашей страны. Однако в 2022 г. он особенно актуален, поскольку тесно увязан с вопросами национальной безопасности и государственного суверенитета. Проводимое в России импортозамещение с 2022 г. приобрело более яркую окраску вынужденности ввиду агрессивности по отношению к нашей стране целого ряда государств, попавших в список недружественных, многие из которых ранее являлись поставщиками товаров на территорию Российской Федерации (РФ),

а также ввиду прекращения поставок рядом компаний из дружественных стран из-за боязни вторичных западных санкций. Подобная ситуация подталкивает нашу страну к ускоренному импортозамещению, на которое Президентом РФ отведено полтора-два года [1].

Это означает, что в сжатые сроки производственные предприятия в ключевых сферах российской экономики должны научиться производить продукцию на основе собственных разработок. Для отечественных производителей должны быть созданы рыночные условия, благоприятствующие

и подталкивающие к импортозамещению. Речь идет прежде всего о моде и спросе на отечественную продукцию со стороны конечных потребителей, а также заинтересованности торговых предприятий в реализации именно российских товаров. Формирование в России таких условий и относительно быстрое вовлечение в импортозамещение всех участников национального рынка видится возможным при грамотном использовании инструментов маркетинга. С учетом этого выбранная тема исследования представляется особенно актуальной.

Импортозамещение служит объектом исследования для многих отечественных и зарубежных экономистов. Анализ имеющихся в открытом доступе публикаций российских авторов позволяет выделить следующие ключевые подходы к изучению импортозамещения:

– рассмотрение импортозамещения с позиций государственного управления и регулирования национальной экономики (включая управление развитием промышленности страны в целом) — к этому подходу можно отнести труды российских ученых А. В. Абрамова, Р. А. Бурко, Д. Н. Зайцева, П. А. Кадочникова, А. В. Титова и др.;

– рассмотрение импортозамещения в русле производственного менеджмента с позиций реализации стратегии импортозамещения на российских промышленных предприятиях — в данном направлении можно выделить работы О. В. Бабич, О. С. Белокрыловой, Е. И. Бондаренко, Е. Н. Назарчук и др.;

– рассмотрение импортозамещения в различных отраслях народного хозяйства — в этом направлении интерес представляют труды А. М. Семенова, Н. А. Сучковой, В. К. Фальцмана и др.

В рамках перечисленных подходов к изучению импортозамещения внимание, как правило, уделено производственным предприятиям, а торговые предприятия и конечные потребители продукции упоминаются нечасто. В настоящей статье нами сделана попытка объединения знаний в таких традиционных для импортозамещения научных направлениях, как государственное регулирование и производственный менеджмент, с маркетингом.

Первоначально проанализируем роль, отводимую импортозамещению в нашей стране сегодня, и его назначению. Вектор развития современной России направлен в сторону

достижения полного государственного суверенитета, то есть полной самостоятельности в принятии решений по любым вопросам функционирования страны. До недавнего времени выделяли пять главных суверенитетов: территориальный, дипломатический, военный, экономический и культурный. Одновременное их наличие есть обязательное условие существования полного государственного суверенитета [2, с. 9–10].

Экономическая направленность настоящей статьи подталкивает к рассмотрению экономического суверенитета, под которым понимается «развитие экономики и производства, достаточное для обеспечения своими силами дальнейшего развития страны» [2, с. 10]. В качестве одной из первоочередных задач при формировании экономической самостоятельности Президентом России В. В. Путиным поставлено достижение научно-технологического суверенитета, то есть такого уровня знаний, который позволил бы ключевым отраслям экономики выпускать конкурентоспособную продукцию на территории страны силами российских инженеров и рабочих, а в перспективе на отечественных комплектующих производить и сырье.

Интересным видится мнение профессора В. К. Фальцмана, который под технологическим суверенитетом понимает «способность того или иного вида экономической деятельности обеспечить народное хозяйство своей продукцией надлежащего качества, пусть даже за счет импортных поставок, но при обязательном условии возмещения импортных затрат за счет поступлений от реализации собственного экспорта» [3, с. 83–84]. При этом для каждой отрасли экономики будет существовать собственный технологический суверенитет, к максимизации которого эта отрасль и будет стремиться в своем развитии и на достижение которого будет нацеливать соответствующие производственные предприятия.

В свою очередь, научно-технологической самостоятельности возможно достичь за счет импортозамещения, производства конкурентоспособной отечественной продукции и несырьевого экспорта [3, с. 85]. В рамках нашего исследования речь пойдет об импортозамещении как об одном из инструментов государственной экономической политики, призванном обеспечить частные технологические суверенитеты и через них экономическую самостоятельность и пол-



Рис. 1. Экономическая ветка в иерархической схеме формирования полного государственного суверенитета  
 Fig. 1. Economic branch in the hierarchy of formation of full national sovereignty

ный государственный суверенитет, что отражено на рисунке 1.

Импортозамещение не является самоцелью, оно призвано создавать условия для решения целей более высокого уровня, будучи промежуточным этапом на пути достижения полного государственного суверенитета. На правительственном уровне в России осуществляется огромное количество усилий по реализации стратегии импортозамещения. Это — программы развития промышленных отраслей, создание специализирующихся на импортозамещении институтов (комиссий, ведомств), государственная поддержка отечественного производства, стимулирующие меры для национальных производителей, ограничительные меры в отношении импорта на территорию страны и многое другое.

Запущенный российским правительством процесс импортозамещения имеет определенные успехи в производстве продовольствия: частично сократился импорт в животноводстве, наблюдается положительная динамика в растениеводстве. Однако необходимые для сельского хозяйства семена и техника закупает за рубежом. По результатам расчетов ученых из Высшей школы экономики (ВШЭ), в непродовольственной рознице в среднем 75 % товаров приходится на импорт [4]. Промышленность в России продолжает пока оставаться импортозависимой. Практически все внутреннее отечественное производство,

за редким исключением, осуществляется с применением импортного оборудования, комплектующих, сырья.

На уровне бизнеса полного приятия идеи импортозамещения не происходит. Проведенный институтом бизнес-омбудсмена Б. Ю. Титова и экспертами Института экономики роста имени П. А. Столыпина опрос среди руководителей и владельцев российских предприятий показал, что 65 % опрошенных (большая часть из которых занимается торговлей) не готовы заниматься импортозамещением [5]. Таким образом, значимая часть российского бизнеса, несмотря на призывы правительства, не разделяет идеи импортозамещения, что является значительной проблемой на пути промышленного развития РФ.

В этой связи основной задачей при реализации политики импортозамещения видится массовое вовлечение и заинтересованность всех участников национального рынка в процессе создания отечественной продукции. Необходимо массовое приятие идеи достижения технологического суверенитета через процесс импортозамещения. Решение указанной задачи прослеживается, по нашему мнению, в сфере маркетинга, то есть в разработке модели массового вовлечения российских производственных и торговых предприятий, а также конечных потребителей в процесс импортозамещения.

Понятие вовлечения само по себе имеет маркетинговую коммуникационную природу. Поэтому логично предположить, что при создании модели вовлечения в импортозамещение можно провести параллели с созданием модели вовлечения в бренд. Для разработки модели вовлечения в процесс импортозамещения введем такой показатель, как «импортный след». Идея такого показателя возникла вследствие того, что большинство товаров, производимых в России, создаются с использованием импортной техники, комплектующих или сырья, и часть их стоимости, порой немалая, создается за счет импорта. Иными словами, «импортный след» для произведенного товара — это процент от его себестоимости, приходящийся на импортные сырье, компоненты, оборудование.

Чем ниже «импортный след» в отечественных товарах, тем больше и глубже производящие их предприятия вовлечены в процесс импортозамещения, тем большую самостоятельность и независимость приобретает российская экономика. «Импортный след» предлагается рассчитывать для всех товаров, произведенных на территории РФ. В перспективе в России станет модным покупать товары, у которых рассчитан «импортный след».

С позиций маркетинга «импортный след» следует воспринимать как своеобразный инструмент вовлечения в бренд. Квинтэссенцией любого бренда выступает его суть, то есть набор ценностей, преимуществ, неких смыслов, которые предлагают потребителям [6, с. 72]. Применительно к настоящему исследованию под потребителями подразумеваются:

1) отечественные производственные предприятия, которым предлагается рассчитать «импортный след» в производимой продукции и получить документ, удостоверяющий процент импорта в производстве и одновременно подтверждающий участие организации в повсеместном импортозамещении, а также причастность к формированию технологического и экономического суверенитетов РФ;

2) отечественные торговые предприятия, которые будут мотивированы на реализацию отечественной продукции и через это будут иметь репутацию социально ответственных компаний;

3) конечные российские потребители, предъявляющие спрос на отечественную продукцию за счет следования модным тен-

денциям «на все русское» и ощущающие себя патриотично настроенными, помогающими своей стране гражданами.

От использования бренда у потребителей должны возникать как минимум два вида выгод: рациональные и эмоциональные. В нашем случае рациональными будут прежде всего экономические выгоды — выплаты, налоговые льготы и др., а эмоциональными — главным образом репутационные выгоды, то есть образ патриотичной, социально ответственной организации/гражданина, прозрачность, честность и т. д.

Для вовлечения в процесс импортозамещения первой группы потребителей (отечественных производственных предприятий) им необходимо получить выгоды, бонусы за снижение «импортного следа», чтобы был существенный экономический и репутационный стимул достичь нулевой отметки данного показателя. Предлагаются следующие этапы процесса ускоренного вовлечения производственных предприятий в импортозамещение:

1. Создание инициативной группы из числа научных работников, представителей министерств и производителей из различных отраслей.

2. Разработка инициативной группой методики определения «импортного следа» для продукции отечественных производителей по отраслям.

3. Разработка инициативной группой системы мотивирующих мер для российских производственных предприятий в зависимости от величины «импортного следа».

4. Дизайнерское оформление разъясняющих материалов, создание презентационного электронного и печатного материала по отраслям.

5. Информационная офлайн- и онлайн-рассылка презентационного материала всем производственным предприятиям различных отраслей.

6. Создание сайта с размещением информации, связанной с «импортным следом». Регулярно следует заниматься продвижением этого сайта и всех участников проекта «импортный след».

7. Создание интернет-коммуникационной кампании с предложением производственным предприятиям пройти бесплатную процедуру расчета «импортного следа» на созданном сайте и выдачей соответствующих сертификатов, подтверждающих величину «импортного следа».

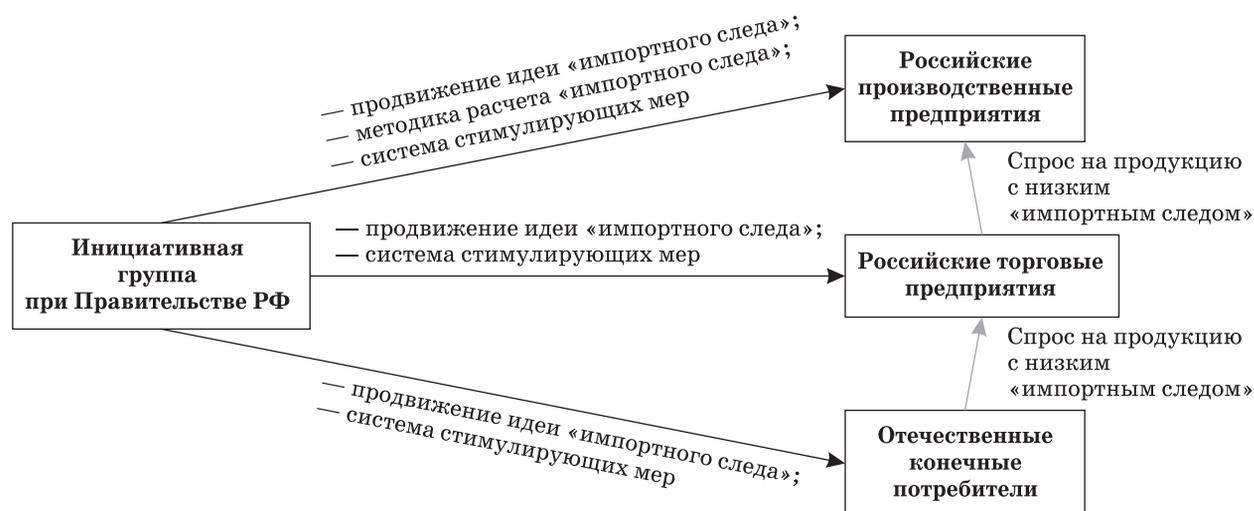


Рис. 2. Модель вовлечения основных участников национального рынка в процесс импортозамещения  
 Fig. 2. Model for involving major participants of the national market in import substitution

8. Формирование эффективной системы обратной связи с отечественными производственными предприятиями, торговыми предприятиями и потребителями. Предлагаем размещать на российской продукции специальные *QR*-метки, позволяющие любому торговому предприятию и покупателю увидеть актуальную величину «импортного следа». При надлежащем информационном освещении в России должно стать модным покупать товары с низким «импортным следом». Покупка товаров с меткой должна быть выгодной за счет предлагаемых стимулирующих мер торговым предприятиям и за счет возврата части стоимости покупателю. Чем ниже величина «импортного следа» купленного товара, тем больше, соответственно, размер стимулирующих мер и возвращенных средств. Подобная система в конечном счете направлена на стимулирование отечественных производителей в целях создания товаров с низким «импортным следом».

9. Создание реестра (или рейтинга) производственных предприятий, получивших специальные сертификаты на свою продукцию с указанием величины «импортного следа». Размещение реестра на сайте. Возможность перехода с реестра на сайт соответствующего производственного предприятия.

10. Встройка каждого производственного предприятия из реестра в систему мотивирующих мер (пункт 3) и получение соответствующих размеру «импортного следа» продукции льгот, бонусов и др.

11. Повторное прохождение процедуры расчета «импортного следа». Планируется, что расчет должен проводиться не реже одного

раза в год или по запросу производственного предприятия в случае изменения величины «импортного следа». Поощряться должны предприятия с уменьшающимся в динамике «импортным следом», а если изменений в динамике не будет, то предприятию не будут предоставлены мотивирующие меры. Повышение «импортного следа» будет грозить предприятию исключением из реестра.

Вовлечение в процесс импортозамещения второй и третьей групп потребителей взаимосвязаны. Для конечных отечественных потребителей силами этой же инициативной группы, о которой речь шла в статье ранее, предлагается создать моду на отечественную продукцию с низким «импортным следом», которая может быть подкреплена экономической выгодой в виде полюбившегося населению возврата части стоимости (кешбэка). Цель подобных мер инициативной группы — формирование устойчивого внутреннего спроса на отечественную продукцию. Он, в свою очередь, подстегнет российские торговые предприятия продавать трендовую отечественную продукцию с наличием метки «импортного следа».

Таким образом, формируется модель вовлечения основных участников национального рынка в импортозамещение, как видно на рисунке 2.

Ускоренное вовлечение российских производителей в процесс импортозамещения видится возможным не только при воздействии на них со стороны Правительства РФ, но и при одновременном правительственном воздействии на отечественные торговые предприятия и отечественных потреби-

лей. Только комплексные меры сформируют в России спрос на отечественную продукцию с низким «импортным следом», наличие которого будет стимулировать российских производителей создавать в дальнейшем продукцию с минимально возможным «им-

портным следом». В таких условиях произойдет естественное приятие импортозамещения всеми участниками внутреннего российского рынка: первый шаг на пути достижения научно-технологического, а через него и экономического суверенитета РФ.

### Список источников

1. Лазарева Е. Путин показал, когда Россия снизит зависимость от импорта // Ura.ru. 2022. 18 мая. URL: <https://ura.news/articles/1036284606> (дата обращения: 17.08.2022).
2. Стариков Н. В. Национализация рубля – путь к свободе России. СПб.: Питер, 2014. 336 с.
3. Фальцман В. К. Технологические суверенитеты России. Статистические измерения // Современная Европа. 2018. № 3. С. 83–91. DOI: 10.15211/soveurope320188391
4. Соловьева О. Россия сохраняет высокую зависимость от импорта // Независимая газета. 2021. 16 ноября. URL: [https://www.ng.ru/economics/2021-11-16/1\\_8302\\_import.html](https://www.ng.ru/economics/2021-11-16/1_8302_import.html) (дата обращения: 17.08.2022).
5. Результаты мониторинга «О влиянии санкционных ограничений и адаптации бизнеса» // Институт экономики роста имени П. А. Столыпина. 2022. 6 апреля. URL: <https://stolypin.institute/research/our/rezultaty-monitoringa-o-vliyanii-sankcionnyh-ogranichenij-i-adaptacij-biznesa> (дата обращения: 17.08.2022).
6. Домнин В. Н. Брендинг: новые технологии в России. СПб.: Питер, 2002. 352 с.

### References

1. Lazareva E. Putin showed when Russia will reduce dependence on imports. URA.RU. May 18, 2022. URL: <https://ura.news/articles/1036284606> (accessed on 17.08.2022). (In Russ.).
2. Starikov N.V. Nationalization of the ruble is the path to the freedom of Russia. St. Petersburg: Piter; 2014. 336 p. (In Russ.).
3. Faltsman V.K. Technological sovereignties of Russia. Statistical measurements. *Sovremennaya Evropa = Contemporary Europe*. 2018;(3):83-91. (In Russ.). DOI: 10.15211/soveurope320188391
4. Solov'eva O. Russia remains highly dependent on imports. *Nezavisimaya gazeta*. Nov.16, 2021. URL: [https://www.ng.ru/economics/2021-11-16/1\\_8302\\_import.html](https://www.ng.ru/economics/2021-11-16/1_8302_import.html) (accessed on 17.08.2022). (In Russ.).
5. Results of the monitoring “On the impact of sanctions restrictions and business adaptation”. Stolypin Institute for the Economy of Growth. Apr. 06, 2022. URL: <https://stolypin.institute/research/our/rezultaty-monitoringa-o-vliyanii-sankcionnyh-ogranichenij-i-adaptacij-biznesa> (accessed on 17.08.2022). (In Russ.).
6. Domnin V.N. Branding: New technologies in Russia. St. Petersburg: Piter; 2002. 352 p. (In Russ.).

### Сведения об авторе

Екатерина Сергеевна Енина

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента

Калининградский государственный технический университет

236022, Калининград, Советский пр., д. 1

Поступила в редакцию 22.08.2022  
Прошла рецензирование 08.09.2022  
Подписана в печать 26.09.2022

### Information about Author

Ekaterina S. Enina

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management

Kaliningrad State Technical University

1 Sovetskiy Ave., Kaliningrad 236022, Russia

Received 22.08.2022  
Revised 08.09.2022  
Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 338.2

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-912-922>

## Инвестиционные платформы и их роль в развитии финансовых инноваций

Анна Юрьевна Румянцева<sup>1✉</sup>, Ольга Алексеевна Тарутько<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> [a.rumyantseva@spbacu.ru](mailto:a.rumyantseva@spbacu.ru)<sup>✉</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-7279-5306>

<sup>2</sup> [oleshka\\_enfield@mail.ru](mailto:oleshka_enfield@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8137-6493>

### Аннотация

**Цель.** Провести аналитическую оценку условий деятельности инвестиционных платформ и раскрыть значение их развития как драйвера продвижения финансовых инноваций.

**Задачи.** Определить место инвестиционных платформ в системе факторов развития финансовых инноваций; рассмотреть и провести сравнение ключевых условий деятельности инвестиционных платформ; выявить наиболее подходящие инвестиционные платформы в зависимости от целей привлечения средств; выполнить сравнительный анализ показателей деятельности инвестиционных платформ по данным годовой отчетности и определить лидеров в аспекте исследуемых показателей.

**Методология.** Исследование основано на диалектическом системном подходе, а также систематизации, сравнении, проведении логического анализа и применении общенаучных методов.

**Результаты.** В настоящей статье проведено сравнение ключевых условий деятельности инвестиционных платформ, определены более подходящие инвестиционные платформы в зависимости от целей привлечения средств. На основании данных годовых отчетов операторов инвестиционных платформ о результатах деятельности проведен сравнительный анализ и выявлены лидеры по таким показателям, как объемы и количество займов и инвестиций. Кроме того, авторами установлено место развития инвестиционных платформ в системе факторов развития финансовых инноваций.

**Выводы.** Исходя из выполненного анализа и основываясь на тенденциях развития рынка финансовых технологий, авторы заключают, что использование инвестиционных платформ несет в себе несомненные преимущества, а именно: для инвесторов — это низкий порог «вхождения» в инвестиции, для бизнеса — возможность получить быстрое недорогое финансирование на реализацию бизнес-проекта без предоставления обеспечения по сделке. Инвестиционные платформы, по сути, являются инновационной формой привлечения финансовых инвестиций и, как следствие, одним из ключевых драйверов развития финансовых инноваций.

**Ключевые слова:** инвестиционная платформа, финансовые инновации, финансовые технологии, инвестиции

**Для цитирования:** Румянцева А. Ю., Тарутько О. А. Инвестиционные платформы и их роль в развитии финансовых инноваций // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 912–922. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-912-922>

# Investment platforms and their role in the development of financial innovations

Anna Yu. Rumyantseva<sup>1</sup>, Olga A. Tarutko<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup> a.rumyantseva@spbacu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7279-5306>

<sup>2</sup> oleshka\_enfield@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8137-6493>

## Abstract

**Aim.** The presented study aims to analytically assess the operating conditions of investment platforms and to substantiate the importance of their development as a driver for promoting financial innovations.

