



2020

Том 5, № 3

ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ

Научный журнал. Основан в 2016 году. Выходит 4 раза в год

УЧРЕДИТЕЛЬ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет»

ГЛАВНЫЙ
РЕДАКТОР

С. А. Головихин, доктор экономических наук, доцент, декан факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск

ОТВЕТСТВЕННЫЙ
СЕКРЕТАРЬ

Е. А. Колесник, кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск

РЕДАКЦИОННАЯ
КОЛЛЕГИЯ

А. А. Алабугин, доктор экономических наук, профессор Высшей школы экономики и управления Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета), Челябинск

И. О. Боткин, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Удмуртской Республики, директор Удмуртского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Ижевск

И. Д. Колмакова, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск

Т. А. Коркина, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск

И. В. Лаврентьева, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Челябинского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Челябинск

Т. Ю. Лушников, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск

О. Е. Малых, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Уфимского государственного нефтяного технического университета, Уфа

Е. А. Неживенко, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и регионального развития Челябинского государственного университета, Челябинск

А. Н. Пыткин, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, директор Пермского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Пермь

В. А. Чумаков, кандидат политических наук, член Общественной палаты РФ, Москва

Л. М. Муталиева, кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилева, Астана, Республика Казахстан

Адрес издателя:

Россия, 454021, г. Челябинск,
ул. Молодогвардейцев, 576

Адрес редакции:

Россия, 454001, Челябинская область,
г. Челябинск,
ул. Бр. Кашириных, 70б, каб. 204.
Тел. (351) 799-70-92, 799-70-89
e-mail: uprav@csu.ru

Адрес для писем:

Россия, 454001, г. Челябинск,
ул. Братьев Кашириных, 129,
редакция журнала
«Общество, экономика, управление»

Редакция журнала
может не разделять точку зрения
авторов публикаций

Ответственность за содержание статей
и качество перевода аннотаций несут
авторы публикаций

Журнал зарегистрирован
в Управлении Роскомнадзора
по Челябинской области.
Свидетельство ПИ № ТУ74-01353

Индекс 33079
в объединенном
каталоге «Пресса России»

Корректор *Е. С. Меньшенина*
Верстка *Е. С. Меньшениной*

Подписано в печать 11.11.20.
Выход в свет 25.11.20.
Формат 60×84 1/8. Бумага офсетная.
Гарнитура PT Serif.
Усл. печ. л. 7,9. Уч.-изд. л. 7,0.
Тираж 70 экз. Заказ 445.
Цена свободная

Отпечатано:
Издательство
Челябинского государственного
университета
Россия, 454021, Челябинск,
ул. Молодогвардейцев, 576

12+

Журнал является продолжением выпускавшегося ранее
«Вестника факультета управления Челябинского государственного университета» (ISSN 2541-9609)



2020

— Volume 5, no. 3

SOCIETY, ECONOMY, MANAGEMENT

Academic periodical. Founded in 2016. The journal is published 4 times per year

FOUNDER

Chelyabinsk State University (CSU)

EDITOR-IN-CHIEF

S.A. Golovikhin, Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the faculty of Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

EXECUTIVE
SECRETAR

E.A. Kolesnik, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

EDITORIAL BOARD

A.A. Alabugin, Doctor of Economics, Professor, Higher School of Economics and Management, South Ural State University, Chelyabinsk

I.O. Botkin, Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Udmurt Republic, Director of the Udmurt Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Izhevsk

I.D. Kolmakova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

T.A. Korkina, Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

I.V. Lavrentieva, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management of the Chelyabinsk Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Chelyabinsk

T.Yu. Lushnikova, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

O.E. Malykh, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Ufa State Petroleum Technical University, Ufa

E.A. Nezhivenko, Doctor of Economics, Professor, Chair of Economic Theory and Regional Development, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

A.N. Pytkin, Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Director of the Perm Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm

V.A. Chumakov, Candidate of Political Sciences, member of the Public Chamber of the Russian Federation, Moscow

L.M. Mutaliev, Candidate of Economics, Associate Professor of the L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan

Address of Publisher:
57b Molodogvardeitsev St.,
Chelyabinsk, 454021, Russia

Editorial office's address:
of. 204, 70b Bratiev Kashirinykh St.,
Chelyabinsk, 454001, Russia
Tel.: +7(351) 799-70-92, 799-70-89
e-mail: uprav@csu.ru

Juridical address (for correspondence)
129, Bratiev Kashirinykh St.,
Chelyabinsk, 454001, Russia
Editorial Board of Scientific Journal
«Society, economy, management»

The Editorial Board may not share the
views of the authors

Authors are responsible for the article content and quality of annotation's translation

Academic periodical is registered
in Department of Federal Supervision
Agency for Information Technologies
and Communications
in Chelyabinsk region
Certificate ПИИ № ТУ74-01353

Index 33079
in catalog "Russian Press"

Proofreader *Ye.S. Menshenina*
Imposition by *Ye.S. Menshenina*

Passed for printing 11.11.20.
Date of publication 20.11.20.
Format 60×84 1/8. Litho paper.
Font PT Serif.
Conventional print. sh. 7,9.
Ac.-publ. sh. 7,0.
Circulation 70 copies.
Order 445. Open price

Printed:
Publishing Office
of Chelyabinsk State University
57b Mologvardejtsev St.,
Chelyabinsk, 454021, Russia

12+

The journal is a continuation of «Bulletin of the faculty of management
of Chelyabinsk State University» (ISSN 2541-9609)

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Э. Ж. Аминова, Л. В. Прохорова Проблемы развития рынка труда в здравоохранении	5
Е. А. Захарова, Е. В. Абилова, Г. А. Безносков, Д. В. Давыдов, А. В. Трегубова Моделирование влияния институтов на макроэкономические показатели: обзор методологических подходов	12

УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТРАСЛЯХ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Т. С. Васильева Финансовый анализ и оценка финансовой устойчивости обществ взаимного страхования методом интегрального показателя (на примере НКО ПОВС «Кооп-Ресурс»)	22
Н. В. Евсеева, А. Г. Прессель, В. Ф. Горшенин Проблемы налогообложения логистических операторов транспортных услуг	34
В. В. Нордин, А. А. Лукьянчикова Пути повышения эффективности управления взаимоотношениями сети супермаркетов с поставщиками	38

ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Е. А. Ваганова, Н. Л. Антонова Мотивация персонала в условиях кризиса	47
О. В. Жигарь Особенности хедхантинга: содержание и технологии	53
О. А. Иванова Подход LTL и развитие существующих лидеров	59

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ЮРИДИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ИНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Д. А. Канарейко Модель универсальных навыков Skills 4.0	64
---	----

CONTENTS

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

E.Zh. Aminova, L.V. Prokhorova

Problems of development of labor market in health care.....5

E. A. Zakharova, E. V. Abilova, G. A. Beznosov, D. V. Davydov, A. V. Tregubova

Modelling the impact of institutions on macroeconomic indicators:
overview of methodological approaches12

MANAGEMENT

T.S. Vasileva

Financial analysis and assessment of the financial stability of mutual insurance companies
using the integral indicator method (based on the example of the NGO “Coop-Resource”).....22

N.V. Evseeva, V.F. Gorshenin

The role of VAT tax for transport companies.....34

V.V. Nordin, A.A. Lukianchikova

Ways to improve the effectiveness of relationship management
of a supermarket chain with suppliers38

PERSONNEL MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

E.A. Vaganova, N.L. Antonova

Personnel motivation in a crisis.....47

O.V. Zhigar

Features of headhunting: content and technologies53

O.A. Ivanova

LTL approach and development of existing leaders.....59

ECONOMIC, LEGAL, SOCIAL AND OTHER BASES OF MANAGEMENT

D.A. Canareiko

Skills 4.0 universal skills model64

УДК 331.104
ББК 65.05

DOI 10.24411/2618-9852-2020-15301

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Э. Ж. Аминова, Л. В. Прохорова

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье исследуются проблемы российского здравоохранения: от недостатка объективной информации о его реальном состоянии до нехватки специалистов. Особенности конкуренции на рынке труда среди специалистов медицинского профиля отмечаются как по конкретным узким специальностям, так и по их востребованности в разных населенных пунктах.