**Tasks.** The authors determine the place of investment platforms in the system of factors affecting the development of financial innovations; investigate and compare the key operating conditions of investment platforms; identify the most suitable investment platforms depending on the purpose of fundraising; comparatively analyze the performance of investment platforms according to annual reports and identify leaders according to the indicators under consideration.

**Methods.** This study uses the dialectical systems approach, systematization, comparison, logical analysis, and general scientific methods.

**Results.** The study compares the key operating conditions of investment platforms and identifies the most suitable investment platforms depending on the purpose of fundraising. Based on data from the annual performance reports of investment platform operators, a comparative analysis is performed and leaders in terms of such indicators as the amount of loans and investment are identified. In addition, the authors determine the place of investment platform development in the system of factors affecting the development of financial innovations.

**Conclusions.** Based on the performed analysis and trends in the development of the financial technology market, the authors conclude that the use of investment platforms offers undoubted advantages, namely: for investors – a low entry threshold, for the business – an opportunity to quickly get low-cost financing for a business project without collateral. Being an innovative way of attracting financial investment, investment platforms act as a key driver in the development of financial innovations.

**Keywords:** investment platform, financial innovations, financial technologies, investment

**For citation:** Rumyantseva A.Yu., Tarutko O.A. Investment platforms and their role in the development of financial innovations. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):912-922. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-912-922>

Принятие Федерального закона № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 2 августа 2019 г. учитывает современные рыночные тенденции и отвечает потребностям предпринимательского сектора путем создания дополнительных возможностей для осуществления инвестиционной деятельности, а также стимулирования развития инновационной экономики Российской Федерации (РФ) за счет возникновения альтернативного финансового инструмента, нацеленного на привлечение и аккумуляцию денежных средств юридических и физических лиц в венчурные проекты,

развитие сектора малого и среднего предпринимательства.

В соответствии со ст. 2 Федерального закона № 259-ФЗ инвестиционная платформа представляет собой информационную систему в сети Интернет, которую используют с целью заключения договоров инвестирования, прибегая к помощи технических средств и дистанционных технологий. Доступ к такой информационной системе предоставляет оператор инвестиционной платформы [1]. Иными словами, инвестиционная платформа — это, по сути, электронная площадка, созданная для обеспечения возможности встреч и коммуникаций между инвесторами и лицами, желающими привлечь инвестиционные ресурсы.

В процессе инвестирования с помощью инвестиционных платформ в общем виде следует выделить ряд этапов.

Этап 1. Прежде чем заключать с предполагаемым участником инвестиционной платформы договор, оператор осуществляет процесс идентификации такого участника в соответствии с требованиями законодательства РФ о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также получает подтверждение инвестора о том, что он ознакомлен с возможными рисками, связанными с инвестиционной деятельностью, осуществляемой с помощью инвестиционной платформы. После осуществления всех проверок оператор заключает договор с участником инвестиционной платформы.

Этап 2. Получение участником от оператора доступа к инвестиционной платформе.

Этап 3. Проведение подготовительных действий, направленных на осуществление инвестиционной деятельности: подготовка и размещение инвестиционного предложения конкретным лицам, зачисление денежных средств на номинальный счет.

Этап 4. Принятие инвестиционного предложения с помощью технических инструментов инвестиционной платформы и перечисление денежных средств с номинального счета инвестора на банковский счет получателя инвестиций [2].

С учетом данных годовых отчетов операторов инвестиционных платформ о результатах деятельности в 2021 г. и сведений о данных инвестиционных платформах авторами составлена таблица 1, отражающая ключевые условия деятельности инвестиционных платформ [3].

Из таблицы 1 видно, что наибольшая процентная ставка в пределах срока займа для лица, привлекающего инвестиции, предусмотрена у оператора *INCROWD*. Однако у него не прописан размер повышенного процента, из чего можно предположить, что 50 % заемщик платит при просрочке возврата денежных средств. Для заемщиков, не уверенных в реальности своевременного возврата займа, самым невыгодным является заем на платформе «Поток Диджитал», размер повышенного процента у которого самый большой — 79,22 %. При этом размер штрафа (пени, неустойки) на данной платформе составляет 54,75 % годовых.

Наибольший размер штрафа (пени, неустойки) установлен оператором ООО «Платформа № 1» — 1 % в день (365 % годовых). У операторов *JetLend* и *The Деньги* размер штрафа также находится на сравнительно высоком уровне — 0,5 % в день (182,5 % годовых). Нужно отметить, что такая ставка для штрафных санкций дисциплинирует заемщиков.

Заем на пополнение оборотных средств предпочтительнее получать на платформе оператора *Money Friends*, процентная ставка у которого от 15 %, плата с заемщика за использование платформы 2 % от суммы займа, если нет скрытых расходов. Заем на исполнение контрактов предпочтительнее получать на платформе оператора Карма, процентная ставка у которого составляет 15–22 %, плата с заемщика за использование платформы — 2,5–3 % от суммы займа, штрафные санкции — 0,1 % в день.

Далее рассмотрим результаты деятельности наиболее активных инвестиционных платформ в 2021 г. На основании данных годовых отчетов операторов инвестиционных платформ о результатах деятельности в 2021 г. проанализируем сведения о количестве инвесторов и сделок, совершающихся в рамках данных платформ, а также о среднем объеме займов и инвестиций на инвестиционных платформах в 2021 г.

Сравнение инвестиционных платформ по количеству инвесторов и количеству займов (за исключением платформ, количество обоих анализируемых показателей которых менее 100) представлено на рисунке 1.

Несомненными лидерами по количеству инвесторов, осуществляющих работу с помощью инвестиционных платформ, по итогам 2021 г. стали Поток Диджитал и *JetLend*, опередившие по данному показателю ближайшего преследователя более чем в три раза. Одновременно с этим одна из лидирующих в отношении числа инвесторов инвестиционных платформ по показателю количества займов занимает среднюю позицию. Поток Диджитал по количеству займов обходит ближайшего конкурента почти в три с половиной раза.

Сравнение инвестиционных платформ по уровню среднего объема займов и инвестиций на основании данных годовых отчетов инвестиционных платформ (за исключением платформ, значения показателей которых находится на уровне ниже 3 млн рублей) представлено на рис. 2.

## Ключевые условия деятельности инвестиционных платформ

Table 1. Key operating conditions of investment platforms

Платформа	Учредитель	Тип займа	Процент займов, %	Неустойка (пени)	Повышенные проценты	Комиссии, уменьшающие доходность
1	2	3	4	5	6	7
Поток Диджитал	ООО «Поток.Холдинг», 100 %	Пополнение оборотных средств Факторинг Исполнение контрактов	8–25	54,75 % годовых	79,22 % годовых	2–6 % от суммы займа; 20 % от всех возвращенных средств при погашении с 29 по 60 день просрочки; 35 % от всех возвращенных средств при погашении с 61 дня просрочки
JetLend	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств	13–30	0,5 % в день	–	1–6,5 % от суммы займа; 30 % от всех возвращенных средств после уплаты долга
MD Finance	Доля в залоге у АО КБ «Модуль-банк», 32 % Физические лица, 68 %	Исполнение контрактов	25–35	0,01 % в день	ставка × 1,5	1–3,5 % от суммы займа; 3 % от суммы займа с заемщика при просрочке (неустойка площадке); 2 % от всех возвращенных средств при погашении с 15 по 104 день; 15 % от всех возвращенных средств при погашении после 105 дня просрочки
Город Денег	Секьюритизационный фонд Микронный фонд, 100 %, Люксембург	Пополнение оборотных средств	Индивидуально	–	–	3–6 % от суммы займа; 15 тыс. руб. — судебная работа
ВДело	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств	10–35	0,1 % в день	48 % годовых	1–5 % от суммы займа; 20 % от всех возвращенных средств при взыскании задолженности
Money Friends	Физические лица, 91 % ООО «ОДВ», 9 %	Пополнение оборотных средств Исполнение контрактов	От 15	–	–	2 % от суммы займа; 5 % от всех возвращенных средств при погашении по 90 день цессии; 25 % от всех возвращенных средств при погашении после 90 дня цессии
Карма	ООО «Карма.Рус», 90 % Физические лица, 10 %	Исполнение контрактов	15–22	0,1 % в день	–	2,5–3,0 % от суммы займа; 20 % от всех возвращенных средств при погашении с 5 дня просрочки; 50 рублей за вывод средств инвестором
Smally	Физические лица, 100 %	Исполнение контрактов	19–25	–	35 % годовых	1–3 % от суммы займа; 5 % от всех возвращенных средств при погашении с 15 дня просрочки

Продолжение табл. 1

Платформа	Учредитель	Тип займа	Процент займов, %	Неустойка (пени)	Повышенные проценты	Комиссии, уменьшающие доходность
1	2	3	4	5	6	7
InvestGO	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств	Индивидуально	0,1 % в день	-	3,4 % от суммы займа; комиссия за взывание определяется договором цессии
Колесник. Инвестиции	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств	24-31	-	-	4-5 % от суммы займа; 7 % годовых от суммы займа удерживаются из выплаченных процентов
INCROWD	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств	11-50	0,1 % в день	-	2-6 % от суммы займа
Lendly	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств, залог, выкуп	15-19	-	-	3-5 % от суммы займа; 5 % от взысканной суммы при погашении в период от момента подачи искового заявления в суд до момента получения исполнительного документа; 12 % от взысканной суммы при погашении в период от момента получения исполнительного документа до момента реализации залогового имущества; 16 % от суммы, поступившей от продажи имущества
Lemon.online	ООО «Агрон», 71,5 % Физические лица, 28,5 %	Пополнение оборотных средств Факторинг	18-36	-	-	0-15 % от суммы займа
Pln.One (ООО «Платформа № 1»)	Физические лица, 100 %	Факторинг Обеспечение заявки Исполнение контракта по Федеральному закону от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ, Федеральному закону от 18 июля 2011 г. 223-ФЗ	16-36	1 % в день	+3 %	от 2 % до 4 % от сложности привлечения займа; 1 % от суммы займа за изменение условия договора займа; 2 % до 104 дня просрочки; 15 % со 105 дня просрочки
The Деньги (The Dengi)	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств	19-30	0,5 % в день	-	3-10 % от суммы займа; 30 % от всех возвращенных средств при взыскании задолженности
Stowd Money	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств	15-38	-	-	3,5 % от суммы займа; 10 % с выплаченных инвестору процентов; 2 % от всех возвращенных средств при погашении с 15 по 90 день просрочки; 15 % от всех возвращенных средств при погашении с 91 дня просрочки

Окончание табл. 1

Платформа	Учредитель	Тип займа	Процент займов, %	Неустойка (пени)	Повышенные проценты	Комиссии, уменьшающие доходность
1	2	3	4	5	6	7
Fair Finance	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств	18–32	–	–	от 3 % от суммы займа; 3 % от суммы займа с заемщика при просрочке (неустойка площадке)
ФИНИН	ООО «ФИНИН-П», 9,52 % Физические лица, 90,48 %	Пополнение оборотных средств	До 40	–	–	3–10 % от суммы займа
Со-Fi	Физические лица, 100 %	Пополнение оборотных средств, залог	15–25	–	ставка × 1,5	3–9 % от суммы займа; 5 % от суммы процентов, полученных инвестором от заемщика (не платится после цессии); 1 % от всех возвращенных средств при погашении с 71 по 99 день просрочки; 10 % от всех возвращенных средств при погашении с 100 по 200 день просрочки; 20 % от всех возвращенных средств при погашении с 201 дня просрочки
Теггасе	Физические лица, 100 %	Исполнение контрактов	12–35	–	35 %	1–5 % от суммы займа; 2 % от всех возвращенных средств при погашении с 15 по 104 день просрочки (комиссия по цессии 1); 15 % от всех возвращенных средств при погашении после 105 дня просрочки (комиссия по цессии 2)

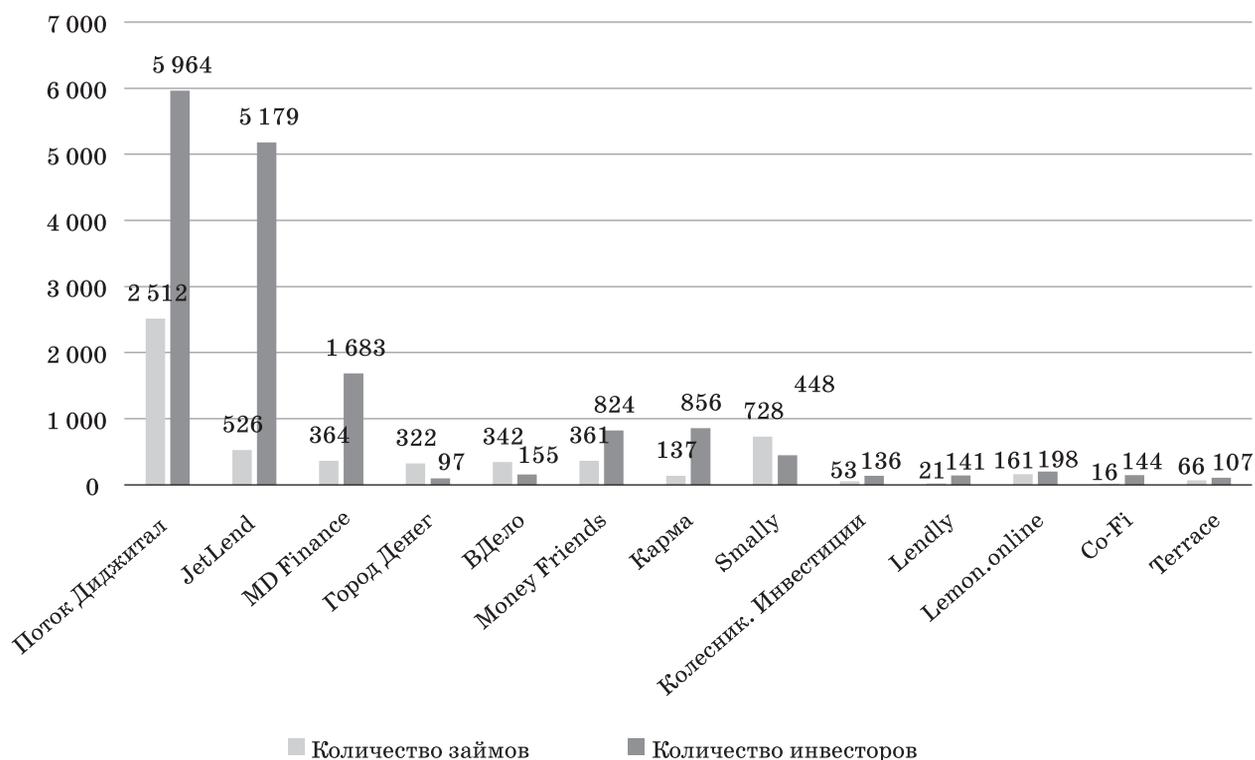


Рис. 1. Сравнение инвестиционных платформ по количеству инвесторов и количеству займов по итогам 2021 г.

Fig. 1. Comparison of investment platforms by the number of investors and loans in 2021

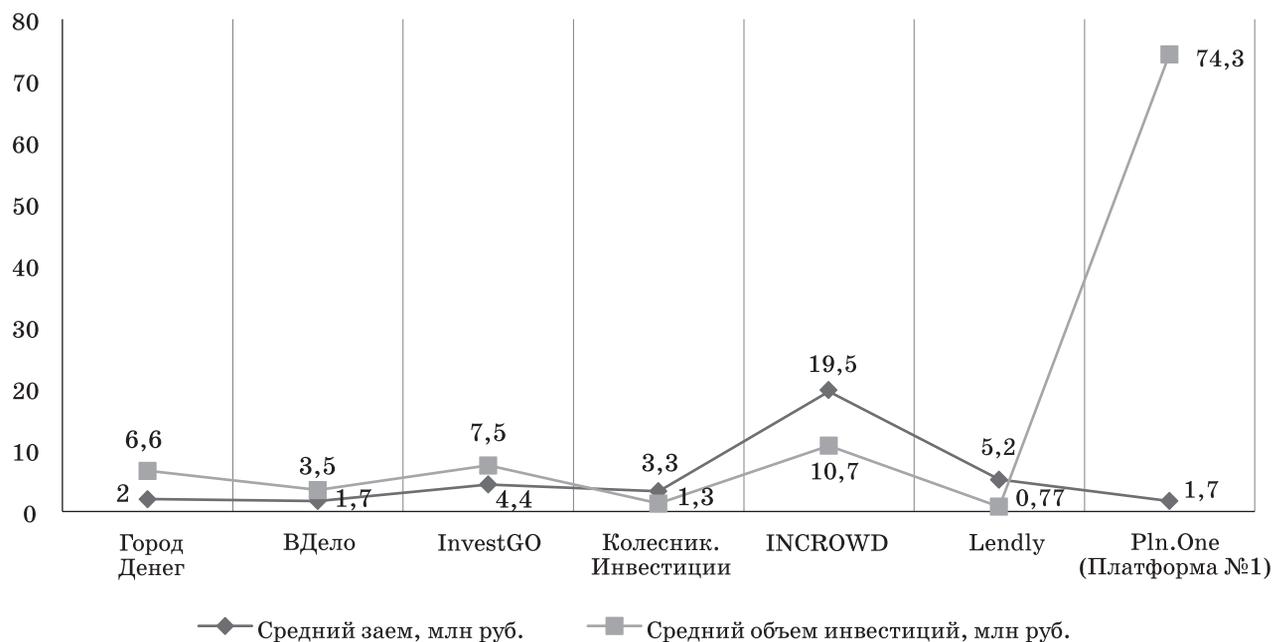


Рис. 2. Средний объем займов и инвестиций на инвестиционных платформах в 2021 г.

Fig. 2. Average amount of loans and investment on investment platforms in 2021

Лидирующую позицию по среднему объему инвестиций заняла ООО «Платформа № 1». В отчетном периоде насчитывалось 44 займа, что существенно меньше, чем у большинства иных платформ, а количество инвесторов, работающих на дан-

ной инвестиционной платформе, равно 1 [3]. Данная инвестиционная платформа является резидентом Сколково и специализируется на привлечении финансирования в предприятия сектора малого и среднего бизнеса, которые участвуют

и исполняют коммерческие и государственные закупки.

ООО «Платформа № 1» привлекла наибольший объем инвестиций у незначительного количества инвесторов, распределив их между сорока четырьмя заемщиками. Однако следует отметить, что, по данным годовой отчетности, у ООО «Платформа № 1» наблюдается долг в размере 55,6 млн рублей. Обратим внимание на платформу *INCROWD*, привлечшую 10,7 млн рублей инвестиций от 11 инвесторов и распределившую их между шестью заемщиками. При этом, в отличие от предыдущего примера, на платформе оператора *INCROWD* задолженности по возврату инвестиций не наблюдалось.

По состоянию на 1 января 2022 г. в реестре операторов инвестиционных платформ состояла 51 компания (1 января 2021 г. — 20). По состоянию на 4 августа 2022 г. число компаний достигло уже 65 [4]. Следовательно, данный рынок стремительно расширяется. В 2021 г. на рынок инвестирования с использованием инвестиционных платформ вышли новые «игроки», среди которых нужно отметить платформы компаний — профессиональных участников рынка ценных бумаг, осуществляющих деятельность по ведению реестра: СТАТУС-ИНВЕСТ, Национальная, Инвест.Платформа, АО «ДРАГА», ВТБ Регистратор.

Преимущества рынка альтернативных инвестиций рассмотрены рядом исследователей [5] и заключаются в том, что он создан специально для некрупных, развивающихся компаний. Количество нормативных требований для вхождения на рынок минимально, отсутствуют требования относительно продолжительной истории деятельности, то есть хозяйствующий субъект способен еще на ранних стадиях своего развития выходить на публичный рынок.

Развитие новых финансовых решений и инструментов получило толчок, в том числе за счет снижения уровня доверия к традиционной финансовой системе и развития технологий. Так, в 2018 г. в сектор финансовых технологий было вложено \$111,8 млрд, что составляет 120 % от аналогичного показателя предыдущего года. По прогнозам экспертов *International Data Corporation* [6], управление рисками вновь станет ключевым фактором инвестиций и бизнес-решений. Финансовые институты сталкиваются с множеством проблем, включая появление новых конкурентов,

рост ожиданий со стороны клиентов и изменение требований регуляторов. Технологии предлагают решения, позволяющие финансовым организациям снизить затраты и повысить эффективность.

Финансовые инновации в условиях цифровой трансформации выступают в качестве одного из ключевых драйверов этого процесса. По данным Банка России [7, с. 7], среди основных результатов последних лет указаны в том числе ускоренная цифровизация финансовых услуг (продуктов) и сервисов и повышение их ценовой доступности, расширение банковских и небанковских инструментов финансирования бизнеса.

В 2021 г. Ассоциацией ФинТех с участием Банка России и АО «Корпорация “МСП”» создан прототип платформы онлайн-факторинга. Прототип реализован на сертифицированной блокчейн-платформе «Мастерчейн» и предполагает использование смарт-контрактов для цифровизации процесса закупок [7, с. 11].

Экономическое содержание понятия финансовых инноваций подробно рассмотрели в своей работе Р. О. Восканян, Т. В. Ващенко [8]. Предложенное авторами определение трактует финансовые инновации как новые финансовые продукты или услуги, позволяющие снизить риски и расходы участников экономических отношений посредством более эффективного процесса их осуществления [8, с. 76]. В ряде работ [9; 10] исследователями раскрыты специфические черты финансовых инноваций и рассмотрены их виды.

Как пишет О. А. Василенко [11], финансовые инновации следует относить к ключевым факторам конкурентоспособности финансовых институтов. В связи с тем, что экономические категории имеют многоуровневую структуру, следует принять во внимание и факторы, которые, в свою очередь, влияют на развитие финансовых инноваций. Разумеется, в попытке составить исчерпывающий перечень таких факторов исследователи столкнутся с проблемой учета косвенных и малозначимых факторов. В связи с этим имеет смысл рассматривать факторы укрупненно — по группам. Среди факторов развития финансовых инноваций следует выделить ряд групп:

– группу нормативно-правовых факторов, связанных с правовой основой для оказания финансовых услуг;

– группу демографических и поведенческих факторов, включающую в себя оценку ментальных барьеров населения и представителей бизнеса с точки зрения готовности к использованию инновационных финансовых продуктов и услуг;

– группу технических и технологических факторов, определяющую возможности разработки и внедрения в финансовой сфере нового оборудования и/или программного обеспечения, а также онлайн-ресурсов;

– группу финансово-экономических факторов, включающую в себя вопросы финансирования инновационных разработок;

– группу кадровых и управленческих факторов, включающих в себя уровень квалификации и опыта персонала, вовлекаемого в работу, связанную с оказанием инновационных финансовых услуг;

– группу производственных факторов, к которым могут быть отнесены любые процессы и явления, возникающие при осуществлении деятельности финансовых организаций в процессе работы с иннова-

ционными финансовыми продуктами или услугами.

К последней группе и будут относиться инновационные продукты, услуги, их конкурентоспособность на рынке, стабильность работы и ключевые условия деятельности инвестиционных платформ, так как, по сути, факторы данной группы лежат в основе интегральных показателей эффективности развития финансовых инноваций.

Создание благоприятной среды для внедрения новых технологий и поддержка инноваций на финансовом рынке — одно из стратегических направлений деятельности Банка России. Цифровизация финансовых продуктов и услуг, каналов доступа к ним, а также развитие цифровых финансовых сервисов в среднесрочной перспективе являются основными драйверами роста доступности финансовых услуг для граждан и бизнеса [7, с. 20–21]. Это определяет перспективы роста и развития рынка финансовых инноваций вообще и альтернативных инвестиций в частности.

#### Список источников

1. О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 2 августа 2019 г. № 259-ФЗ (в редакции от 31 июля 2021 г.). // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330652/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/) (дата обращения: 10.06.2022).
2. Ушаков О., Барышев М. Инвестиционная платформа: альтернативный способ привлечения инвестиций для финансирования бизнес-проектов // Адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры». URL: <https://epam.ru/files/documents/insights/Инвестиционная%20платформа%20альтернативный%20способ%20привлечения%20инвестиций%20для%20финансирования%20бизнес-проектов.pdf> (дата обращения: 10.06.2022).
3. Годовые отчеты инвестиционных платформ за 2021 год // Инвестиционные платформы P2P кредитования. URL: <https://rusp2p.ru/annual-reports-all-platforms-2021/> (дата обращения: 10.06.2022).
4. Реестр операторов инвестиционных платформ // Банк России. URL: <https://www.cbr.ru/registries/?CF.Search%80%D0%BC&CF.TagId=&CF.Date.Time=Any&CF.Date.DateFrom=&CF.Date.DateTo> (дата обращения: 10.06.2022).
5. Rumyantseva A., Sintsova E., Sukhacheva V., Tarutko O. The Impact of Digital Transformation on the Process of Russian Enterprises Entering International Financial Markets // Digital economy and finances (DEFIN-2021): IV International Scientific and Practical Conference. (St. Petersburg, March 18-19, 2021). New York: Association for Computing Machinery, 2021. P. 3490944. DOI: 10.1145/3487757.3490944
6. Финтех-рынок (FinTech): Финансы, информация, технологии // TAdviser.ru. 2022. 22 февраля. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финтех\\_-\\_FinTech](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финтех_-_FinTech) (дата обращения: 10.06.2022).
7. Приоритетные направления повышения доступности финансовых услуг в Российской Федерации на период 2022–2024 годов. М.: Банк России. 2021. 45 с. URL: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/132045/pnpdfu\\_2022-2024.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/132045/pnpdfu_2022-2024.pdf) (дата обращения: 10.06.2022).
8. Восканян Р. О., Ващенко Т. В. Финансовые инновации как элемент развития финансового сектора экономики // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 75–78.

9. Медникова О. В., Абызова Е. В. Финансовые инновации и их роль в современной финансовой системе – идентификация и систематизация проблемы // Вестник Академии знаний. 2019. № 4 (33). С. 158–168.
10. Ханина Е. В. Финансовые инновации: проблемы и перспективы // Наука и практика глобально меняющегося мира в условиях многозадачности, проектного подхода, рисков неопределенности и ограниченности ресурсов: сборник науч. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 19–20 июня 2020 г. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. С. 177–179.
11. Василенко О. А. Тенденции и перспективы развития финансовых инноваций в банковском бизнесе России // Мир новой экономики. 2019. Т. 13. № 2. С. 80–89. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-80-89

## References

1. On attracting investments using investment platforms and on amending certain legislative acts of the Russian Federation. Federal Law No. 259-FZ of August 2, 2019 (as amended on July 31, 2021). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330652/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/) (accessed on 10.06.2022). (In Russ.).
2. Ushakov O., Baryshev M. Investment platform: An alternative way to attract investments to finance business projects. Egorov, Puginskii, Afanas'ev & Partners Law Office. Jan. 2020. URL: <https://epam.ru/files/documents/insights/Инвестиционная%20платформа%20альтернативный%20способ%20привлечения%20инвестиций%20для%20финансирования%20бизнес-проектов.pdf> (accessed on 10.06.2022). (In Russ.).
3. Annual reports of investment platforms for 2021. P2P lending investment platforms. Mar. 28, 2022. URL: <https://rusp2p.ru/annual-reports-all-platforms-2021/> (accessed on 10.06.2022). (In Russ.).
4. Register of investment platform operators. Bank of Russia. URL: <https://www.cbr.ru/registries/?CF.Search%80%D0%BC&CF.TagId=&CF.Date.Time=Any&CF.Date.DateFrom=&CF.Date.DateTo> (accessed on 10.06.2022). (In Russ.).
5. Rumyantseva A., Sintsova E., Sukhacheva V., Tarutko O. The impact of digital transformation on the process of Russian enterprises entering international financial markets. In: Digital economy and finances (DEFIN-2021): IV Int. sci. and pract. conf. (St. Petersburg, March 18-19, 2021). New York: Association for Computing Machinery; 2021:89. DOI: 10.1145/3487757.3490944
6. FinTech market: Finance, information, technology. TAdviser. Feb. 22, 2022. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финтех\\_-\\_FinTech](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финтех_-_FinTech) (accessed on 10.06.2022). (In Russ.).
7. Priority areas for increasing the availability of financial services in the Russian Federation for the period 2022-2024. Moscow: Bank of Russia; 2021. 45 p. URL: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/132045/pnpdfu\\_2022-2024.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/132045/pnpdfu_2022-2024.pdf) (accessed on 10.06.2022). (In Russ.).
8. Voskarian R.O., Vashchenko T.V. Financial innovations as an element of development of the financial sector of the economy. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = ASR: Economics and Management (Azimuth of Scientific Research)*. 2017;6(4):75-78. (In Russ.).
9. Mednikova O.V., Abyzova E.V. Financial innovations and their role in the modern financial system – identification and systematization of the problem. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2019;(4):158-168. (In Russ.).
10. Khanina E.V. Financial innovations: Problems and prospects. In: Science and practice of a globally changing world in the context of multitasking, project approach, risks of uncertainty and limited resources. Proc. Int. sci.-pract. conf. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2020:177-179. (In Russ.).
11. Vasilenko O.A. Trends and prospects of development of financial innovations in the Russian banking business. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*. 2019;13(2):80-89. (In Russ.). DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-80-89

**Сведения об авторах****Анна Юрьевна Румянцева**

кандидат экономических наук, доцент, проректор по науке и международной деятельности, доцент кафедры международных финансов и бухгалтерского учета

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

**Ольга Алексеевна Тарутко**

кандидат экономических наук, доцент кафедры международных финансов и бухгалтерского учета

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

Поступила в редакцию 08.08.2022  
Прошла рецензирование 01.09.2022  
Подписана в печать 26.09.2022

**Information about Authors****Anna Yu. Rumyantseva**

PhD in Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Research and International Affairs, Associate Professor at the Department of International Finance and Accounting

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia

**Olga A. Tarutko**

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of International Finance and Accounting

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia

Received 08.08.2022  
Revised 01.09.2022  
Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 331.101.6

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-923-931>

## Эконометрическое исследование влияния инвестиций в основной капитал на производительность труда

Евгения Юрьевна Савичева<sup>1✉</sup>, Валентина Петровна Павлюк<sup>2</sup><sup>1, 2</sup> Филиал Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова в г. Севастополе, Севастополь, Россия<sup>1</sup> [evgchfmgj@mail.ru](mailto:evgchfmgj@mail.ru)<sup>✉</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-6447-7962><sup>2</sup> [Oleynik24@bk.ru](mailto:Oleynik24@bk.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8122-0501>

### Аннотация

**Цель.** Определить основные драйверы повышения производительности труда в отечественной экономике.

**Задачи.** На базе эконометрического моделирования установить степень влияния инвестиций в основной капитал на показатели производительности труда в России; сформулировать приоритетные направления повышения производительности труда в России.

**Методология.** Для достижения поставленной цели авторами построена эконометрическая модель, позволяющая оценить зависимость темпов производительности труда от таких регрессоров, как индекс физического объема инвестиций в основной капитал, внутренние затраты на научные исследования и разработки, реальная начисленная заработная плата работников организаций, степень износа основных фондов (в процентах). Эмпирической базой послужили сведения, предоставленные Федеральной службой государственной статистики. При проведении исследования использована программа *R Studio*.

**Результаты.** Установлено, что к числу значимых факторов изменения темпов производительности труда относятся объем инвестиций в основной капитал, а также степень износа основных фондов. При этом такие регрессоры, как реальная начисленная заработная плата работников организаций, внутренние затраты на научные исследования и разработки, согласно результатам исследования, оказались в числе незначимых факторов.

**Выводы.** Обосновано утверждение о том, что инвестиции в основной капитал выступают базисом роста производительности труда. Следовательно, в ближайшей перспективе усилия правительства должны быть нацелены на создание льготных условий для наращивания инвестиционных расходов в реальный сектор экономики. Вместе с тем в статье акцентируется внимание на необходимости искоренения феномена «работающих бедных», а также повышения эффективности взаимодействия научно-исследовательских центров и бизнес-сообщества.

**Ключевые слова:** производительность труда, инвестиции в основной капитал, износ основных фондов, внутренние затраты на научные исследования и разработки, реальная начисленная заработная плата работников организаций

**Для цитирования:** Савичева Е. Ю., Павлюк В. П. Эконометрическое исследование влияния инвестиций в основной капитал на производительность труда // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 923–931. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-923-931>

## An econometric study of the impact of fixed capital investment on labor productivity

Evgenia Yu. Savicheva<sup>1✉</sup>, Valentina P. Pavlyuk<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Sevastopol branch of Lomonosov Moscow State University, Sevastopol, Russia

<sup>1</sup> [evgchfmg@mail.ru](mailto:evgchfmg@mail.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-6447-7962>

<sup>2</sup> [Oleynik24@bk.ru](mailto:Oleynik24@bk.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8122-0501>

### Abstract

**Aim.** The presented study aims to identify the main drivers for increasing labor productivity in the Russian economy.

**Tasks.** Econometric modeling is used to assess the impact of fixed capital investment on labor productivity indicators in Russia and to formulate priority directions for improving labor productivity in Russia.

**Methods.** To achieve the set aim, the authors build an econometric model that makes it possible to assess the dependence of labor productivity rates on regressors such as volume index of fixed capital investment, internal R&D costs, real accrued wages of employees, and depreciation of fixed assets (in percentage points). Data provided by the Federal State Statistics Service serves as the empirical basis of this study. *R Studio* software is also used.

**Results.** It is established that the volume of fixed capital investment and the degree of depreciation of fixed assets are significant factors that can affect labor productivity rates. The results of the study also suggest that regressors such as real accrued wages of employees and internal R&D costs are insignificant factors.

**Conclusions.** The statement that fixed capital investment serves as a basis for labor productivity growth is substantiated. Therefore, the government's efforts in the coming years should be aimed at creating favorable conditions for increasing investment spending in the real sector of the economy. The study also focuses on the need to eradicate the phenomenon of the 'working poor' and to increase the efficiency of interaction between research centers and the business community.

**Keywords:** labor productivity, fixed capital investment, depreciation of fixed assets, internal R&D costs, real accrued wages of employees

**For citation:** Savicheva E.Yu., Pavlyuk V.P. An econometric study of the impact of fixed capital investment on labor productivity. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):923-931. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-923-931>

### Введение

Производительность труда является важнейшим экономическим показателем, позволяющим определить эффективность и качество человеческого капитала в производственном процессе, а также оценить уровень технологического развития общества. Производительность труда тесно связана с экономическим ростом, конкурентоспособностью национальной экономики и уровнем благосостояния общества. К сожалению, отечественная экономическая система характеризуется относительно низким уровнем производительности труда, в два-три раза уступая в данном отношении экономикам ряда индустриально развитых стран [1, с. 5].

Поэтому повышение производительности труда — одно из приоритетных направле-

ний российской экономической политики. В частности, согласно Указу Президента Российской Федерации (РФ) от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах Российской Федерации на период до 2024 года», планируется обеспечить рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не менее чем на 5 % в год [2].

Внимание к уровню производительности труда как существенному условию устойчивого экономического роста уделяется не только в нормативных документах, но в большом количестве отечественных и зарубежных публикаций. Производительность труда как категорию экономической науки исследуют издавна. Данная тема находит отражение в трудах А. Смита, Д. Ри-

## Предварительный анализ данных на основании корреляционной матрицы

Table 1. Preliminary data analysis based on a correlation matrix

Регрессор	Предполагаемый характер связи	Коэффициент корреляции между зависимой переменной и регрессором
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал ( <i>Invest</i> )	+	0,16
Внутренние затраты на научные исследования и разработки ( <i>Research</i> )	+	-0,05
Реальная начисленная заработная плата работников организаций ( <i>Wage</i> )	+	0,07
Степень износа основных фондов ( <i>Depreciation</i> )	-	-0,13

Источник: составлено авторами.

кардо, Д. Кларка, К. Маркса. Осознавая огромную роль производительности труда как фактора экономического развития, современные ученые-экономисты пытаются раскрыть закономерности ее динамики.

В нашей стране интенсивные исследования в области производительности труда начались с 1920-х гг., особенно в связи с созданием Центрального института труда. Большой вклад в такого рода научные разработки внесли С. Г. Струмилин, А. К. Гастев, П. М. Керженцев. Так, С. Г. Струмилин в работе «Проблемы экономики труда (очерки и этюды)» в 1925 г. составил ряд методик по исчислению производительности труда. П. М. Керженцев — один из инициаторов научной организации труда. Значительное развитие теория производительности труда получила в дальнейшем в работах Л. И. Абалкина, А. И. Анчишкина, Л. С. Бляхмана, Е. Ф. Борисова, Н. П. Варзина, А. А. Глухова, Л. А. Костина, В. И. Котелкина, А. П. Ляпина, Е. П. Маневича, Н. П. Масловой, В. С. Немчинова, В. В. Новожилова, Г. А. Пруденского, В. М. Рауда, А. Ф. Румянцева, П. Я. Хромова.

Настоящая статья посвящена выявлению условий, способствующих росту производительности труда в отечественной экономике. При этом из огромного числа этих условий (внедрение *IT*-технологий и инвестиции в наукоемкие активы, инвестиции в человеческий капитал, инвестиции в основной капитал, повышение эффективности организации труда и т. д.) особое внимание будет уделено такому фактору, как инвестиции в обновление основного капитала. Во многом это объясняется необходимостью в очередной раз привлечь внимание к проблеме преодоления катастрофической нехватки инвестиционных вложений в ре-

альный сектор экономики путем обоснования роли инвестиций в качестве мощного фактора роста производительности труда.

Цель настоящего исследования заключается в построении эконометрической модели, позволяющей оценить зависимость темпов роста производительности труда от объема инвестиционных расходов в основной капитал.

### Материалы и методы

Основой исследования стали панельные данные, полученные из статистического сборника «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021» по каждому из 85 субъектов РФ на протяжении трех лет, с 2018 по 2020 г. Панельные данные увеличивают эффективность оценки, поскольку предполагают больший объем выборки.

В качестве зависимой переменной выбран индекс производительности труда (в процентах к предыдущему году). К регрессорам отнесены индекс физического объема инвестиций в основной капитал (в процентах к предыдущему году), внутренние затраты на научные исследования и разработки (млн рублей), реальная начисленная заработная плата работников организаций (в процентах к предыдущему году), степень износа основных фондов (в процентах).

В качестве инструментальной базы исследования применена программа *R Studio*.

### Результаты

Проведем предварительный анализ данных. Прежде всего построим корреляционную матрицу, отраженную в таблице 1, не учитывая панельную структуру данных.

## Результаты оценивания (модель пула)

Table 2. Evaluation results (pool model)

	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	p-значение
(Intercept)	4.4189e+00	3.4555e-01	12.7882	< 2.2e-16***
log (Invest)	4.0215e-02	1.2772e-02	3.1487	0.001835**
Research	-7.1151e-08	4.5277e-08	-1.5714	0.117316
log (Wage)	3.1325e-02	7.3726e-02	0.4249	0.671275
log (Depreciation)	-3.1157e-02	1.1907e-02	-2.6167	0.009406**
Уровни значимости: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				

Источник: составлено авторами.

Таблица 3

## Оценка регрессоров на мультиколлинеарность

Table 3. Regressor multicollinearity assessment

log (Invest)	Research	log (Wage)	log (Depreciation)
1.046671	1.067575	1.044934	1.076385

Источник: составлено авторами.

Предполагаемый характер связи не всегда соответствует полученным результатам, однако коэффициент корреляции позволяет делать лишь первичные наблюдения. Полученные данные свидетельствуют о том, что регрессоры не слишком коррелируют с зависимой переменной. Следовательно, их можно использовать в качестве факторов, влияющих на производительность труда.

При анализе панельных данных предложено рассмотреть три модели, позволяющие учесть и выявить значимость особенностей каждого из рассматриваемых объектов, в данном случае — регионов РФ:

1. Регрессия пула представляет собой обычную регрессию, не учитывающую особенности каждого из регионов.

2. В рамках модели с фиксированными эффектами индивидуальные особенности каждого региона рассматриваются в качестве неизвестных параметров или фиксированных эффектов, которые могут быть коррелированы с регрессорами модели.

3. Модель со случайными эффектами отрицает наличие корреляции между независимыми переменными и ненаблюдаемыми эффектами, что позволяет учитывать их как одну из составляющих случайной ошибки.

Рассмотрим результаты оценки по каждой из моделей. В целях упрощения моделирования и получения точных оценок будем использовать логарифмирование для преобразования данных, но лишь для тех по-

казателей, которые не приобретают нулевые или отрицательные значения.

1. Модель пула. Результаты оценивания представлены в таблице 2.

Данные позволяют интерпретировать результаты оценивания следующим образом: с ростом индекса физического объема инвестиций в основной капитал на 1 % индекс производительности труда увеличивается на 4,02 %; с ростом степени износа основных фондов на 1 % индекс производительности труда уменьшается на 3,12 %. Однако мы не можем доверять данным оценкам без проверки модели на мультиколлинеарность, автокорреляцию и гетероскедастичность.

Мультиколлинеарность предполагает наличие зависимости между регрессорами модели, что приводит к смещению полученных оценок и снижению их значимости. Для диагностики используется метод инфляционных факторов. Результаты оценки на мультиколлинеарность представлены в таблице 3. Можно заключить, что независимые переменные не коррелированы между собой, следовательно, их использование в модели целесообразно.

Автокорреляция — это корреляция между регрессорами, упорядоченными во времени. Проведем проверку на автокорреляцию с помощью теста Бреуша — Годффри:  $p$ -значение = 0,6983, что позволяет нам принять гипотезу об отсутствии автокорреляции. Чтобы убедиться в корректности сделанных выводов, проведем графический анализ,

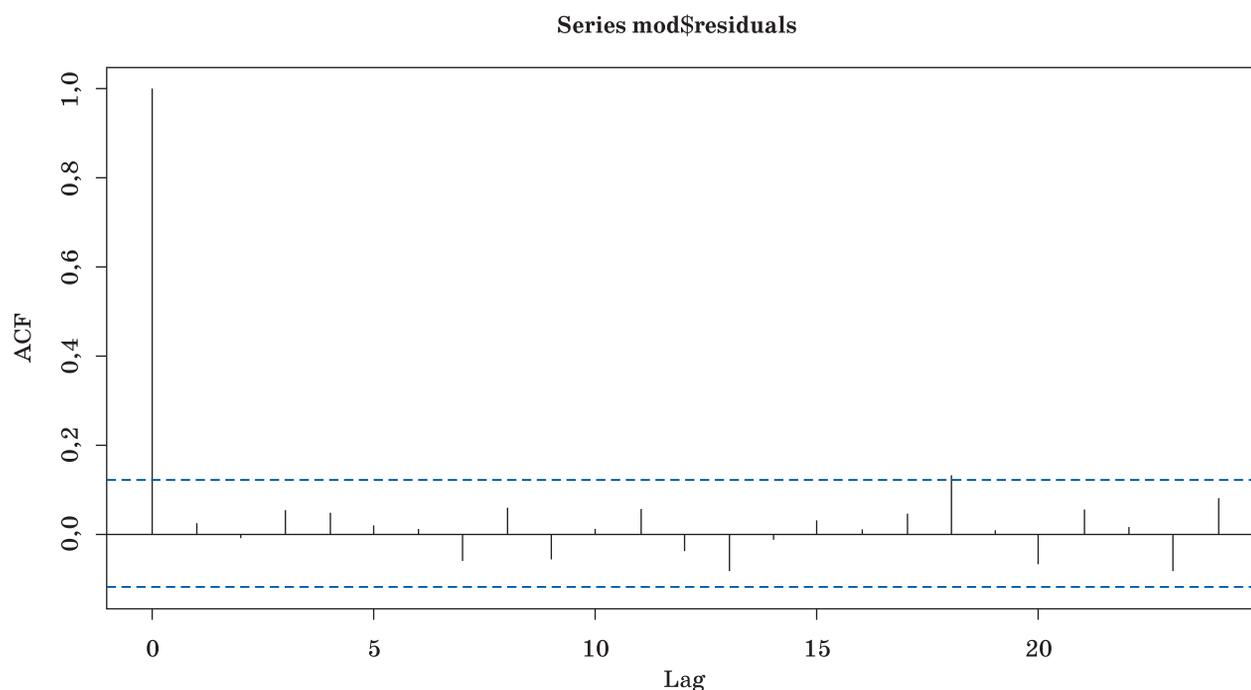


Рис. 1. Автокорреляция  
Fig. 1. Autocorrelation

Источник: построено авторами.