Ключевые слова: *медицинская помощь, кадровые ресурсы, здравоохранение.*

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF LABOR MARKET IN HEALTH CARE

E.Zh. Aminova, L.V. Prokhorova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article examines the problems of Russian health care: from the lack of objective information about its real state, to the lack of specialists. Features of competition in the labor market among medical specialists are noted both for specific narrow specialties and for their demand in different localities.

Keywords: *medical care, human resources, health care.*

Большая часть нашего населения просто не попадает в сферу интереса и наблюдения нашей медицины до того момента, пока не случится катастрофа, то есть тяжелое заболевание.

И еще вопрос о доступности помощи. Не везде в стране есть поликлиники действительно «по месту жительства»: встал в электронную очередь, проконсультировался и пошел дальше по своим делам. Даже в Москве, чтобы попасть к узкому специалисту, сначала нужно попасть к терапевту за направлением. И хотя власть уверяет население, что бесплатная медицина у нас качественная, существует огромное недоверие к бесплатному врачу. У нас, между прочим, растет

доля людей, которые занимаются самолечением, в том числе среди довольно обеспеченных. Потому что бесплатный врач по нормативу принимает 12 минут. Спрашивает: «На что жалуетесь?» И одновременно в компьютере заполняет историю болезни.

12 минут и не секундой больше, потому что его штрафуют за несоблюдение норматива.

Реальное состояние здоровья нашего населения довольно плохое. Известна классификация, использующая оценки «группы здоровья».

1. Лучшая группа, когда человек здоров.
2. «Лица, которые имеют патофизиологические и биохимические изменения

в организме». Они, например, часто болеют ОРВИ.

3. К частым заболеваниям ОРВИ прибавляется «хроническое протекание болезней без обострений на протяжении года».
4. Появляются «хроническое протекание с обострениями».
5. Инвалиды — около 10 % населения [3].

Кстати, школьники тоже не блещут здоровьем. Выборочные исследования говорят, что у многих выпускников школ уже есть хронические заболевания. Особо выделил бы зубы. Это колоссальная проблема. Где вы найдете бесплатного стоматолога? Формально они есть, но вы попробуйте к ним попасть.

Все это говорит о том, что объем необходимой медицинской помощи, который надо оказать нашему населению, намного больше, чем тот, что оказывается сейчас.

Экономия на медицине в стране тянется еще с советских времен. Есть официальные данные: в России тратится на здравоохранение государственных средств (ОМС плюс бюджет) 3,7 % ВВП. В странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) этот показатель 6—7 %. При этом мы должны иметь в виду, что ВВП на душу населения в этих странах более чем в два раза выше нашего. Но даже эти 3,7 % ВВП во многом тратятся неэффективно. В правительстве призывают: «Сначала наведите порядок внутри этих 3,7 %, а потом будем думать, как увеличивать финансирование». Это неправильный подход. Надо делать и то, и другое. Потому что пока мы будем наводить порядок, наше население потеряет остатки здоровья [1; 4].

Тем временем власть призывает к технологическому рывку. У меня вопрос: кто будет работать в этой новой прекрасной экономике будущего? Кого будут учить компетенциям XXI века? Насквозь больное население?

Есть проблема занятости так называемых предпенсионеров. Исследования показывают, что действительно к 60 годам многие мужчины в России не могут физически работать, так как у них уже со здоровьем не очень. В России возрастной рубеж, когда человек считает себя уже пожилым, 60 лет. А в Европе 70. Это огромный разрыв [5].

У нас тяжелобольное общество, которому придется вызывать «скорую помощь», иначе будущее вообще не будет.

Считаем, что было бы неплохо провести медицинскую перепись населения России с выявлением реального состояния его здоровья. Как это организовать, чтобы обошлось без имитации и принуждения, непростой вопрос.

Но вот массово обследовать всех детей можно. У нас же теперь образование начинается с трех

лет, и почти все дети проводят значительную часть времени в образовательных учреждениях. Что-то можно сделать на месте, что-то с организованным выездом в поликлинику и диагностический центр. Но на это нужны деньги, которых нет, а также врачи с медсестрами, которые у нас в дефиците.

«Оптимизация» в здравоохранении началась в 2000-х. Казалось, экономика тогда росла, у государства появились дополнительные деньги и можно было много чего сделать в здравоохранении, даже приоритетный национальный проект придумали.