Таблица 4

**Результаты оценивания (модель с фиксированными эффектами)**

Table 4. Assessment results (fixed effects model)

	Коэффициент	Стандартная ошибка	<i>t</i> -статистика	<i>p</i> -значение
<i>log (Invest)</i>	4.7218e-02	1.5124e-02	3.1221	0.0021109**
Research	-9.0802e-08	5.1755e-07	-0.1754	0.8609376
<i>log (Wage)</i>	5.8897e-03	7.5758e-02	0.0777	0.9381235
<i>log (Depreciation)</i>	-1.5460e-01	4.1967e-02	-3.6839	0.0003084***
Уровни значимости: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				

Источник: составлено авторами.

как показано на рисунке 1. Значительной автокорреляции не наблюдается, соответственно, оценки являются несмещенными и значимыми.

Наличие гетероскедастичности означает неоднородность наблюдений, которая выражена в непостоянности дисперсии случайной ошибки. Диагностический тест Бреуша — Пагана говорит об отсутствии гетероскедастичности (*p*-значение = 0,6203).

При построении оставшихся моделей будем предполагать отсутствие в них мультиколлинеарности, автокорреляции и гетероскедастичности.

2. Модель с фиксированными эффектами. Полученные результаты представлены в таблице 4.

Данная модель предполагает наличие двух значимых переменных: индекса фи-

зического объема инвестиций в основной капитал и степени износа основных фондов. Причем с ростом инвестиций на 1 % индекс производительности труда возрастает на 4,72 %, с ростом степени износа на 1 % — уменьшается на 1,55 %.

3. Модель со случайными эффектами. Результаты представлены в таблице 5.

Согласно модели со случайными эффектами значимое влияние на индекс производительности труда оказывают индекс физического объема инвестиций в основной капитал (с ростом данного показателя на 1 % индекс производительности труда растет на 4,08 %); степень износа основных фондов (при увеличении значения данного показателя на 1 % индекс производительности труда уменьшается на 3,5 %).

## Результаты оценивания (модель со случайными эффектами)

Table 5. Assessment results (random effects model)

	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	p-значение
(Intercept)	4.4427e+00	3.3247e-01	13.3626	< 2.2e-16***
log (Invest)	4.0818e-02	1.2711e-02	3.2111	0.001322**
Research	-7.5253e-08	5.1491e-08	-1.4615	0.143883
log (Wage)	2.9168e-02	7.0539e-02	0.4135	0.679240
log (Depreciation)	-3.5356e-02	1.3344e-02	-2.6497	0.008057**
Уровни значимости: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				

Источник: составлено авторами.

## Результаты оценивания (двунаправленная модель с фиксированными эффектами)

Table 6. Assessment results (bidirectional fixed effects model)

	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	p-значение
log (Invest)	4.0320e-02	1.5240e-02	2.6457	0.008926**
Research	2.1151e-08	5.1178e-07	0.0413	0.967083
log (Wage)	-1.3050e-01	1.3137e-01	-0.9934	0.321940
log (Depreciation)	-1.3066e-01	4.2115e-02	-3.1025	0.002252**
Уровни значимости: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				

Источник: составлено авторами.

Сравним рассмотренные модели.

Тест Бреуша — Пагана позволяет сделать выбор между моделью пула и моделью со случайными эффектами путем тестирования гипотезы о равенстве нулю дисперсии случайных эффектов. Результат теста:  $p$ -значение = 0,05771; нулевая гипотеза о целесообразности использования обычного метода наименьших квадратов отвергается, поэтому лучше использовать модель со случайными эффектами.

С помощью  $F$ -теста проверяем гипотезу о том, что обычная регрессия лучше модели с фиксированными эффектами. Результат теста:  $p$ -значение = 0,007706; нулевая гипотеза отвергается, что говорит о том, что фиксированные эффекты значимы.

Выбор между моделью с фиксированными эффектами и моделью со случайными эффектами позволяет сделать тест Хаусмана. Результат теста:  $p$ -значение = 0,05997; нулевая гипотеза о том, что модель со случайными эффектами лучше, отвергается.

Сопоставляя итоги всех тестов, можно утверждать, что наилучшим выбором является модель с фиксированными эффектами. В данной модели учитываются только особенности каждого из регионов. Целесообразно будет учитывать и фиксированные

эффекты различных периодов. Для этого воспользуемся двунаправленной моделью с фиксированными эффектами. Особенность ее заключается в том, что она позволяет учитывать структурные изменения для всех объектов с течением времени. Результаты оценивания представлены в таблице 6.

Данная модель говорит о значимом влиянии на производительность труда индекса физического объема инвестиций в основной капитал (4,03 %) и степени износа основных фондов (-1,3 %). В результате проверки значимости временных эффектов ( $p$ -значение = 0,02266) делаем вывод о том, что лучшей моделью является двунаправленная модель с фиксированными эффектами. Такая модель позволяет нам учитывать особенности каждого из регионов и структурные сдвиги в экономике.

Оценим значимость двунаправленной модели с фиксированными эффектами, как показано в таблице 7.

Уравнение регрессии объясняет лишь 8,1 % изменений производительности. Это указывает на то, что не все возможные регрессоры использованы. Суженный круг независимых переменных, применяемых в исследовании, объясняется действием объективных причин. Ряд независимых

## Коэффициенты значимости модели

Table 7. Model significance coefficients

Общая сумма квадратов отклонений	0.16074
Остаточная сумма квадратов отклонений	0.14771
$R^2$	0.081049
Нормированный $R^2$	0.072219
$F$ -статистика	3.70431 on 4 and 168 DF
$p$ -значение	0.006443

Источник: составлено авторами.

переменных, например, так называемые организационные факторы, которые включают в себя комплекс мероприятий по организации труда и управлению персоналом (формирование рабочим комфортных условий, повышение лояльности сотрудников, внедрение систем контроля за достижением конечного результата и т. д.), сложно определяются на практике. В отношении многих из этих факторов производительности труда отсутствуют утвержденные методики расчета, а следовательно, их невозможно получить из официальных статистических источников.

Вместе с тем на основании  $F$ -статистики можно сделать вывод о том, что коэффициенты модели значимы, следовательно, выявленная взаимосвязь существенна.

### Обсуждение

Соотнесем полученные результаты с текущей экономической ситуацией в России. На основании рассмотренной модели и полученных коэффициентов можно утверждать, что инвестиции в основной капитал являются существенным фактором роста производительности труда. Вместе с тем на протяжении всех постсоветских лет экономического развития РФ прослеживается катастрофическая нехватка инвестиционных расходов. Принято считать, что для достижения экономической безопасности страны объем инвестиций должен составлять не менее 25 % ВВП [3, с. 121].

Однако с момента распада советской системы хозяйствования и до настоящего времени уровень инвестиционных расходов в России никогда не достигал указанного значения. Более того, за всю постсоветскую историю отечественной экономики данный показатель не достиг даже уровня 1990 г. [4, с. 198]. Следовательно, необходим комплекс мер по наращиванию инвестиционной активности.

Меры по стимулированию инвестиций — тема для отдельной публикации. Укажем лишь, на наш взгляд, основные направления активизации инвестиционных процессов в стране: усиление долгосрочной предсказуемости условий реализации инвестиционных проектов, облегчение доступа компаний к финансовым ресурсам на реализацию инвестпроектов, рост платежеспособного спроса, пересмотр приоритетов фискальной политики государства с целью исключения индифферентности бюджетного правила к складывающейся инвестиционной ситуации в стране, усиление конкурентных начал в экономической системе и т. д.

Далее проанализируем такой показатель, как внутренние затраты на научные исследования и разработки. Моделирование говорит о том, что влияние данного фактора на темпы роста производительности труда в России видится незначительным. По нашему мнению, полученный результат объективно отражает действительность. С большим сожалением приходится констатировать, что вклад научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в стимулирование роста производительности труда, в обеспечение экономического роста в нашей стране остается реализован не в полной мере.

Скромный, незначительный вклад данного фактора объясняется не только тем обстоятельством, что доля расходов на НИОКР в ВВП России практически в два раза меньше аналогичного показателя (например, в западноевропейских странах), а обусловлен в первую очередь отсутствием действенной, высокоэффективной научно-производственной кооперации. Речь идет о том, что крупные исследовательские организации плохо улавливают спрос на исследования и разработки со стороны бизнеса. При этом для последнего сохраняются за пределами высокими стоимостные и временные издержки взаимодействия.

Поэтому, на наш взгляд, будет перспективным расширение механизмов, направленных на поддержку партнерства компаний и исследовательских организаций в инновационной сфере, а именно: расширение механизмов поддержки университетских стартапов, условий для передачи исследовательскими организациями прав на результаты интеллектуальной деятельности, интеграция молодых компаний в цепочки формирования добавленной стоимости и т. д. Следует улучшить дружественность налоговых стимулов по расходам на НИОКР.

Значимым фактором роста производительности труда служит денежное вознаграждение работников. Высокая заработная плата мотивирует работника дорожить рабочим местом, а значит, стимулирует последнего работать эффективнее и ответственнее. Согласно результатам настоящего исследования, заработная плата оказалась в числе незначимых факторов. Нам представляется, что полученные результаты не являются абсурдными, отсутствует противоречие с широко известными догмами о положительной корреляции между производительностью труда и заработной платой.

В нашей стране, к сожалению, не утратил актуальности феномен «работающих бедных». Для многих работников размер заработной платы является скромным и не служит фактором, мотивирующим к росту производительности труда. Возникает своеобразный замкнутый круг. Без роста производительности труда невозможно повысить заработную плату, а без роста оплаты труда сложно мотивировать работников к более производительному труду. Однако рано или поздно этот круг нужно разорвать, поскольку низкие зарплаты — основа сжатого платежеспособного спроса, без роста которого идея обеспечения высокого темпа экономического роста, роста производительности труда становится иллюзорной.

Существенное отрицательное влияние на производительность труда в России оказывает степень износа основных фондов. С ростом степени износа основных фондов на 1 % производительность труда уменьша-

ется на 1,3 %. Это актуализирует вопрос о продолжении и ускорении темпов работ по замене физически и морально устаревших основных фондов. Процесс обновления устаревших основных фондов должен быть дополнен процессом цифровизации российских компаний. Потенциал цифровой трансформации для повышения эффективности отечественных компаний и роста их производительности сегодня реализован лишь в небольшой степени: положительный вклад в динамику производительности труда пока обеспечивают относительно низкокзатратные и типовые решения: облачные технологии и сервисы, автоматизированные системы планирования и управления ресурсами предприятий (*ERP*). Представляется целесообразным инициировать реализацию серии более «продвинутых» пилотных проектов по цифровизации предприятий [1, с. 50].

### Заключение

Рост производительности труда — это не одномоментно решаемая задача. Для увеличения производительности труда в стране необходим комплекс обоснованных и взвешенных решений. Главные акценты, на наш взгляд, должны быть сделаны на безусловном наращивании инвестиций в основной капитал, придании заработной плате именно стимулирующего характера, более тесной интеграции бизнеса и исследовательских организаций в разработке и продвижении инновационных продуктов и технологий.

Задача обеспечения устойчивого роста производительности труда в отечественной экономике требует для решения не столько мер «точечного» характера, направленных на поддержку конкретных компаний, отдельных отраслей, проектов, сколько системных мер, обеспечивающих создание развитой конкурентной среды, благоприятного бизнес-климата, налоговых стимулов к повышению эффективности и качественного корпоративного управления. В отсутствие таких мер директивное «принуждение» компаний к росту производительности может привести лишь к имитации изменений [1, с. 10].

### Список источников

1. Симачев Ю. В., Кузык М. Г., Федюнина А. А., Юревич М. А., Зайцев А. А. Факторы роста производительности труда на предприятиях несырьевых секторов российской экономики: доклад к XXI Апрельской Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020. М.: ИД Высшей школы экономики, 2020. 60 с. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/368509826.pdf> (дата обращения: 28.07.2022).

2. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 28.07.2022).
3. Экономическая безопасность: учебник для вузов / под общ. ред. Л. П. Гончаренко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2022. 340 с.
4. Россия в цифрах. 2020: крат. стат. сб. М.: Росстат, 2020. 550 с.

## References

1. Simachev Yu.V., Kuzyk M.G., Fedyunina A.A., Yurevich M.A., Zaitsev A.A. Factors of labor productivity growth at enterprises of non-resource sectors of the Russian economy. A report to the 21<sup>st</sup> April Int. sci. conf. on problems of economic and social development. Moscow: NRU HSE Publ.; 2020. 60 p. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/368509826.pdf> (accessed on 28.07.2022). (In Russ.).
2. On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed on 28.07.2022). (In Russ.).
3. Goncharenko L.P., ed. Economic security. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: Yurait; 2022. 340 p. (In Russ.).
4. Russia in figures 2020: Brief stat. coll. Moscow: Rosstat; 2020. 550 p. (In Russ.).

### Сведения об авторах

#### Евгения Юрьевна Савичева

кандидат экономических наук, доцент, доцент  
кафедры экономики

Филиал Московского государственного  
университета имени М. В. Ломоносова  
в городе Севастополе

299001, Севастополь, Героев Севастополя ул.,  
д. 7

SPIN-код 8687-6035

#### Валентина Петровна Павлюк

кандидат экономических наук, старший  
преподаватель кафедры экономики

Филиал Московского государственного  
университета имени М. В. Ломоносова  
в городе Севастополе

299001, Севастополь, Героев Севастополя ул.,  
д. 7

SPIN-код 5601-1320

Поступила в редакцию 18.08.2022  
Прошла рецензирование 08.09.2022  
Подписана в печать 26.09.2022

### Information about Authors

#### Evgenia Yu. Savicheva

PhD in Economics, Associate Professor, Associate  
Professor at the Department of Economics

Sevastopol branch of Lomonosov Moscow State  
University

7 Heroes of Sevastopol str., Sevastopol 299001,  
Russia

SPIN-code 8687-6035

#### Valentina P. Pavlyuk

PhD in Economics, Senior lecturer  
at the Department of Economics

Sevastopol branch of Lomonosov Moscow State  
University

7 Heroes of Sevastopol str., Sevastopol 299001,  
Russia

SPIN-code 5601-1320

Received 18.08.2022  
Revised 08.09.2022  
Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest  
related to the publication of this article.

## Программный подход в развитии цифровой экономики: Республика Корея и Россия

Елена Юрьевна Волкова

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия,  
[elena-v2810@rambler.ru](mailto:elena-v2810@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5986-7894>

### Аннотация

**Цель.** Провести сравнительный анализ использования программного подхода как инструмента развития цифровой экономики в Республике Корея и России, а также сформулировать рекомендации по формированию государственной политики России на основе опыта Республики Корея как мирового лидера в цифровой трансформации.

**Задачи.** Определить место Республики Корея и России в мировых рейтингах, отражающих развитие цифровой экономики; проанализировать исторические особенности инновационного развития стран; обосновать приоритетное применение программного подхода для стимулирования цифровой трансформации; сформировать авторские рекомендации для России на основе зарубежного опыта.

**Методология.** При проведении исследования использованы общие и специальные методы, в частности исторический анализ, сравнительный анализ, систематизация и обобщение, контент-анализ. Методологической основой послужили стратегические и программные документы Республики Корея и России, а также международные индексы цифровой экономики.

**Результаты.** Согласно международным рейтингам Республика Корея является одним из мировых лидеров в цифровой трансформации, что достигнуто благодаря стратегии государства по стимулированию экономики с использованием программного инструментария и бюджетной поддержки. Для России переход к цифровой экономике является одним из приоритетов развития, что отражено в стратегических и программных документах. Несмотря на разные исторические условия развития, опыт Республики Корея можно применить к России с обязательной адаптацией к историческим и культурным особенностям государства.

**Выводы.** Для России является актуальным использование опыта цифровизации в Республике Корея с учетом национальных особенностей. Речь идет о реформировании патентной политики, стимулировании инновационной активности малых и средних предприятий, реализации программ по формированию информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), инфраструктуры и экосистемы цифровой экономики, применении догоняющей модели инновационного развития, с параллельным наращиванием собственного технологического потенциала в ключевых отраслях экономики.

**Ключевые слова:** стратегия развития, программно-целевой подход, инновационная политика, цифровая экономика, цифровизация, цифровая трансформация, инновации, государственное регулирование, Республика Корея, развитие экономики России

**Для цитирования:** Волкова Е. Ю. Программный подход в развитии цифровой экономики: Республика Корея и Россия // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 932–943. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-932-943>

# Program approach in digital economy development: Republic of Korea and Russia

Elena Yu. Volkova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia,  
elena-v2810@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5986-7894>

## Abstract

**Aim.** The presented study aims to comparatively analyze the use of the program approach as a tool for digital economy development in the Republic of Korea and Russia; to provide recommendations for the formation of state policy in Russia based on the experience of the Republic of Korea as a global leader in digital transformation.

**Tasks.** The authors determine the place of the Republic of Korea and Russia in global rankings reflecting the level of digital economy development; analyze the historical features of innovative development in these countries; substantiate the applicability of the program approach for stimulating digital transformation; provide recommendations for Russia based on foreign experience.

**Methods.** This study uses general and special methods, including historical analysis, comparative analysis, systematization and generalization, content analysis. The methodological basis includes strategic and policy documents of the Republic of Korea and Russia, international digital economy indices.

**Results.** According to international rankings, the Republic of Korea is one of the global leaders in digital transformation thanks to the government strategy to stimulate the economy using program tools and budget support. For Russia, the transition to the digital economy is one of the development priorities reflected in strategic and program documents. Despite the different historical conditions of development, the experience of the Republic of Korea can be applied to Russia as long as it is adapted to the country's historical and cultural features.

**Conclusions.** The experience of digitalization in the Republic of Korea can be relevant to Russia with allowance for national features. This involves reforming patent policy, stimulating innovation activity of small and medium enterprises, implementing programs for the development of information and communication technologies (ICT), infrastructure, and ecosystem of the digital economy, applying a catch-up model of innovative development while building up the country's technological potential in key sectors of the economy.

**Keywords:** *development strategy, program-target approach, innovation policy, digital economy, digitalization, digital transformation, innovation, government regulation, Republic of Korea, Russian economic development*

**For citation:** Volkova E.Yu. Program approach in digital economy development: Republic of Korea and Russia // *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):932-943. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-932-943>

## Введение

Современный период развития общества характеризуется ускоренным переходом от индустриальной к постиндустриальной стадии развития. Процессы цифровизации и последующей цифровой трансформации происходят сегодня во всех странах мира, различаясь по темпам и глубине внедрения цифровой экономики. В свою очередь, цифровая экономика служит базой информационного общества. Страны-лидеры цифровой трансформации уже начали заявлять о переходе к постинформационному обществу как к более высокой ступени социально-экономического развития.

В настоящее время в науке не существует единого определения цифровой экономики.

Полагаем, цифровой можно назвать экономику, в которой процессы производства, распределения, обмена и потребления благ происходят с преобладающим использованием новейших цифровых технологий, таких как информационно-телекоммуникационные системы и техника, интернет и другие средства связи, а также соответствующее программное обеспечение. Большая часть операций при этом производится с использованием цифровых платформ. Цифровая экономика изменяет менталитет людей и культуру, происходит переход к новой системе ценностей.

Развитие цифровой экономики — сложная и многоаспектная задача, с которой рынок в современных условиях, по нашему мнению, не справляется самостоятельно. Про-

блемы технологического и инновационного развития относятся к классическим провалам рынка. Бизнес и частный сектор не имеют стимулов для вложения средств в такие важные составляющие научно-технического прогресса, как фундаментальная наука, образование, развитие человеческого капитала, формирование ИКТ-инфраструктуры. Это объясняется тем, что данные проекты связаны с общественными благами, имеют долгосрочный период окупаемости или не приносят прибыли, поскольку нацелены на повышение благосостояния общества в целом и создание условий для инновационного развития государства.

В целях управления развитием экономики в этой области в настоящее время государством широко используются механизмы стратегического управления с применением программно-целевого подхода. В стратегии поставлены приоритетные цели социально-экономического развития, для реализации которых разрабатываются государственные или региональные целевые программы. Программа является детализированным планом выполнения стратегии с определенным набором мероприятий, обеспеченных объемом доступных ресурсов; в программе указаны и механизмы управления реализацией и контроля выполнения [1].

Достоинством программно-целевого подхода, благодаря которому он получил широкое распространение в мировой практике при решении задачи модернизации экономики и перевода ее на цифровую основу, служит возможность сконцентрироваться на развитии ограниченного количества приоритетных направлений, а не распылять бюджетные средства на финансирование множества задач, не имея для этого достаточных ресурсов. Реализация ключевых задач развития дает мультипликативный эффект на другие отрасли и тем самым усиливает эффект бюджетных вливаний в экономику [1].

Россия сегодня не входит в число стран-лидеров цифровой трансформации. Это означает, что для российского государства актуальным остается исследование зарубежного опыта развития цифровой экономики с использованием программно-целевых методов и его применение при условии адаптации к национальным особенностям. На основании международного индекса цифровой экономики и общества (*International Digital Economy and Society Index, I-DESI*, разработчик — Генеральный директорат

коммуникационных сетей, контента и технологий Европейской комиссии), опубликованного в 2018 г. (составлен по данным за 2016 г.), Россия отстает от показателей лидера, Республики Корея, на 27.7 пункта [2]. Республика Корея, ВВП которой сопоставим с ВВП России, занимает первые строки в большинстве цифровых рейтингов, поэтому данная страна выделена нами в качестве примера для изучения.

В статье нами проанализированы ключевые условия и особенности применения программных механизмов в области цифровизации и цифровой трансформации экономики двух стран: России и Республики Корея. В результате предложены рекомендации для России по усовершенствованию комплекса мер развития цифровой экономики в рамках программно-целевого подхода.

### Место Республики Корея и России в рейтингах цифровой экономики

Для исследования прогресса в развитии цифровой экономики и ранжирования государств по этому показателю международными институтами и научными школами разработан ряд индексов и показателей. С целью анализа различия в уровне цифрового развития Республики Корея и России рассмотрим позицию двух стран в наиболее часто применяемых рейтингах.

**Рейтинг цифровой эволюции** (*Digital Evolution Scorecard*), подготовленный *Harvard Business Review* и Школой Флетчера при Университете Тафтса в партнерстве с компанией *Mastercard*, подразделяет страны на четыре группы по показателям уровня цифровизации и темпа цифрового развития: лидеры, замедляющиеся, перспективные и проблемные. По данным, собранным в 2020 г., Республика Корея входит в число лидеров (совместно с Сингапуром, Гонконгом, США, Германией, Малайзией), а Россия относится к перспективным странам (совместно с Китаем, Индонезией, Индией, Польшей) [3].

Согласно данным **индекса цифрового развития** (*Digital Evolution Index*, разработчик — Школа Флетчера при Университете Тафтса), представленным за 2017 г., к лидерам относятся Норвегия, Швеция, Швейцария, Дания, Финляндия, Сингапур, Республика Корея, Великобритания, Гонконг, США. Россия находится на 39 месте из 41 [4, с. 33].

**Индекс развития ИКТ (ICT Development Index, IDI)**, разработчик — Международный союз электросвязи), по имеющимся в 2017 г. данным, поставил на первые места Исландию и Республику Корея. Россия занимает в нем 45 место из 176 наряду с Португалией и Словакией. В 2016 г. Республика Корея находилась на первом месте в этом рейтинге [4, с. 22].

**Индекс инклюзивного интернета (Inclusive Internet Index)**, разработчик — Аналитический отдел журнала *The Economist*), по данным, собранным в 2020 г., показал следующих лидеров: Швецию (86,0), Новую Зеландию (85,8), США (85,4), Австралию (84,2), Данию (84,2), Республику Корея (84,0). Россия занимает 26 место (79,0) [4, с. 28].

**Всемирный рейтинг цифровой конкурентоспособности (World Digital Competitiveness Ranking)**, разработчик — Международный институт управленческого развития), по данным, приведенным в 2019 г., выделил в качестве ведущих стран США (100,0), Сингапур (99,4) и Швецию (96,1). Республика Корея заняла десятое место (91,3), Россия — 38-е (70,4) из 63 мест [4, с. 31].

Систематические исследования и разработки в области ИКТ являются важными показателями степени развития цифровой экономики. Для их измерения рассчитывают **удельный вес стран в общемировом числе публикаций в области ИКТ в изданиях, индексируемых в Scopus**; по данным, приведенным в 2020 г., лидерами этого показателя являлись Китай (26 %), США (16 %), Индия (10 %), Германия (5 %), Великобритания (5 %), Япония (4 %), Италия (4 %), Франция (4 %), Россия (3 %), Канада (3 %), Республика Корея (3 %), Австралия (3 %), Испания (3 %), Бразилия (3 %) [4, с. 80].

**По количеству патентных заявок на изобретения в области ИКТ в отношении страны-заявителя**, согласно данным, приведенным в 2018 г., ведущими государствами выступают Китай, США, Япония, Республика Корея, Германия, Франция, Швеция, Великобритания. Россия занимает 15-е место [4, с. 86].

Республика Корея уверенно держит первые места в цифровых рейтингах и по отдельным показателям цифрового развития. Далее нами представлена выборка показателей по категориям исследования (использование цифровых технологий населением, бизнесом, государством, при экспорте

товаров и услуг) и проведено сравнение с Россией.

**Показатели использования бизнесом цифровых технологий.** Индекс цифровизации бизнеса по странам (2019): Финляндия (52 %), Дания (50 %), Бельгия (49 %), Швеция (47 %), Республика Корея (47 %). Россия находится на 12-м месте, 32 % (наряду с Польшей, Грецией, Болгарией). Наличие веб-сайта в организациях предпринимательского сектора по странам (2019): Республика Корея (65 %), Россия 49 %. Лидеры — Финляндия (92 %), Япония (90 %), Швеция (88 %). Использование облачных сервисов в организациях предпринимательского сектора по странам (2019): Финляндия (65 %), Эстония (59 %), Швеция (57 %), Канада (53 %), США (52 %). Россия занимает восьмое место (29 %), Республика Корея — 11-е (23 %). Использование *RFID*-технологий (бесконтактная идентификация, отслеживание и учет объектов, основанный на радиочастотном электромагнитном излучении) в организациях предпринимательского сектора по странам (2019): Республика Корея (46 %), за ней следуют Финляндия (23 %) и Германия (16 %). Россия находится на девятом месте (8 %) наряду с Японией, Великобританией и Чехией. Использование *ERP*- и *CRM*-систем в организациях предпринимательского сектора по странам (2019): лидер рейтинга — Республика Корея (49 % и 17 % соответственно), далее идет Франция (48 % и 28 %) и Финляндия (43 % и 43 %). Россия располагается на 11-м месте (23 % и 19 %) [5, с. 41–61].

**Показатели использования цифровых технологий в управлении государством.** Индекс развития электронного правительства по странам (2020): к числу лидеров относятся Дания (0,98), Республика Корея (0,96), в том числе по государственным онлайн-сервисам — 1,0), Эстония (0,95), Финляндия (0,95), Австралия (0,95). Россия находится на 36-м месте (0,82) наряду с Чили, Португалией и Италией [5, с. 63–72].

**Показатели наличия цифровой инфраструктуры.** Абоненты широкополосного доступа к интернету по странам (2019, единиц на 100 человек населения; на конец года), фиксированного и мобильного: среди лидеров — Япония (32 и 172), Финляндия (31 и 155), Эстония (32 и 149), США (34 и 145), Швеция (39 и 124), Республика Корея (41 и 113), Великобритания (40 и 100), Россия (22 и 96) [5, с. 87–94].

**Макроэкономические показатели Республики Корея и России, 1995 и 2020 гг.**

Table 1. Macroeconomic indicators of the Republic of Korea and Russia in 1995 and 2020

№	Показатель	Республика Корея, 1995	Республика Корея, 2020	Россия, 1995	Россия, 2020	Республика Корея Рост, %	Россия Рост, %
1	ВВП в текущих ценах, млрд долл.	567	1 587	336	1 464	280	436
2	ВВП на душу населения в текущих ценах, долл.	12 565	30 644	2 264	9 973	244	441
3	Численность населения, млн человек	45,1	51,78	148	146,81	115	99

Источник: составлено автором по данным [6].

**Показатели экспорта ИКТ товаров и услуг.** Экспорт товаров и услуг ИКТ по странам (2018, % от общемирового экспорта товаров/услуг): Китай (30,7 % и 7,8 %), США (7,3 % и 7,3 %), Республика Корея (7,1 % и 0,8 %), Германия (3,6 % и 6,7 %), Япония (2,9 % и 0,8 %), Чехия (1,2 % и 0,7 %), Франция (1,0 % и 3,4 %), Великобритания (0,9 % и 4,6 %), Ирландия (0,5 % и 16,7 %), Швеция (0,5 % и 2,5 %), Индия (0,1 % и 9,6 %), Россия (0,1 % и 0,9 %) [5, с. 104–105].

Таким образом, Республика Корея опережает Россию по всем показателям цифрового развития. Для сравнительного анализа стартовых позиций Республики Корея и России рассмотрим важнейшие макроэкономические показатели стран за 1995 и 2020 гг., отраженные в таблице 1.

Приведенные сведения показывают, что ВВП в текущих ценах, а также темпы роста стран сопоставимы в указанные периоды. Однако в результате двадцатилетнего периода развития Республика Корея значительно обогнала Россию по уровню цифровизации. Это говорит о том, что направления и условия развития двух стран были разными. Республика Корея активно модернизировала свою экономику, в то время как Россия следовала ресурсной модели развития, получая большую часть доходов от экспорта нефтегазовых ресурсов.

Исторически страны развивались в разных политических и экономических условиях. Республика Корея после Второй мировой войны пошла по капиталистическому пути развития и имела широкий доступ к иностранным инвестициям и грантам, в основном из США и стран Западной Европы. Страна активно заимствовала зарубежные технологии, начиная с 1960-х гг., и разме-

щала у себя сборочные производства электротехники и оборудования. В 1990-х гг. Республика Корея стала предпринимать усилия по переходу на модель инновационного развития на основе собственных разработок и снижению зависимости от западных технологий. Страна не обладает значительными природными ископаемыми, поэтому ресурсы не могли стать основным фактором производства и драйвером экономического роста.

Россия в составе СССР и стран советского блока влияния после Второй мировой войны оказалась изолированной от мировых инновационных разработок. Советский Союз проводил политику автономного развития экономики с целью обеспечения политического суверенитета и имел масштабные успехи в развитии науки и техники. Однако это относилось в основном к военно-космической сфере и сфере атомной энергетики. В отраслях производства предметов потребления страна накапливала технологическое отставание от государств Запада с 1970-х гг., что привело к потере технологического лидерства в условиях пятого технологического уклада, характеризующегося преобладанием микроэлектроники и автоматизированной техники. Кроме того, СССР тратил большие финансовые средства на поддержку экономик союзных стран коммунистического режима, изымая инвестиции из собственной экономики.

В России исторически сложилась модель развития экономики на основе ресурсных богатств. В постсоветский период значительные инвестиции вкладывались в развитие добывающих отраслей в ущерб развитию обрабатывающей и высокотехнологичной промышленности с высокой степенью переработки сырья. Это ставит перед Россией

задачу не просто инновационного развития, а структурной перестройки экономики и выхода из традиционной «колеи», что может быть даже сложнее, чем строить экономику сначала.

С момента воссоединения Крыма в 2014 г. Россия пребывает в частичной изоляции из-за экономических санкций США и Европы, что затрудняет заимствование технологий, привлечение иностранных инвестиций и взаимодействие относительно вопросов обмена опытом в научно-технологической сфере, а также закрывает многие мировые рынки для экспорта продукции. Опыт построения цифровой экономики Республики Корея может быть применим к России с обязательной адаптацией к историческим и культурным особенностям государства. Полностью повторить южно-корейское «чудо» России не удастся из-за различных исходных и текущих условий развития, а также по причине разницы в менталитете граждан. Но можно извлечь отдельные уроки модернизации экономики и опыт реализации программ цифровой трансформации.

### **Программный подход к цифровой трансформации в Республике Корея**

Республика Корея начала разрабатывать первые инновационные программы в 1990-е гг. Они основывались на практике заимствования технологий у развитых стран Запада. В 2000-х гг. страна начала делать попытки создания собственных инновационных разработок с целью извлечения технологической квазиаренды, и соответствующие задачи нашли отражение в стратегиях социально-экономического развития. Для этого корейское правительство провело реформу патентной политики. В результате сформированы прогрессивные механизмы защиты и передачи патентных прав, что усилило стимулы для ученых при проведении исследований [7, с. 109–110].

С 1990 по 2020 г. в Республике Корея принято множество государственных программ по развитию ИКТ-инфраструктуры, созданию информационного общества, развитию цифровых навыков у населения и цифровой трансформации экономики. Эти программы составляются на основе генеральной стратегии развития. Они содержат детальный план действий и ежегодно пересматриваются Правительством с учетом изменений параметров внешней среды. Для

руководства развитием цифровой экономики и координации действий органов власти, бизнеса и гражданского общества в Республике Корея созданы соответствующие институты развития [8].

В 2017 г. утвержден план по реализации национальной интеллектуальной стратегии «Среднесрочный генеральный план подготовки к интеллектуальному информационному обществу». В нем интеллектуальные технологии структурированы и разделены на три уровня: 1) сбор данных посредством мобильных технологий и интернета вещей; 2) обработка больших данных при помощи облачных технологий; 3) внедрение интеллектуальных сервисов с использованием систем искусственного интеллекта и машинного обучения, которые создают новую ценность на основе первого и второго уровней. Передача информации между уровнями предполагается на основе применения мобильных технологий нового поколения [9].

Первый в мире умный город Сонгло создан в Республике Корея, где инфраструктура связана сетью датчиков, инвестиции в него составили около 35 млрд долларов США [10]. В 2020 г. Президент Республики Корея представил новую стратегию социально-экономического развития государства до 2025 г. под названием «Корейский новый курс» (*Korean New Deal*), согласно которой в стране будут созданы новые локомотивы роста экономики. В стратегии декларируется переход от индустриального общества с использованием ископаемых видов топлива и промышленных технологий к постиндустриальному этапу, основанному на приоритете «зеленой» экономики, цифровых технологий и роста социальной защищенности населения [11].

Применение программно-целевого подхода позволило стране сфокусировать усилия на выделении и развитии приоритетных отраслей хозяйства, в которых имелись конкурентные преимущества. Объемы внутреннего рынка оценивались как недостаточные, поэтому развитие ориентировано на экспортные отрасли. Республика Корея концентрируется на разработках в областях биотехнологии, оптики и мультимедиа, а также на экспорте цифровой потребительской электроники.

Главными факторами инновационного развития Республики Корея стали развитие информационно-телекоммуникационного сектора путем увеличения частных

и государственных инвестиций в него при помощи механизмов государственно-частого партнерства, а также повышение роли малых и средних инновационных предприятий. Задачей правительства было не только сформировать ИКТ-инфраструктуру для пользования населением в потребительских целях, но и стимулировать бизнес использовать ее как один из основных факторов производства для развития новых видов деятельности и применения инновационных технологий, встраивая цифровые инструменты в технологические цепочки [12, с. 187]. В результате государство создало систему, способствующую реализации программ развития цифровой экономики частным сектором.

Значимым фактором цифрового успеха Республики Корея выступает менталитет граждан и формирование национальной культуры на основе признания ценности инноваций для развития общества. Благодаря образовательной политике и повсеместному внедрению обучающих курсов в стране успешно преодолен цифровой разрыв в компьютерных навыках между различными возрастными группами населения.

Таким образом, долгосрочная государственная политика, разработка реалистичных стратегий и программ для их реализации в совокупности с государственным регулированием создали условия для цифровой трансформации экономики Республики Корея и вывода страны в мировые лидеры по этому показателю.

### **Программный подход к цифровой трансформации в России**

В настоящее время для России переход к цифровой экономике служит одним из приоритетов развития. Правительство РФ принимает стратегические документы по цифровому развитию и разрабатывает целевые программы с целью их реализации.

21 июля 2020 г. Президент РФ В. В. Путин подписал Указ № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в котором определено пять приоритетных целей социально-экономического развития страны. Одна из них — цифровая трансформация. Тем самым провозглашена ценность перехода к новому типу экономического развития путем структурной перестройки экономики при определяющей роли развития

человеческого капитала и частного предпринимательства [1]. В числе целевых показателей указано достижение цифровой зрелости ключевых отраслей экономики, обеспечение доступа 97 % населения к сети Интернет и рост инвестиций в отечественные ИКТ-разработки в четыре раза к 2030 г. по сравнению с 2019 г. [13].

В 2002 г. принята Федеральная целевая программа «Электронная Россия» сроком до 2010 г. [14]. В 2008 г. утверждена Концепция формирования электронного правительства в РФ до 2010 г. [15]. Для выработки и реализации политики в области информационных технологий и цифровой экономики в 2008 г. создано Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. В 2009 г. сформирована Комиссия по модернизации и технологическому развитию при Президенте РФ.

Майские указы 2012 г. Президента РФ содержали цели по модернизации экономики страны. В частности, ими предусмотрено увеличение доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в ВВП к 2018 г. в 1,3 раза относительно уровня 2011 г. [16].

В 2014 г. Президент РФ инициировал разработку Национальной технологической инициативы, являющейся долгосрочной стратегией по достижению технологического лидерства РФ к 2035 г. [17]. Она включает в себя дорожные карты по восьми рынкам технологий: *EnergyNet*, *HealthNet*, *AeroNet*, *MariNet*, *AutoNet*, *TechNet*, *NeuroNet*, Кружковое движение. В 2014 г. утвержден Прогноз научно-технологического развития РФ на период до 2030 г. [18]. В 2016 г. принята Стратегия научно-технологического развития, утвержденная Указом Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642 [19]. В 2017 г. Указом Президента РФ № 203 от 9 мая 2017 г. утверждена Стратегия развития информационного общества РФ на период 2017–2030 гг. [20].

Национальный проект «Национальная программа «Цифровая экономика РФ» утвержден в 2019 г. сроком действия до конца 2024 г. Он включает в себя шесть федеральных проектов по таким направлениям, как нормативное регулирование цифровой среды, информационная инфраструктура, кадры для цифровой экономики, информационная безопасность, цифровые технологии, цифровое государственное управление [21]. Проект будет реализован в большей

степени в рамках государственных программ РФ «Информационное общество», «Экономическое развитие и инновационная экономика».

Государственная программа «Информационное общество» принята Правительством РФ в 2014 г. с реализацией до 2030 г. Программа создана для государственной поддержки модернизации экономики в направлении цифровизации и цифровой трансформации; в перечень ее задач входит стимулирование разработки искусственного интеллекта, развитие информационной инфраструктуры и технологий, развитие связи и спутниковых технологий доступа в интернет, переход к цифровому государственному управлению и предоставлению услуг, обучение кадров для цифровой экономики, а также формирование качественного информационно-культурного контента в российских средствах массовой информации [22].

### Рекомендации для России

По результатам анализа зарубежного опыта цифровизации на примере Республики Корея можно сформулировать следующие рекомендации для России.

Республика Корея и Россия изначально находятся в разных условиях с исторической точки зрения. Однако опыт Республики Корея по применению модели догоняющего развития и дальнейшему переходу на разработку собственных технологий заслуживает внимания. Россия накопила огромное отставание в технологиях микроэлектроники, относящихся к пятому хозяйственному укладу. Поэтому параллельно следует применять элементы догоняющего развития и стимулирование собственных разработок.

Можно и нужно заимствовать мировые технологии, чтобы не изобретать их заново, поднять квалификацию кадров путем тренировки работы с ними, а также иметь возможность изобрести отечественные инновации на основе наблюдений и наработанного опыта взаимодействия с западными алгоритмами. Для перехода к модели собственных разработок требуется зрелость, которая достигается обучением и накоплением опыта работы с применением лучших мировых практик.

Одновременно целесообразно усилить работу над развитием отечественных технологий, особенно в отраслях, где Россия

исторически имеет конкурентные преимущества и специализацию (речь идет о военно-космической промышленности, атомной энергетике). Шестой технологический уклад в настоящее время находится на стадии зарождения. Поэтому существенная задача России — не пропустить его формирование (как это произошло с пятым укладом) и активно включиться в научные разработки. Очевидной становится возможность приобрести лидерство и уйти от роли пассивного потребителя импортных технологий.

Значимым условием цифровой трансформации экономики выступают национальная культура и менталитет граждан, государства и бизнес-сообщества. В России существует цифровой разрыв в уровне владения ИКТ-технологиями между различными возрастными группами. Население старших возрастов предпочитает традиционные методы взаимодействия с рынком и государством при потреблении различных услуг. Это порождает проблемы падения квалификации этой части населения и выпадения их из рынка труда квалифицированных профессий. Для решения проблемы государству необходимо проводить активную просветительскую и образовательную политику, создавать центры обучения и переквалификации. Кроме того, нужно стимулировать население для обучения дополнительным навыкам и объяснять, где их можно применить в реальной жизни.

Таким образом, целью государственной культурно-информационной политики должно стать формирование культуры инноваций, понимания их необходимости для развития экономики, отход от консервативных бизнес-моделей и стремление к повышению эффективности деятельности на базе применения цифровых технологий. Особое внимание следует уделять преодолению цифрового неравенства в доступе к технологиям и их использованию на уровне граждан и регионов страны. Цифровые технологии не должны становиться привилегией только элиты общества.