Но вместо того, чтобы заняться организацией доступной медицины, ее решили централизовать: построить высокотехнологичные центры, всех врачей-специалистов перевести в крупные поликлиники. А народ пускай туда ездит и получает качественную помощь. Но в российских реалиях проект оказался утопией. Во-первых, у нас немыслимые расстояния. Во-вторых, ужасные дороги. В-третьих, а на чем ехать? Не у каждого есть машина. А на общественном транспорте, который ходит в районный или региональный центр два раза в сутки, не наездишься...

«Оптимизация» привела к тому, что численность занятых в здравоохранении стала уменьшаться. Если в 2005 году в государственных и муниципальных медицинских учреждениях работало 4,1 млн человек, то в 2016 году их осталось 3,8 млн. Численность врачей за этот же период сократилась с 690 до 681 тысячи. А ведь объективная потребность в медицинских услугах не стала меньше, а наоборот увеличилась хотя бы из-за старения населения [7].

Проблем добавил, конечно же, майский указ президента от 2012 года. Из него следовало, что врачи должны получать 200 % от средней зарплаты по региону, а медсестры 150 % [2]. Хороший указ, социально продвинутый. Но что оказалось? Адекватных задаче денег не дали. Поэтому несчастные администраторы главные врачи больниц и поликлиник начали людей увольнять, а оставшиеся вынуждены были брать дополнительную нагрузку с не столь значительным повышением зарплаты.

Стали массово переводить санитарок в уборщицы. А в этом качестве они не попадают под президентский указ. Значит, не надо повышать им зарплату.

Кроме того, в медицине весьма распространено огромное неравенство по зарплатам внутри медицинского учреждения. Главные врачи могут получать сотни тысяч рублей в месяц, а простые врачи 20 тысяч. Но, когда считают среднюю зарплату, сумма выходит довольно приличная [6].

Получается, что типовой врач перерабатывает очень сильно. И недаром те из них, кто сейчас протестует в разных частях страны, говорят, что у них нет жизни вообще. Современный врач должен вообще-то работать меньше восьми часов, и тогда у него остается время на отдых и самообразование. Он должен, между прочим, знать английский язык, чтобы знакомиться с современными методами лечения, новыми препаратами. А нашему российскому врачу дай бог вечером до койки добраться.

Когда человек болеет онкологией, ему вряд ли стоит прописывать витамины. Радикальное средство лечения — это, конечно, форсированное увеличение государственного финансирования здравоохранения. Разумеется, надо наводить порядок в том, что есть, но и денег добавлять тоже надо. А деньги есть. Это и профицит бюджета, и Фонд национального благосостояния, и, конечно, речь должна идти о так называемом «бюджетном маневре» перераспределении бюджетных средств в пользу здравоохранения и образования.

Но кроме дефицита денег есть еще и системная ошибка российское здравоохранение устроено институционально неправильно. У нас его финансирование идет в основном через ОМС. Давайте посмотрим, что это такое в условиях России? При средней зарплате в 40 тысяч рублей, 5,1 % отчислений в ОМС это 2 тысячи рублей в месяц, в год 24 тысячи. Это очень и очень мало. Это происходит потому, что эта сумма должна обеспечить не только достойные зарплаты врачей и медперсонала, но и содержание материальной части медицинских учреждений, амортизацию оборудования, коммунальные платежи [8].

У нас действительно из-за того, что слабо первичное звено, которое могло бы лечить человека в самом начале болезни, люди массово попадают в больницу сразу в тяжелом состоянии. И выходит, что 24 тысячи рублей, накопленные за год, могут быть запросто потрачены за пару дней лежания в стационаре.

По сути, система ОМС к страхованию имеет весьма отдаленное отношение. Она могла бы быть эффективной, только когда у большинства населения были бы высокие зарплаты и с их взносов можно было бы обеспечивать квалифицированную дорогостоящую медицинскую помощь.

Агентство Bloomberg регулярно рассчитывает эффективность систем здравоохранения наиболее развитых стран мира. В расчет берется продолжительность жизни, государственные затраты на здравоохранение в виде процента от ВВП на душу населения, стоимость медицинских услуг в пересчете на душу населения. Так вот, в

2018 году среди 56 государств. Россия оказалась на 53-м месте [1; 2].