С формированием позитивного восприятия инноваций тесно связана проблема оплаты труда ученых, профессорско-преподавательского состава, изобретателей, учителей. Престиж работы в обществе определяется в первую очередь вознаграждением за труд. В настоящее время в России сложилась ситуация, когда ученым и изобретателям выгоднее работать в частном бизнесе, который

использует преимущественно западные технологии, или эмигрировать в США и Европу. Тем самым Россия получает проблему утечки мозгов за рубеж или в частный бизнес. Изменить ситуацию может увеличение затрат бюджета РФ на фундаментальную и прикладную науку.

Направление использования цифровой инфраструктуры определяет успехи страны в развитии экономики на новой постиндустриальной основе. В России население в основном является пользователем интернет-технологий, причем делает это для общения в социальных сетях и компьютерных игр, реже пересылки файлов. Небольшая доля населения использует интернет для обучения, работы и ведения бизнеса.

По опыту Республики Корея, цифровой прорыв происходит только в том случае, если бизнес начинает использовать ИКТ-инфраструктуру для генерации новых видов деятельности и бизнес-моделей, для производства новых товаров и услуг с экспортной ориентацией. Следовательно, Россия должна стимулировать структурную перестройку экономики и бизнес-моделей в направлении цифровой трансформации.

Правительство Республики Корея разрабатывает стратегии и долгосрочные программы, основываясь на научных прогнозах развития цифровых технологий. При планировании в обязательном порядке определяют потенциальный эффект внедрения программы на каждую отрасль экономики и выбирают отрасли с наивысшим эффектом, которые включают в программу модернизации. Недостаток российских стратегий развития состоит в малой определенности и конкретизации. Часто цели носят общий и размытый характер, что не способствует возникновению стимулов для развития.

Для целей цифровой трансформации необходимо провести *SWOT*-анализ сильных и слабых сторон экономики, ее конкурентных преимуществ на внутреннем и мировом рынке, а по итогам выбрать приоритетные отрасли для проведения цифровизации. Республика Корея ориентировалась на поддержку малого и среднего бизнеса для развития инноваций. Россия также может перенять такой опыт и создавать условия для развития малых инновационных компаний. Этого можно достичь путем государственной политики льгот и преференций малому бизнесу. Рекомендуется и перераспределение прибылей, полученных компаниями добы-

вающих отраслей в пользу ИКТ-сектора путем применения налоговых инструментов.

Таким образом, несмотря на различные исторические условия развития двух стран, опыт цифровой трансформации Республики Корея может быть полезен для России при разработке государственных целевых программ для формирования информационного общества и развития цифровой экономики.

## Заключение

Итак, исследования зарубежного опыта развития цифровой экономики будут актуальны еще в течение долгого времени в связи с неравномерностью в глубине и темпах цифровизации экономики разных государств. Поэтому затронутая в статье тематика имеет большие перспективы для дальнейшего изучения. В настоящей статье нами поставлены задачи по исследованию особенностей применения программно-целевого подхода в Республике Корея и России, сравнению опыта двух стран и выработке рекомендаций для России на основании зарубежного опыта Республики Корея.

В XXI в. произошло изменение инструментария, применяемого государством для развития экономики. Наряду с кредитно-денежной и бюджетно-налоговой политикой широко применяется методология стратегического управления, прогнозирования и долгосрочного программирования экономического развития. Эти процессы отчетливо прослеживаются на примере государственной политики в области цифровизации экономики. В целях концентрации ресурсов на приоритетных направлениях развития научно-технического прогресса в настоящее время используется программно-целевой подход управления экономикой.

На основе анализа рейтингов цифровизации нами выбрана Республика Корея как пример для изучения зарубежного опыта развития цифровой экономики, поскольку эта страна уже несколько лет подряд занимает ведущие позиции в цифровых рейтингах. Россия не является цифровым лидером, хотя ее ВВП сопоставим с ВВП Республики Корея.

В процессе исследования выявлено, что Республика Корея и Россия исторически находились в разных условиях развития. Республика Корея использовала догоняющую модель инновационного развития с опорой на иностранные инвестиции и заимствова-

ние технологий. Россия позднее вступила на путь инновационных изменений, имея структурные перекося в экономике и разрушенную после перестройки систему науки, что привело к отставанию от передовых стран Северной Америки, Европы и Азии по показателям цифровизации экономики. В настоящее время цифровая трансформация экономики объявлена приоритетной национальной целью государства. Правительствам РФ утверждаются и поддерживаются государственные, региональные, ведомственные целевые программы по развитию цифровой экономики и информационного общества.

В качестве рекомендаций для России на основе опыта Республики Корея целесообразно предложить меры по реформированию па-

тентной политики, стимулированию инновационной активности малых и средних предприятий, а также реализации программ по формированию ИКТ-инфраструктуры и экосистемы цифровой экономики. На определенных условиях Россия может перенять догоняющую модель инновационного развития, с параллельным наращиванием собственного технологического потенциала в ключевых отраслях экономики.

Цель настоящего исследования по изучению и сравнению опыта использования программного подхода как инструмента развития цифровой экономики в Республики Корея и России достигнута. В результате можно заключить, что опыт Республики Корея будет полезен для применения в России с учетом национальных особенностей.

### Список источников

1. Волкова Е. Ю. Место программно-целевого подхода в системе стратегического управления экономикой РФ // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2021. Т. 19. С. 167–191. DOI: 10.47711/2076-318-2021-167-191
2. Кошевенко С. В. Цифровая трансформация мировой экономики // Экономический журнал. 2018. № 3 (51). С. 77–90.
3. Бхалла А., Чакраворти Б., Чатурведи Р. Ш. Самые цифровые страны мира: рейтинг 2020 года // Большие идеи. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/853688> (дата обращения: 10.07.2022).
4. Абдрахманова Г. И., Вишневецкий К. О., Гохберг Л. М. Индикаторы цифровой экономики 2020: стат. сборник. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020. 360 с.
5. Абдрахманова Г. И., Вишневецкий К. О., Гохберг Л. М. Цифровая экономика 2021: краткий стат. сборник. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2021. 124 с.
6. World Economic Outlook: a Long and Difficult Ascent // International Monetary Fund. 2020. October. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020> (дата обращения: 10.07.2022).
7. Белова Л. Г. Инновации в мировой экономике: учеб. пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 148 с.
8. Белова Л. Г. Южная Корея: движение от информационного общества к вездесущему обществу // Транспортное дело России. 2014. № 3. С. 10–12.
9. Интеллектуальные информационные технологии в Южной Корее // D-Russia. 2018. 7 августа. URL: <https://d-russia.ru/intellektualnye-informatsionnye-tehnologii-v-yuzhnoj-koree.html> (дата обращения: 10.07.2022).
10. Блейман Н., Лаврова И. Страны соревнуются в стратегиях // РБК. 2019. 17 апреля. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5caf3b5f7a8aa950fa85b67b> (дата обращения: 10.07.2022).
11. Кирьянов О. Южная Корея инвестирует 133 млрд долларов в новую стратегию развития // Rg.ru. 2020. 14 июля. URL: <https://rg.ru/2020/07/14/iuzhnaia-koreia-investiruet-133-mlrd-dollarov-v-novuiu-strategiiu-razvitiia.html> (дата обращения: 10.07.2022).
12. Школьник И. С. Реализация национальных проектов в области инфокоммуникаций: на примере внедрения 4G стандарта в Южной Корее // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 9-1. С. 186–193. DOI: 10.34670/AR.2019.91.9.021
13. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357927/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/) (дата обращения: 10.07.2022).
14. О Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года: распоряжение Правительства РФ от 6 мая 2008 г. № 632-р (в ред. от 10 марта 2009 г.) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76942/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76942/) (дата обращения: 10.07.2022).
15. О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002–2010 годы)»: постановление Правительства РФ от 28 января 2002 г. № 65 (в ред. от 9 июня 2010 г.) // Справ.-правовая

- система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_90180/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90180/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/) (дата обращения: 10.07.2022).
16. Козичев Е. Что нужно знать о майских указах Владимира Путина // Kommersant.ru. 2016. 16 мая. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2988583> (дата обращения: 10.07.2022).
  17. О реализации Национальной технологической инициативы: постановление Правительства РФ от 18 апреля 2016 г. № 317 (в ред. от 24 июля 2020 г.) // Гарант.ру: информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/71380666/> (дата обращения: 10.07.2022).
  18. Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года // Правительство РФ: офиц. сайт. URL: <http://static.government.ru/media/files/41d4b737638b91da2184.pdf> (дата обращения: 10.07.2022).
  19. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642 (в ред. от 15 марта 2021 г.) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/) (дата обращения: 10.07.2022).
  20. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (дата обращения: 10.07.2022).
  21. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: паспорт национального проекта: утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 4 июня 2019 г. № 7) // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 10.07.2022).
  22. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество»: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 313 (в ред. от 2 июня 2022 г.) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162184/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/) (дата обращения: 10.07.2022).

## References

1. Volkova E.Yu. The place of program-oriented approach in the system of strategic management of Russian economy. *Nauchnye trudy: Institut narodnokhozyaistvennogo prognozirovaniya RAN = Scientific Articles: Institute of Economic Forecasting. Russian Academy of Sciences.* 2021;19:167-191. (In Russ.). DOI: 10.47711/2076-318-2021-167-191
2. Koshevenko S.V. Digital transformation of the global economy. *Ekonomicheskii zhurnal = Economic Journal.* 2018;(3):77-90. (In Russ.).
3. Chakravorti B., Bhalla A., Chaturvedi R.S. Which economies showed the most digital progress in 2020?. *Harvard Business Review.* Dec. 18, 2020. URL: <https://hbr.org/2020/12/which-economies-showed-the-most-digital-progress-in-2020> (accessed on 10.07.2022).
4. Abdrakhmanova G.I., Vishnevskii K.O., Gokhberg L.M. Digital economy indicators 2020: Stat. coll. Moscow: NRU HSE; 2020. 360 p. (In Russ.).
5. Abdrakhmanova G.I., Vishnevskii K.O., Gokhberg L.M. Digital economy 2021: Brief stat. coll. Moscow: NRU HSE; 2021. 124 p. (In Russ.).
6. World economic outlook: A long and difficult ascent. Washington, DC: International Monetary Fund; 2020. 204 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020> (accessed on 10.07.2022).
7. Belova L.G. Innovation in the global economy. Moscow: Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University; 2018. 148 p. (In Russ.).
8. Belova L.G. South Korea: The movement of information society to the ubiquitous society. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia.* 2014;(3):10-12. (In Russ.).
9. Intelligent information technologies in South Korea. D-Russia. Aug. 07, 2018. URL: <https://d-russia.ru/intellektualnye-informatsionnye-tehnologii-v-yuzhnoj-koree.html> (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
10. Bleiman N., Lavrova I. Countries compete in strategies. RBC. Apr. 17, 2019. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5caf3b5f7a8aa950fa85b67b> (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
11. Kir'yanov O. South Korea invests \$133 billion in new development strategy. RG.ru. July 14, 2020. URL: <https://rg.ru/2020/07/14/iuzhnaia-koreia-investiruet-133-mlrd-dollarov-novuiu-strategiiu-razvitiia.html> (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
12. Shkol'nik I.S. Implementation of national infocommunications projects: The introduction of the 4G standard in South Korea. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow.* 2019;9(9-1):186-193. (In Russ.). DOI: 10.34670/AR.2019.91.9.021
13. On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030: Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357927/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/) (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).

14. On the Concept of formation in the Russian Federation of the electronic government till 2010. The order of the Government of the Russian Federation of May 6, 2008 No. 632-r (as amended on March 10, 2009). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76942/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76942/) (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
15. On the federal target program "Electronic Russia (2002-2010)". Decree of the Government of the Russian Federation of January 28, 2002 No. 65 (as amended on June 9, 2010). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_90180/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90180/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/) (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
16. Kozichev E. What you need to know about the May decrees of Vladimir Putin. Kommersant.ru. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2988583> (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
17. On the implementation of the National Technology Initiative. Decree of the Government of the Russian Federation of April 18, 2016 No. 317 (as amended on July 24, 2020). URL: <https://base.garant.ru/71380666/> (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
18. Forecast of scientific and technological development of the Russian Federation for the period up to 2030. Official website of the Government of the Russian Federation. URL: <http://static.government.ru/media/files/41d4b737638b91da2184.pdf> (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
19. On the Strategy for scientific and technological development of the Russian Federation. Decree of the President of the Russian Federation of December 1, 2016 No. 642 (as amended on March 15, 2021). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/) (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
20. On the Strategy for the development of the information society in the Russian Federation for 2017-2030. Decree of the President of the Russian Federation of May 9, 2017 No. 203. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
21. National program "Digital economy of the Russian Federation": Passport of the national project. Approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects (Minutes of June 4, 2019 No. 7). Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications. URL: <https://digital.gov.ru> (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).
22. On approval of the state program of the Russian Federation "Information society". Decree of the Government of the Russian Federation of April 15, 2014 No. 313 (as amended on June 2, 2022). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162184/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/) (accessed on 10.07.2022). (In Russ.).

## Сведения об авторе

**Елена Юрьевна Волкова**

аспирант кафедры макроэкономической  
политики и стратегического управления  
Московский государственный университет  
имени М. В. Ломоносова  
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

Поступила в редакцию 16.08.2022  
Прошла рецензирование 09.09.2022  
Подписана в печать 26.09.2022

## Information about Author

**Elena Yu. Volkova**

postgraduate student at the Department  
of Macroeconomic Policy and Strategic Management  
Lomonosov Moscow State University  
1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

Received 16.08.2022  
Revised 09.09.2022  
Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest  
related to the publication of this article.

УДК 614.2

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-944-954>

## Санаторно-курортные услуги: природа, специфика и подходы к классификации

Дмитрий Анатольевич Лихтин

Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия,  
[d.likhtin@gmail.com](mailto:d.likhtin@gmail.com)

### Аннотация

**Цель.** Проанализировать существующие подходы к определению сущности санаторно-курортной услуги и выделению ее отдельных составляющих, а также построить модель данной услуги как многокомпонентного продукта санаторно-курортного комплекса региона.

**Задачи.** Изучить подходы к определению санаторно-курортного продукта; охарактеризовать соотношение понятий «санаторно-курортный продукт» и «санаторно-курортная услуга»; обосновать необходимость композиционного подхода к моделированию санаторно-курортных услуг; уточнить определение и построить авторскую модель санаторно-курортных услуг.

**Методология.** С помощью общих методов научного познания, композиционного подхода и методов моделирования изучены различные подходы к определению и выявлению составляющих пакета санаторно-курортной услуги. Обоснована необходимость расширения круга организаций, участвующих в создании этой услуги.

**Результаты.** В современных условиях конкурентоспособная санаторно-курортная услуга все чаще является продуктом не одной специализированной санаторно-курортной организации (далее — СКО), а результатом коллаборации нескольких различных с функциональной точки зрения организаций. СКО может быть создана и не самостоятельно, а с привлечением соисполнителей. Санаторно-курортная услуга представляет собой набор (или пакет) полезностей. Таким образом, модель данной услуги должна включать в себя несколько уровней, в том числе базовые компоненты, дополнительные услуги и составляющую кастомизации.

**Выводы.** Санаторно-курортная услуга в настоящее время это — многокомпонентный пакет материальных и нематериальных составляющих (услуг, мероприятий, впечатлений, товаров), которые позволяют потребителю удовлетворять потребности в рекреации (оздоровлении и отдыхе) в целом. Такой подход способствует повышению ее адаптивности под нужды и требования того или иного потребителя. Разработка пакета составляющих санаторно-курортной услуги приведет к росту экономической и инвестиционной привлекательности санаторно-курортного комплекса в целом. Композиционный подход позволяет более четко планировать деятельность СКО, обеспечивает большую прозрачность процессов производства услуг, расчета их себестоимости и т. д.

**Ключевые слова:** санаторно-курортная услуга, санаторно-курортная организация, санаторно-курортный продукт, композиционный подход, модель услуги

**Для цитирования:** Лихтин Д. А. Санаторно-курортные услуги: природа, специфика и подходы к классификации // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 944–954. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-944-954>

© Лихтин Д. А., 2022

# Health resort services: Essence, specific features, and approaches to classification

Dmitriy A. Likhtin

North-Western Institute of Management — branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia, d.likhtin@gmail.com

## Abstract

**Aim.** The presented study aims to analyze existing approaches to determining the essence of a health resort service and indentifying its individual components and to build a model of such a service as a multicomponent product of the regional health resort complex.

**Tasks.** The authors investigate approaches to defining a health resort product; describe the relationship between the concepts of ‘health resort product’ and ‘health resort service’; substantiate the need for a compositional approach to modeling health resort services; specify the definition and build an original model of health resort services.

**Methods.** This study uses general scientific methods of cognition, a compositional approach, and modeling methods to investigate various approaches to defining and identifying the components of a health resort service package. The necessity of expanding the range of organizations involved in the creation of such a service is substantiated.

**Results.** In modern conditions, a competitive health resort service is often not a product of a specialized health resort organization, but the result of collaboration of several organizations that are different from a functional perspective. A health resort organization can be created not independently, but with the involvement of joint participants. A health resort service is a package of benefits. Thus, a model of such a service should include several levels, including basic components, additional services, and a certain degree of customization.

**Conclusions.** Currently, a health resort service is a multicomponent package of tangible and intangible elements (services, events, impressions, goods) that allow the customer to satisfy the needs for recreation (wellness and leisure) in general. Such an approach helps to increase the service’s adaptability to the needs and requirements of a particular customer. By developing the package of components of a health resort service, it will be possible to increase the overall economic and investment attractiveness of the health resort complex. The compositional approach makes it possible to plan the activities of a health resort organization more clearly, ensuring greater transparency of the production of services, calculation of their cost, etc.

**Keywords:** *health resort service, health resort organization, health resort product, compositional approach, service model*

**For citation:** Likhtin D.A. Health resort services: essence, specific features, and approaches to classification. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):944-954. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-944-954>

## Введение

Проблема повышения конкурентоспособности, экономической и социальной эффективности санаторно-курортных комплексов (далее — СКК) все чаще поднимается в научной и исследовательской литературе, в рамках научных конференций и круглых столов в России и за рубежом. Все чаще звучит мнение о том, что восприятие санаторно-курортной услуги исключительно как медицинской, услуги, создаваемой организациями сферы здравоохранения, не

соответствует не только тенденциям развития рынка санаторно-курортных услуг, но и до определенной степени игнорирует экономическую составляющую санаторно-курортной деятельности [1; 2; 3].

Необходимость расширения понимания санаторно-курортной услуги (далее — СКУ) как туристско-рекреационной обоснована в работах таких отечественных авторов, как А. М. Ветитнев, Я. А. Войнова, И. В. Ершова, В. И. Лимонов, Н. В. Полякова, А. А. Сыроватская и др. Отнесение СКУ к сфере медицинского, лечебного туризма

в основном характерно для западных авторов [4; 5; 6; 7; 8]. Современная практика показывает, что наиболее конкурентоспособными и устойчивыми становятся СКУ, которые могут создавать сложные многокомпонентные услуги, в которых медицинская компонента, хотя и значима, поскольку определяет базовую полезность, но не является определяющей конкурентоспособности и привлекательности СКУ с точки зрения потребителя [6; 8; 9; 10; 11].

В статье нами поставлены задачи исследования сущности и подходов к классификации СКУ, а также построения модели СКУ как сложного многокомпонентного продукта. В контексте исследования сформулирована гипотеза о том, что определение СКУ как сложного многокомпонентного продукта, включающего в себя несколько уровней, формирующих контур услуги, позволяет решать задачу адаптации стандартного пакета услуги к требованиям потребителя, что дает возможность расширить круг потенциальных потребителей. Композиционный подход позволяет иначе решать вопрос об определении производителя СКУ, устанавливать возможность привлечения соисполнителей для оказания СКУ требуемого качества.

### Материалы и методы

В работах, посвященных проблематике авторского исследования, можно встретить мнение о том, что СКУ представляют собой уникальный и своеобразный продукт, у которого нет прямых аналогов за рубежом [12]. С этим мнением можно согласиться в аспекте того, что СКЖ регионов России имеют в своей основе выстроенную еще в СССР централизованную государственную систему санаторно-курортного лечения, которая играла важную роль в системе защиты здоровья населения, выполняя основную задачу восстановления здоровья и трудоспособности [2; 11; 13; 14]. Построение системы санаторно-курортного лечения включало в себя не только развитие инфраструктуры, но и всесторонние исследования в области медицины, что позволило выделить специальные научно-практические направления. Среди них — «санаторно-курортная помощь», «курортология». В настоящее время задачи развития санаторно-курортной помощи и санаторно-курортных комплексов, в том числе на региональном уровне, включаются в стратегии и программы раз-

вития здравоохранения (например, в Санкт-Петербурге это — государственная программа Санкт-Петербурга, принятая в 2014 г.<sup>1</sup>).

Таким образом, можно говорить об отсутствии за рубежом аналогов советских, позднее российских СКЖ как элементов системы здравоохранения. Однако не совсем корректно говорить об отсутствии аналогов санаторно-курортных продуктов. Базисом построения СКЖ является территория, обладающая природными ресурсами, которые можно использовать в лечебно-оздоровительных целях. Специалисты утверждают, что на лечебные свойства воды указывали еще Гиппократ, а позднее — древнеримские врачи. Практика посещать места, обладающие лечебными природными ресурсами, известна еще со времен Античности. Начало бальнеологии, отрасли медицины, которая изучает лечебные свойства природных ресурсов, относят к XVII–XVIII вв. В дальнейшем развитие физики, химии, биологии, а также становление и развитие специальной отрасли медицины бальнеологии привело к развитию научных знаний о влиянии природных ресурсов на организм человека и его здоровье [15]. Природные территории, обладающие уникальными лечебными природными ресурсами, существуют во многих странах во всех частях света.

В России вопросы, связанные с установлением принципов государственной политики и регулирования отношений в сфере изучения, использования, развития и охраны природных лечебных территорий, регулируются специальным федеральным законом. В нем указано, что лечебные свойства территорий определяются через специальные научные исследования<sup>2</sup>. Система научных институтов выстроена в СССР, включая руководящий Центральный институт курортологии и физиотерапии Министерства здравоохра-

<sup>1</sup> О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие здравоохранения в Санкт-Петербурге»: постановление Правительства Санкт-Петербурга от 30 июня 2014 г. (с изм. на 7 апреля 2022 г.) № 553 // Законодательное Собрание Санкт-Петербурга: офиц. сайт. URL: <https://www.assembly.spb.ru/ndoc/doc/0/822403757?print=0> (дата обращения: 25.06.2022).

<sup>2</sup> О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах: федер. закон от 23 февраля 1995 г. № 26-ФЗ (в ред. от 26 мая 2021 г.) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6001/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6001/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/) (дата обращения: 25.06.2022).

нения СССР. В настоящее время часть этих учреждений, их филиалы и специальные кафедры медицинских институтов продолжают работу. Однако аналогичные институты работают и за рубежом (в Германии, Польше, Болгарии, Венгрии и т. д.). Для обмена научным и практическим опытом в области бальнеологии, курортологии и физиотерапии существуют специализированные научные издания, проводятся международные конференции. Подробный обзор существующих изданий и конференций, а также наиболее актуальных обсуждаемых проблем и тем исследований по вопросам санаторно-курортной деятельности за рубежом проведен в работе А.-К. Алукулесей, П. Нистореану, Д. Аврам, Б. Г. Нистореану [4].

Специфика санаторно-курортного продукта конкретного СКК зависит от физических, химических и биологических свойств лечебных и оздоровительных ресурсов, которыми насыщена данная территория. Во многих странах, обладающих уникальными природными лечебными и оздоровительными ресурсами, выстроены специальные системы подтверждения уникальности, управления и охраны этих территорий [16]. Таким образом, говорить об уникальности санаторно-курортного продукта РФ в его базовой территориально-географической составляющей представляется неверным. В то же время в России результаты научных исследований, позволяющие установить научные основания выделения и классификации природных лечебных ресурсов, закреплены соответствующим нормативно-правовым актом<sup>1</sup>.

СКК региона по своей экономической сущности является комплексом непроектной сферы, производящей товары и услуги, необходимые для обеспечения качества жизни. Вопрос определения сущности санаторно-курортного продукта зависит от того подхода, который каждый исследователь определяет в качестве основы исследования. Однако во всех без исключения исследованиях подчеркивается многообразие компонент и составляющих санаторно-курортного продукта,

<sup>1</sup> Об утверждении классификации природных лечебных ресурсов, медицинских показаний и противопоказаний к их применению в лечебно-профилактических целях: приказ Минздрава России от 31 мая 2021 г. № 557н (в ред. от 28 марта 2022 г.) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_396561/18d3bef358fbfb3c0ecfd24646a72c7d4dacfd10/#st100012](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396561/18d3bef358fbfb3c0ecfd24646a72c7d4dacfd10/#st100012) (дата обращения: 25.06.2022).

а также возможность различных комбинаций этих составляющих в каждом случае.

В исследованиях в области рекреологии, в которых центром научного анализа выступает санаторно-курортная деятельность как неотъемлемый элемент системы здравоохранения, санаторно-курортный продукт воспринимается как «совокупность санаторно-курортных услуг, удовлетворяющих потребности в санаторно-курортном лечении» [13, с. 81]. Рассмотрение санаторно-курортного продукта как туристского продукта расширяет рамки исследований, включает в состав продукта досуговые услуги, услуги торговли, услуги по созданию и продвижению турпакета и др. Восприятие санаторно-курортного продукта как продукта рекреационно-туристского комплекса региона позволяет расширить перечень составляющих, создающих полезность для потребителя, а следовательно, расширить возможности более четкого позиционирования продуктов СКК для целевых групп, круг потенциальных потребителей, сделать процессы производства и продвижения таких продуктов более управляемыми и сосредоточить внимание на экономической составляющей деятельности организаций и предприятий санаторно-курортной отрасли.

Рассматривая вопрос об определении SKU, представляется целесообразным установить, как соотносятся между собой две категории: санаторно-курортный продукт и SKU. В рамках настоящей статьи нами использован подход к определению понятия «продукт», предложенный Ф. Котлером. Согласно его классическому определению, продуктом может быть назван любой товар или услуга, любая полезность, которая может быть предложена для удовлетворения потребности или потребностей. Развитие продуктовых концепций в настоящее время позволяет воспринимать любой товар или услугу, предлагаемые на рынке, как совокупность элементов, каждый из которых имеет определенные характеристики, свойства и создает определенный тип полезности. Если производитель создает товарное предложение, возможны различные комбинации этих элементов в рамках пакета товарного предложения. Такая логика позволяет ориентировать товар или услугу на целевые аудитории, способствуя их модификации при необходимости.

Композиционный подход особенно актуален для сложносоставных продуктов, к кото-

рым, несомненно, следует отнести санаторно-курортный продукт. Причем даже в ситуации, если данный продукт воспринимается как исключительно продукт сферы здравоохранения, он включает в себя не только медицинскую составляющую, но и аспекты, связанные с питанием, размещением и досугом [3; 11; 13; 17]. В случае восприятия санаторно-курортного продукта как продукта туристско-рекреационной сферы количество составляющих будет только расширяться.

Сложность заключается в том, что чаще всего турпродукт воспринимается как совокупность полезностей в пакете товарного предложения исключительно потребителем. Производители отдельных товаров и услуг, включаемых в турпакет, сосредоточены на производимом ими продукте. Таким образом, создавая модель санаторно-курортного продукта с целью решения задач управления и развития товарного предложения СКК региона в первую очередь следует обращать внимание на то, какие именно производители, какие типы организаций и предприятий производят те или иные составляющие продукта СКК.

В качестве базового будем опираться на определение А. М. Ветитнева и Я. А. Войновой в котором санаторно-курортный продукт определяется как «сложное интегральное единство услуг и мероприятий, осуществляемых санаторно-курортным комплексом для одного потребителя на протяжении определенного промежутка времени» [13, с. 81]. СКУ представляет собой ключевой элемент санаторно-курортного продукта. В существующих определениях подчеркивается, что СКУ представляют собой комплекс услуг, мероприятий, товаров, которые реализуются в рамках путевки [13, с. 81]. В данном случае имеется в виду путевка на санаторно-курортное лечение, наличие которой является обязательным для получения соответствующих услуг санаторно-курортного лечения, оказываемых медицинской организацией<sup>1</sup>. Получению путевки предшествует медицинское исследование и заключение о показаниях к санаторно-курортному лечению. Такая логика определения СКУ заложена в Общероссийском классификаторе услуг населению

<sup>1</sup> Об утверждении Порядка организации санаторно-курортного лечения: приказ Министерства здравоохранения РФ № 279н от 5 мая 2016 г. (с изм. и доп.) // Гарант.ру: информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/71427710/> (дата обращения: 21.06.2022).

(в настоящее время утратившем силу), где выделен раздел 082000 «Санаторно-оздоровительные услуги», отнесенные в раздел 08 «Медицинские услуги». В санаторно-оздоровительные услуги входит «проживание, лечение и другое обслуживание, включенные в стоимость путевки<sup>2</sup>». Хотя следует отметить, что речь не идет об СКУ, а исключительно о лечебно-оздоровительных услугах, являющихся ядром СКУ.

В новом классификаторе ОК 029-2014 формулировки более общие, в разделе Q «Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг» в подразделе 86 выделена «Деятельность санаторно-курортных организаций». К данной группе отнесены исключительно «медицинская помощь санаторно-курортных организаций в профилактических, лечебных и реабилитационных целях»<sup>3</sup>. Итак, понятие «услуга» заменено на понятие «деятельность специализированных организаций». Сравнивая формулировки, можно отметить, что и в ранее действовавших, и в более поздних документах акцент сделан на субъекте, оказывающем услуги — санаторно-курортной организации. В приложении к приказу Минздрава РФ № 529н приведен перечень СКО, которые и оказывают соответствующие услуги<sup>4</sup>. В этом перечне перечислены лечебницы, санатории и курортные поликлиники, и он отличается от того, который приведен в ОК 002-93, поскольку в последнем указаны еще пансионаты и дома отдыха. Если обратиться к официальным источникам, можно обнаружить в перечне СКО, например, Санкт-Петербурга и Ленинградской области, пансионаты, оздоровительно-образовательный туристский центр и другие типы организаций. Следует признать, что

<sup>2</sup> ОК 002-93. Общероссийский классификатор услуг населению: утв. постановлением Госстандарта России от 28 июня 1993 г. № 163 // Гарант.ру: информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/179059/> (дата обращения: 21.06.2022).

<sup>3</sup> Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2): утв. приказом Росстандарта от 31 января 2014 г. № 14-ст (в ред. от 21 июня 2022 г.) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163320/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/) (дата обращения: 21.06.2022).

<sup>4</sup> Об утверждении номенклатуры медицинских организаций: приказ Министерства здравоохранения РФ от № 529н 6 августа 2013 г. // Гарант.ру: информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/70453400/53f89421bbdaf741eb2d1ec4ddb4c33/> (дата обращения: 21.06.2022).

среди бюджетных организаций санаториев большинство<sup>1</sup>.

Можно сделать вывод о том, что в планировании и управлении оказанием СКУ органы управления здравоохранением руководствуются принципами и логикой, заложенной в перечисленных выше нормативных актах, а объектом планирования и управления выступают только услуги, которые оказывают за счет бюджета в рамках предоставления социальных услуг населению и только бюджетными санаторно-курортными организациями. Изложенный подход не предполагает обеспечения экономической составляющей функционирования СКК. Решая задачи развития СКК региона, необходимо расширять понимание СКУ, например, более расширенную трактовку дают такие авторы, как А. Ю. Баранова, Н. В. Полякова, А. А. Сыроватская, А. М. Ветитнев и др.

Выстраивая композиционную модель СКУ, исследователи используют широкий набор продуктовых моделей. В их числе — модель Т. Леввита — Ф. Котлера [13], модель П. Диксона [14], трехфакторная модель Ф. Котлера [18]. Хотя каждая из данных моделей вполне работоспособна, может быть использована для изучения и уточнения сущности СКУ, следует признать, что для построения базовой модели СКУ, которая могла бы использоваться для решения задач управления и обеспечения конкурентоспособности услуги, перечень элементов, включаемых в состав модели услуги, следует расширить, а также более широко подходить к определению перечня производителей СКУ.

## Результаты и обсуждение

Можно предложить следующее определение: СКУ — это услуги, оказываемые СКО (в том числе с привлечением соисполнителей), расположенными в санаторно-курортных зонах, имеющими лицензии на осуществление медицинской деятельности, соответствующую материально-техническую базу и использую-

<sup>1</sup> Перечень санаторно-курортных организаций РФ, осуществляющих лечение граждан, имеющих право на получение набора социальных услуг, в 2022 году // Фонд социального страхования (ФСС) РФ. URL: <http://rofss.spb.ru/for-citizens/sanatorno-kurortnoe-lechenie/194-sanatorno-kurortnoe-lechenie-dlya-lgotnykh-kategorij-grazhdan/1705-perechen-sanatorno-kurortnykh-organizatsij-rf-osushchestvlyayushchikh-lechenie-grazhdan-imeyushchikh-pravo-na-poluchenie-nabora-sotsialnykh-uslug-v-2022-godu> (дата обращения: 21.06.2022).

щими лечебно-рекреационный потенциал санаторно-курортных зон в производстве услуг.

Базис СКУ составляет именно санаторно-курортное лечение, и важным для определения СКУ служит установление производителя данной услуги. Производителем СКУ могут быть организации разных форм собственности и различных организационно-правовых форм. Они могут выполнять деятельность как на бюджетной, так и на коммерческой основе, а главное — оказывать и комплекс СКУ, и осуществлять производство отдельных компонент СКУ. Организации СКК предлагают и коллаборацию для создания конкурентоспособных СКУ. Однако обратим внимание на то, что привлечение соисполнителей для производства СКУ должно осуществляться строго в рамках законодательства, через заключение соответствующих договоров.

Если применить к исследуемым услугам классификацию категорий предложения Ф. Котлера, то СКУ следует отнести к следующему типу: услуга, сопровождаемая дополнительными услугами и товарами. В большинстве работ зарубежных авторов об исследуемой проблеме СКУ отнесены к категории продуктов медицинского (лечебного) или оздоровительного туризма [15; 19]. В пакет услуги туризма традиционно входят товары и впечатления [12; 20]. Учитывая специфику СКУ, все существующие модели включают в себя несколько уровней, начиная с ядра услуги, содержащего базовые компоненты, формирующие базовую полезность, приобретаемую потребителем, и затем расширяемые за счет уровней, которые включают в себя дополнительные полезности, повышающие удовлетворенность потребителей и увеличивающие привлекательность СКУ.

В настоящем исследовании предложена авторская модель СКУ, включающая в себя три уровня: ядро (базовые услуги), дополнительные услуги и составляющую кастомизации, как видно на рисунке 1.

В схеме, приведенной на рисунке 1, показано, что в ядро услуги включены базовые компоненты, которые обеспечивают санаторно-курортное лечение [13; 17; 21]. Эти составляющие услуги формируют базовый пакет товарного предложения, который включается в путевку и оплачивается либо из бюджета в ситуации, если СКУ оказывают в рамках набора социальных услуг гражданину, либо оплачивается потребителем самостоятельно. Второй контур СКУ пред-

Основная услуга	Ядро услуги (базовые компоненты, включаемые в стоимость путевки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• медицинская помощь:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– лечебно-диагностические услуги;</li> <li>– реабилитационные услуги;</li> <li>– профилактические услуги;</li> </ul> </li> <li>• услуги по размещению;</li> <li>• услуги питания;</li> <li>• услуги организации досуга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Санаторно-курортные организации (СКО)</li> <li>Научные организации</li> <li>КСР</li> <li>Организации общепита</li> <li>Организации бытового обслуживания</li> <li>Досуговые и культурно-просветительские учреждения и организации</li> </ul>
Услуга в реальном исполнении	Дополнительные услуги (базовые компоненты, получаемые по желанию за дополнительную плату)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дополнительные медицинские услуги;</li> <li>• SPA-услуги;</li> <li>• социально-педагогические услуги;</li> <li>• психологические услуги;</li> <li>• транспортные услуги;</li> <li>• бытовые услуги;</li> <li>• торговля;</li> <li>• дополнительные досуговые услуги;</li> <li>• культурно-просветительские услуги;</li> <li>• экскурсионное обслуживание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>СКО</li> <li>КСР</li> <li>Организации общепита</li> <li>Транспортные компании</li> <li>Организации бытового обслуживания</li> <li>Организации сферы торговли</li> <li>Досуговые и культурно-просветительские учреждения и организации</li> <li>Экскурсионные бюро и турфирмы</li> </ul>
Услуга с подкреплением	Составляющая кастомизации (компоненты, определяющие качество взаимодействия с потребителем)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• безопасность;</li> <li>• страхование;</li> <li>• информирование;</li> <li>• помощь в подборе и формировании путевки;</li> <li>• бренд;</li> <li>• коммуникации с внешней средой</li> <li>• товары СКК;</li> <li>• сувенирная продукция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>СКО</li> <li>КСР</li> <li>Организации сферы торговли</li> <li>Досуговые и культурно-просветительские учреждения</li> <li>Производители товаров и сувениров</li> <li>Турфирмы</li> <li>СМИ, информационные порталы и т. п.</li> <li>Правоохранительные органы</li> <li>Юридические компании</li> <li>Страховые организации</li> </ul>

Рис. 1. Составляющие санаторно-курортной услуги (СКУ)

Fig. 1. Components of a health resort service

ставляют услуги, позволяющие повысить качество санаторно-курортного лечения, причем как в медицинской составляющей, так и в составляющих размещения, питания и досуга. Расширенный пакет СКУ не входит в путевку и приобретается потребителем за свой счет. Хотя отдельные услуги могут быть предложены потребителю СКО безвозмездно в рамках программ по продвижению, повышению лояльности и рекламе.

В современной практике именно эти дополнительные составляющие делают СКУ более востребованными у современного потребителя. Они позволяют уйти от сложившегося представления о СКУ как об услуге медицинской и, соответственно, ориентированной на пожилых или людей с проблемами здоровья. Зарубежные исследователи

отмечают изменение привычек потребления и образа жизни современной молодежи и лиц среднего возраста, активный запрос на здоровье и долголетие не только пожилыми людьми, еще более возросший в результате пандемии коронавируса COVID-19, что расширяет круг потенциальных потребителей СКУ [19; 22]. Современные СКО все чаще оказывают SPA-услуги, услуги сохранения не только здоровья, но и красоты, проводят обучающую и психологическую работу по формированию привычек здорового образа жизни, стремятся обеспечить не только лечение, но и комфорт, положительные впечатления, интересный досуг [6; 9; 23; 24]. Следует согласиться с В. И. Лимоновым в том, что дополнительные услуги могут быть оказаны не только потребителю СКУ,

который получает ее по санаторно-курортной путевке, но и потребителям, которые не приобретали путевку и даже местным жителям, что позволяет увеличить экономический результат работы СКО [14, с. 44].

Третий уровень СКУ включает в себя компоненты, которые определяют качество взаимодействия с потребителем, позволяя адаптировать стандартизированный пакет услуги под запросы конкретного потребителя, что важно для обеспечения конкурентоспособности услуги на рынке [18, с. 112]. Эти сопутствующие услуги (в терминологии В. И. Лимонова) позволяют вывести качество СКУ на еще более высокий качественный уровень, развивая сервисную составляющую, что также обеспечивает рост доходов СКО и прибыльность санаторно-курортных комплексов в целом. В процессе оказания услуг важным видится не только производство услуг соответствующего качества, но и обеспечение «доведения» услуги до потребителя [25, с. 50]. А. Е. Архипов подчеркивает, что коммуникационная составляющая пакета СКУ позволяет выстраивать эффективные долгосрочные отношения между производителями СКУ и целевыми аудиториями для достижения конкурентоспособности и роста востребованности услуг в долгосрочной перспективе [18, с. 112].

В большинстве существующих определений речь идет о том, что СКУ представляют собой комплекс не только услуг и мероприятий, но и товаров. Эта точка зрения является отражением закрепившегося в экономике услуг подхода, который предполагает выделение материальной составляющей, нематериальной составляющей и составляющей интегрированности в пакете любой услуги. СКУ, входящие в группу социальных услуг, услуг здравоохранения по уровню материально-вещественной составляющей, следует относить к группе услуг, которые определяются «доминирующим вкладом человеческого фактора и высокой степенью персонализации эффекта труда, первостепенной значимостью креативного начала» [26, с. 81].

Вместе с тем нельзя игнорировать тот факт, что СКУ содержат и существенную материальную компоненту, которую оценивает потребитель. Например, даже в базовой медицинской составляющей для потребителя значимо качество используемого СКО медицинского оборудования, лекарственных средств и т. п. В составляющей питания и размещения материальная компонента еще

более выражена. В составляющую кастомизации следует включать материальные товары, дополняющие и повышающие привлекательность СКУ. В первую очередь это — продукты СКК (например, косметические средства, бады, лекарственные сборы, минеральная вода и т. д.), а также сувенирная продукция. Многокомпонентность СКУ, оказываемых СКО, обуславливает полифункциональность и, как следствие, дифференциацию деятельности и требований к работе СКО [10, с. 17].

Хотя производителем СКУ является прежде всего специализированная СКО, все чаще в условиях жесткой конкуренции на рынке не только санаторно-курортных, но и туристско-рекреационных услуг в целом, для создания конкурентоспособного предложения СКО привлекают к созданию СКУ широкий спектр организаций. О необходимости коллаборации, развития аутсорсинга в процессах производства и оказания СКУ все чаще пишут не только отечественные, но и зарубежные специалисты. Авторы утверждают, что даже в медицинской компоненте все чаще одна СКО не может осуществлять комплекс действий, создающих конкурентоспособный высокотехнологичный и качественный продукт [6]. А. М. Ветитнев, указывая на низкую конкурентоспособность стандартного пакета СКУ, оказываемых СКО, связывает повышение конкурентоспособности с двумя существенными условиями: модернизацией санаторно-курортных услуг, в том числе за счет расширения круга организаций-производителей, и изменением подходов к управлению рынком этих услуг.

## Выводы

Отечественные и зарубежные авторы сходятся во мнении о том, что СКУ, оказываемые разными типами СКО, должны удовлетворять сложный набор потребностей не только в восстановлении, поддержании и улучшении здоровья (физического, психологического и духовного), но и туристских потребностей, ожиданий потребителей. В современной практике все большую популярность приобретает концепция *H2H*, которая предполагает новую бизнес-модель, сочетающую медицинскую и туристскую составляющие, позволяя сочетать медицинскую помощь с комфортом и даже роскошью отелей и курортов [6, с. 280].

Таким образом, СКУ должна восприниматься как многокомпонентный пакет ма-

териальных и нематериальных составляющих (услуг, мероприятий, впечатлений, товаров), которые позволяют потребителю удовлетворять потребности в рекреации (оздоровлении и отдыхе) в целом. Производителем СКУ все чаще выступает не одна специализированная СКО, а совокупность лечебных, реабилитационных учреждений, гостиниц, организаций досуга, торговли, общественного питания, туристских и экскурсионных организаций и т. д.

Восприятие СКУ как пакета полезностей, который имеет высокий уровень адаптивности под нужды и требования того или иного потребителя, позволяет повысить их привлекательность в глазах целевых аудиторий, а также расширить круг потенциальных потребителей, частоту обращения за данными услугами. Разработка пакета СКУ повысит экономическую и инвестиционную привлекательность СКК в целом. Композиционный подход способствует более четкому планированию деятельности СКО, обеспечению большей прозрачности процессов производства услуг, расчета их себестоимости и т. д.

Изменение требований к СКУ со стороны потребителей, принципов и подходов к фор-

мированию пакета СКУ требуют изменения подходов к управлению, регулированию и развитию рынка СКУ со стороны органов власти как на федеральном, так и на региональном уровне. Становится очевидным, что органы управления здравоохранением не могут самостоятельно решать спектр задач развития в целом санаторно-курортной сферы. Хотя за ними и остаются несомненный приоритет в регулировании лечебной составляющей, санаторно-курортной помощи, а также частично вопросы, связанные с научно-методическим обеспечением, например, системы диетического питания, психологического сопровождения и даже оздоровительного досуга, большой спектр задач должен решаться в сотрудничестве с органами управления туризмом, культурой, спортом, молодежной и социальной политикой. Вопросы экономической эффективности деятельности СКО, привлечения инвесторов, развития инфраструктуры СКК, позволяющей повысить качество и привлекательность СКУ, должны быть решены в рамках специальных стратегических программ и проектов, исполнителями которых должны стать органы власти не только медицинского, но и экономического блока.

### Список источников

1. Баранова А. Ю. Системный подход к формированию санаторно-курортных услуг // Вестник Академии знаний. 2018. № 26 (3). С. 43–50.
2. Богомолова Е. С. Повышение результативности стратегического управления развитием санаторно-курортного комплекса Краснодарского края // Профессорский журнал. Серия: рекреация и туризм. 2021. № 3 (11). С. 49–56. DOI: 10.18572/2686-858X-2021-11-3-49-56
3. Прохорова О. В., Краснова О. Н. Управление предпринимательством на предприятиях санаторно-курортного типа // Сервис plus. 2015. Т. 9. № 2. С. 45–51. DOI: 10.12737/11311
4. Aluculesei A.-C., Nistoreanu P., Avram D., Nistoreanu B. G. Past and future trends in medical spas: A co-word analysis // Sustainability. 2021. Vol. 13. No. 17. P. 9646. DOI: 10.3390/su13179646
5. Chuang T. C., Liu J.S., Lu L.Y.Y., Lee Y. The main paths of medical tourism: From transplantation to beautification // Tourism Management. 2014. Vol. 45. P. 49–58. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.03.016
6. DeMicco F. J. New innovations in medical tourism and wellness in Europe: Switzerland // F. J. DeMicco, ed. Medical Tourism and Wellness: Hospitality Bridging Healthcare (H2H). New York: Apple Academic Press, 2017. P. 279–288. (Advances in Hospitality and Tourism Series). DOI: 10.1201/9781315365671-14
7. Kušen E. Health tourism // Tourism. 2002. Vol. 50. No. 2. P. 175–188.
8. Torres-Pruñonosa J., Raya J. M., Crespo-Sogas P., Mur-Gimeno E. The economic and social value of spa tourism: The case of balneotherapy in Maresme, Spain // PLoS ONE. 2022. Vol. 17. No. 1. e0262428. DOI: 10.1371/journal.pone.0262428
9. Ветитнев А. М., Дзюбина А. В. Санаторно-курортные и SPA-услуги: противопоставление или совместное развитие // Вестник Национальной академии туризма. 2012. № 2 (22). С. 48–52.
10. Ершова И. В. Санатории: уникальный феномен на туристском рынке // Lex russica (Русский закон). 2019. № 10 (155). С. 16–29. DOI: 10.17803/1729-5920.2019.155.10.016-029
11. Корчажкина Н. Б. Современное состояние и пути развития санаторно-курортного лечения в Российской Федерации // Курортные ведомости. 2013. № 3. С. 12–17.
12. Полякова Н. В., Сыроватская А. А. Лояльность клиента как фактор конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса // Актуальные вопросы современного маркетинга: сборник научных трудов. Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2015. С. 145–151.

13. Ветитнев А. М., Войнова Я. А. Организация санаторно-курортной деятельности: учеб. пособие. М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. 272 с.
14. Лимонов В. И. Санаторно-курортный рынок: понятие, особенности и регулирование // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2017. № 1. С. 42–47.
15. Савельева Н. А., Шмелева Т. В., Топоров С. И. Подход к классификации услуг медицинского туризма // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2019. № 7 (110). С. 15–19.
16. Ferreira G. L. M., Jorge A., Rodrigues L. Good practices of quality control in the area surrounding of natural mineral water abstraction of São Pedro do Sul medical spa (Portugal) // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 906. P. 012092. DOI: 10.1088/1755-1315/906/1/012092
17. Санаторно-курортное лечение. Национальное руководство / под ред. А. Н. Разумова, В. И. Стародубова, Г. Н. Пономаренко. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2021. 752 с.
18. Архипов А. Е. Модель контурного пакетирования как основа формирования конкурентомобильности санаторно-курортного комплекса // Российское предпринимательство. 2011. № 9-2. С. 110–114.
19. Turski I., Mashika H., Tkachenko T., Khmara M., Komarnitskyi I., Oliynyk M. Medical Tourism: Analysis of the State of International Tourism and Prospects for Domestic Development // Universal Journal of Public Health. 2021. Vol. 9. No. 2. P. 27–34. DOI: 10.13189/ujph.2021.090201
20. Александрова Е. А. Туристская поездка как сумма впечатлений // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. Т. 2. № 3. С. 12–17.
21. Новикова Е. П., Левкевич М. М. Развитие услуг здравоохранения в санаторно-курортной сфере: монография. Краснодар: Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2017. 174 с.
22. Dryglas D., Rózycki P. European spa resorts in the perception of non-commercial and commercial patients and tourists: The case study of Poland // e-Review of Tourism Research. 2016. Vol. 13. No. 1-2. P. 382–400.
23. Beganović A., Puška A., Popović-Beganović A. The transformation of medical spas into modern spa centers in Bosnia and Herzegovina: An investigation using a decision-making support model // Tourism. 2021. Vol. 69. No. 2. P. 180–195. DOI: 10.37741/t.69.2.2
24. Boleloucha E., Wright A. Spa destinations in the Czech Republic: an empirical evaluation // International Journal of Spa and Wellness. 2020. Vol. 3. No. 2-3. P. 117–144. DOI: 10.1080/24721735.2021.1880741
25. Власова М. В., Кузнецова А. Н. Документальное оформление нового туристского продукта // Научные Записки ОрелГИЭТ. 2019. № 1 (29). С. 50–53.
26. Молчанова С. Ю., Усачева Е. А. Социально-педагогические услуги пожилым людям: подходы к оценке качества // Управленческое консультирование. 2014. № 1. С. 78–84.

## References

1. Baranova A.Yu. A systematic approach to the formation of health resort services. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2018;(26):43-50. (In Russ.).
2. Bogomolova E.S. Improving the performance of the strategic management of the development of the sanatorial and resort complex of the Krasnodar region. *Professorskii zhurnal. Seriya: rekreatsiya i turizm*. 2021;(3):49-56. (In Russ.). DOI: 10.18572/2686-858X-2021-11-3-49-56
3. Prokhorova O.V., Krasnova O.N. Managing a sanatorium and resort enterprise in the market economy. *Servis plus = Service Plus*. 2015;9(2):45-51. (In Russ.). DOI: 10.12737/11311
4. Aluculesei A.-C., Nistoreanu P., Avram D., Nistoreanu B.G. Past and future trends in medical spas: A co-word analysis. *Sustainability*. 2021;13(17):9646. DOI: 10.3390/su13179646
5. Chuang T.C., Liu J.S., Lu L.Y.Y., Lee Y. The main paths of medical tourism: From transplantation to beautification. *Tourism Management*. 2014;45:49-58. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.03.016
6. DeMicco F.J. New innovations in medical tourism and wellness in Europe: Switzerland. In: DeMicco F.J., ed. *Medical tourism and wellness: Hospitality bridging healthcare (H2H)*. New York: Apple Academic Press; 2017:279-288. (Advances in Hospitality and Tourism Series). DOI: 10.1201/9781315365671-14
7. Kušen E. Health tourism. *Tourism*. 2002;50(2):175-188.
8. Torres-Pruñonosa J., Raya J.M., Crespo-Sogas P., Mur-Gimeno E. The economic and social value of spa tourism: The case of balneotherapy in Maresme, Spain. *PLoS ONE*. 2022;17(1):e0262428. DOI: 10.1371/journal.pone.0262428
9. Vetitnev A.M., Dzubina A.V. Health resort and spa-services: Contrasting or co-development? *Vestnik Natsional'noi akademii turizma = Vestnik of National Tourism Academy*. 2012;(2):48-52. (In Russ.).
10. Ershova I.V. Health resorts: A unique phenomenon in the tourist market. *Lex russica (Russkii zakon) = Lex russica*. 2019;(10):16-29. (In Russ.). DOI: 10.17803/1729-5920.2019.155.10.016-029
11. Korchazhkina N.B. The current state and ways of development of sanatorium treatment in the Russian Federation. *Kurortnye vedomosti*. 2013;(3):12-17. (In Russ.).

12. Polyakova N.V., Syrovatskaya A.A. Client loyalty as a factor in the competitiveness of the sanatorium complex. In: Topical issues of modern marketing: Coll. sci pap. Irkutsk: Baikal State University of Economics and Law; 2015:145-151. (In Russ.).
13. Vetitnev A.M., Voinova Ya.A. Organization of sanatorium-and-spa activities. Moscow: Federal Agency for Tourism; 2014. 272 p. (In Russ.).
14. Limonov V.I. Sanatorium and resort market: Concept, features and regulation. *Vestnik Moskovskogo gumanitarno-ekonomicheskogo instituta*. 2017;(1):42-47. (In Russ.).
15. Savel'eva N.A., Shmeleva T.V., Toporov S.I. Approach to the classification of medical tourism services. *Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie*. 2019;(7):15-19. (In Russ.).
16. Ferreira G.L.M., Jorge A., Rodrigues L. Good practices of quality control in the area surrounding of natural mineral water abstraction of São Pedro do Sul medical spa (Portugal). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021;906:012092. DOI: 10.1088/1755-1315/906/1/012092
17. Razumov A.N., Starodubov V.I., Ponomarenko G.N., eds. Sanatorium-and-spa treatment: National guide. Moscow: GEOTAR-Media; 2021. 752 p. (In Russ.).
18. Arkhipov A.E. Contour packaging model as a basis for the formation of competitive mobility of a sanatorium and resort complex. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2011;(9-2):110-114. (In Russ.).
19. Turski I., Mashika H., Tkachenko T., Khmara M., Komarnitskiy I., Oliinyk M. Medical tourism: Analysis of the state of international tourism and prospects for domestic development. *Universal Journal of Public Health*. 2021;9(2):27-34. DOI: 10.13189/ujph.2021.090201
20. Aleksandrova E.A. Tourist trip as a sum of impressions. *Rossiiskie regiony: vzglyad v budushchee = Russian Regions: Looking into the Future*. 2015;2(3):12-17. (In Russ.).
21. Novikova E.P., Levkevich M.M. Development of healthcare services in the sanatorium-resort sector. Karasnodar: Krasnodar Center for Scientific and Technical Information; 2017. 174 p. (In Russ.).
22. Dryglas D., Rózycki P. European spa resorts in the perception of non-commercial and commercial patients and tourists: The case study of Poland. *e-Review of Tourism Research*. 2016;13(1-2):382-400.
23. Beganović A., Puška A., Popović-Beganović A. The transformation of medical spas into modern spa centers in Bosnia and Herzegovina: An investigation using a decision-making support model. *Tourism*. 2021;69(2):180-195. DOI: 10.37741/t.69.2.2
24. Boleloucka E., Wright A. Spa destinations in the Czech Republic: An empirical evaluation. *International Journal of Spa and Wellness*. 2020;3(2-3):117-144. DOI: 10.1080/24721735.2021.1880741
25. Vlasova M.V., Kuznetsova A.N. Documentary processing of a new tourist product. *Nauchnye zapiski OrelGIET = Scientific Journal of Orel SIET*. 2019;(1):50-53. (In Russ.).
26. Molchanova S.Yu., Usacheva E.A. Socio-pedagogical services for senior citizens: Approach to quality measurement. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2014;(1):78-84. (In Russ.).

### Сведения об авторе

**Дмитрий Анатольевич Лихтин**

аспирант

Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43

Поступила в редакцию 23.08.2022  
 Прошла рецензирование 13.09.2022  
 Подписана в печать 26.09.2022

### Information about Author

**Dmitriy A. Likhtin**

postgraduate student

North-Western Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

57/43 Sredniy Ave. V.O., St. Petersburg 199178, Russia

Received 23.08.2022  
 Revised 13.09.2022  
 Accepted 26.09.2022

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

## Основные условия и требования к оформлению рукописей научных статей, представляемых в РНЖ «Экономика и управление»

Журнал издается Санкт-Петербургским университетом технологий управления и экономики (СПбУТУиЭ) под научно-методическим руководством Отделения общественных наук Российской академии наук с 1995 г.

Российский научный журнал «Экономика и управление» входит в перечень изданий, публикации в которых учитываются экспертными советами по экономике, а также управлению, вычислительной технике и информатике Высшей аттестационной комиссии (ВАК) Министерства науки и высшего образования РФ при защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.

Для публикации в журнале «Экономика и управление» принимаются статьи на русском, английском, немецком языках, содержащие описание актуальных фундаментальных технологий, результаты научных и научно-методических работ, посвященных проблемам социально-экономического развития, а также отражающие исследования в области экономики, управления, менеджмента и маркетинга. Предлагаемый материал должен быть оригинальным, не публиковаться ранее в других печатных изданиях, тематически соответствовать профилю журнала.

### **Обязательные требования к содержанию статей, предназначенных для публикации в журнале «Экономика и управление»**

Чтобы статья успешно прошла научное рецензирование и была принята для публикации в журнале, она должна иметь следующую структуру.

1. Актуальность проблемы, ее сущность и общественно-научная значимость.
2. Освещение данной проблемы и опыта ее решения в зарубежной и отечественной литературе, анализ законодательства и нормативно-правовой базы (если это в русле авторского замысла).
3. Критический анализ имеющихся в литературе, экономической и управленческой практике подходов к решению проблемы.
4. Научно обоснованные предложения автора по решению проблемы (систематизированное изложение авторской идеи (идей): методов, концептуальных положений, моделей, методик и пр., направленных на разрешение проблемы. Эти взгляды должны быть аргументированы и обоснованы, по возможности подтверждены расчетами, фактами, статистикой и пр. При необходимости в качестве элементов обоснования приводятся формулы, таблицы, графики и др.
5. Краткие выводы, резюмирующие проведенные исследования, отражающие основные их результаты.
6. Научная и практическая значимость материала статьи с изложением рекомендаций (как, где авторские предложения могут быть использованы, что для этого следует сделать) и теоретического развития авторских идей в дальнейшем.

### **Основные требования к сдаче в издательство рукописей, предназначенных для публикации в журнале «Экономика и управление»**

1. Статья должна содержать:
  - 1.1. Аннотацию (расширенную; в аннотации должны отражаться цель, задачи, методология, результаты, выводы).
  - 1.2. Ключевые слова (от 5 до 7 слов), разделенные запятой.
  - 1.3. Сведения об авторе: место работы каждого автора (если таковое имеется) в именительном падеже, его должность и регалии, контактную информацию (почтовый адрес, e-mail), ORCID id автора (при наличии).
2. Оформление статьи
  - 2.1. Объем статьи должен составлять от 0,4 до 1 а. л. (1 а. л. — 40 000 знаков, считая пробелы).
  - 2.2. В верхнем правом углу первой страницы статьи должна содержаться информация об авторе: Ф.И.О. (полностью), должность, название организации и ее структурного подразделения, адрес. Ученая степень, ученое звание, почетное звание (если таковые имеются).
  - 2.3. Шрифт — Times New Roman, кегль — 14 пунктов. Поля: 2,5 — левое и по 2 см — остальные, печать текста на одной стороне листа, оборот листа — пустой. Страницы должны быть пронумерованы.
  - 2.4. Список литературы должен содержать библиографические сведения обо всех публикациях, упоминающихся в статье, расположенные в порядке упоминания в квадратных скобках, и не должен включать в себя работы, на которые в тексте отсутствуют ссылки. Все ссылки в статье, должны быть затекстовыми (расположенными в конце статьи), с указанием в основном тексте порядкового номера источника и упоминаемых страниц. В списке литературы для каждого источника необходимо указывать страницы: в случаях ссылки на публикацию в журнале, газете, сборнике (периодическом издании) — интервал страниц, а в случаях ссылки на монографию, учебник, книгу — общее число страниц в этом издании.
3. Иллюстративный материал
  - 3.1. Рисунки, диаграммы, таблицы и графики должны быть вставлены в текст статьи на соответствующее им место.
  - 3.2. Если иллюстрации отрисованы авторами самостоятельно в формате Word или Excel, то не следует завершать их в другие программы!
  - 3.3. Остальные иллюстрации также присылать только в исходном формате:
    - отсканированные с разрешением на 300 dpi иллюстрации в формате .tif либо .jpg вставляются в текст статьи на соответствующее место и дополнительно отправляются отдельными файлами, не вставленными в текст;
    - иллюстрации из сети Интернет вставляются в текст статьи и дополнительно присылаются отдельными файлами в том формате, в котором были скачаны.
  - 3.4. Размер исходного изображения должен быть не меньше публикуемого.
  - 3.5. Рекомендованное количество иллюстраций в одной статье — не более трех.

Статья представляется в электронном виде (по электронной почте или на носителе информации) в формате Microsoft Word.

Для получения полной информации о требованиях к публикации просьба обращаться в издательство.  
Адрес электронной почты издательства СПбУТУиЭ: izdat-ime@yandex.ru; тел.: (812) 449-08-33.

# Basic Conditions and Requirements for Research Articles Submitted to the Russian Scientific Journal "Economics and Management"

## The Basic Requirements to script submissions for publisher of Economics and Management

### 1. Contents

- Summary should contain the aim, tasks, methods and results of research. Please find the Summary Guidance on Economics and Management web-site
- List of key words should contain 5 to 7 items separated by semicolon
- Information about the author should contain job position, regalia and location using subjective case together with personal details and contact information

### 2. Layout

- Size should be not less than 0.4 and not more than 1 author's list
- Personal information should be placed in the top right corner of the front page starting with the name, position, regalia, company name with full address, etc.
- Please use the Times New Roman size 14 with 2.5 cm border on the left and 2 cm on the right, top and bottom sides
- List of references should contain bibliography on all publications mentioned in the article. Please use square brackets for numbers in the order of their appearance in the article. The sources not mentioned in the article should not be used in this list. All the references should be positioned at the very end of the article using numbers shown in square brackets with detailed position in the text. In case you refer to magazine, newspaper or digest you should indicate the page number (s) and the full number of pages in case of monograph, textbook or any other publication

### 3. Graphics

- All the pictures, diagrams, tables and schedules should be positioned exactly in place they are being mentioned in the article
- Please use .doc or .exe formats in case illustrations were made by the author personally in the same format
- For all the other illustrations please use the original format
- Illustrations scanned in .tif or .jpg using 300 dpi apart from being placed in the text should be sent separately in attached file
- Illustrations copied from Internet should be placed in the text as well as sent separately in attached file using original format
- The picture in the article should be of the same size as it is shown in original source
- Recommended amount of pictures and illustrations should not exceed three items

**Please send all the articles printed on A4 paper format together  
with electronic version using Microsoft Word.  
Both versions should be identical.**

Contact Details:  
44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg, 190103, Russia  
Publishing and Printing Center  
of the Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics.

Tel.:  
+7 (812) 449-08-33

E-mail:  
izdat-ime@yandex.ru



2010

2020

2023 ?

Economics and Management

# Экономика и управление

российский научный журнал | russian scientific journal

РНЖ «Экономика и управление» издается Санкт-Петербургским университетом технологий управления и экономики под научно-методическим руководством Отделения общественных наук РАН с 1995 года. Журнал является одним из ведущих российских научных изданий, в котором публикуются результаты оригинальных теоретических и прикладных исследований по актуальным проблемам экономики и управления.

Ėkonomika i upravlenie

ISSN 1998-1627



9 771998 162780

Журнал «Экономика и управление»

включен в следующие базы научных журналов:

- EBSCO (Business Source Corporate Plus)
- База российских научных журналов на платформе e-library (РИНЦ)
- Перечень российских рецензируемых научных журналов, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (ВАК), в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук

ПОДПИСКА ВО ВСЕХ ОТДЕЛЕНИЯХ СВЯЗИ

Индекс в каталоге  
АО «Почта России»:  
П1922

Индекс в подписном  
печатном каталоге ГК  
«Урал-Пресс»: 29996

Электронная  
подписка:  
[www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

По вопросам приобретения обращаться в издательство: (812) 449 08 33