Нужно вводить элементы бюджетной медицины. Допустим, за счет бюджета оплачивать помощь, начиная с узких специалистов (так называемое «второе звено») и заканчивая высокотехнологичной помощью в стационарах. А ОМС пусть оплачивает только первичное звено и скорую помощь. Если страховой платеж (5,1 % зарплаты) пойдет только на эти цели, то можно будет радикально улучшить материально-техническую базу и без проблем поднять до достойного уровня ставки (не считая надбавок) врачей и другого медперсонала.

Принципиальный момент первичное звено должно стать муниципальным. У нас же муниципальная медицина практически уничтожена переводом поликлиник и больниц в региональное подчинение. А вот если граждане избрали свою муниципальную власть, которая отвечает и за первичное звено медицины, то тогда они с нее вправе спрашивать, как используются деньги, которые на это идут.

Все, что касается доступной медицины, это еще и общественный запрос. Наши люди пассивно ждут изменений. У нас совершенно не развита система оценки врача населением.

ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России является образовательной организацией, следовательно, основным технологическим и производственным процессом организации является образовательная деятельность.

В ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России реализуются образовательные программы среднего, высшего, профессионального, среднего общего образования, дополнительные общеобразовательные программы и программы интернатуры в соответствии с лицензией на осуществление образовательной деятельности, дополнительные профессиональные программы.

Реализация программ интернатуры производится в соответствии с законами в области охраны здоровья до истечения нормативных сроков освоения представленных образовательных программ лицами, которые приняты на данное обучение.

Процесс обучения в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России производится в заочной, очной, очно-заочной форме с учетом потребностей и возможностей личности в зависимости от количества обязательных занятий педагогического работника обучающимися.

Для реализации стратегических целей ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России должно провести следующие мероприятия:

- Доля выпускников ПОО, которые трудоустроены по приобретенным специальностям

и профессиям в течение года после окончания обучения, в общем количестве выпускников — 60 %.

- Рост профессиональной компетентности педагогических и управленческих кадров в соответствии с требованиями модернизируемой системы профессионального образования.
- Оптимизация управления финансовыми ресурсами, обеспечивающими реализацию программ развития [8].

В качестве основных направлений взаимодействия ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России и работодателей можно выделить следующие:

Сохраняется тенденция увеличения конкуренции на рынке частной медицины.

Конкуренция за медперсонал переместилась в регионы страны — как в города, так и в областные центры.

1. Государственная медицина — основной конкурент крупных коммерческих центров за персонал и пациентов.
2. Сохраняется тенденция увеличения конкуренции на рынке частной медицины.
3. Развитие рынка медицинского туризма.

Росту рынка частной медицины способствовала в том числе и реформа здравоохранения.

Появляются новые клиники, оказывающие разный спектр услуг для различной целевой аудитории и отличающиеся размером среднего чека.

Развиваются новые крупные, мелкие, узкоспециализированные и широкопрофильные медицинские центры.

1. Лидеры рынка увеличивают филиальную сеть, укрупняя и укрепляя мощности, осваивая новые районы городов и предлагая редкие новые услуги.
2. Новичкам рынка, особенно когда речь идет о небольших по площади и мощностям клиниках, приходится подключать все возможные ресурсы для выживания.
3. Продолжают развиваться многопрофильные медицинские центры, располагающие стационарами с операционными и индивидуальными палатами, собственной службой и каретами скорой помощи; крупные реабилитационные и диагностические центры.
4. По-прежнему сохраняется тенденция инвестирования в приобретение или строительство зданий под медицинский центр, а не просто аренды помещений.
5. Медицинские центры активно рекламируют своих уникальных специалистов и оборудование, используя соответствующие тематические сайты и форумы.

Таким образом, тенденция роста и развития многообразия рынка медицинских услуг при-

водит к росту спроса на специалистов в медицине.

До 2023 года клиники планируют расширять спектр услуг. Среди направлений лидируют:

- хирургия;
- онкология;
- педиатрия;
- репродуктивные технологии;
- b2b направления — производственная медицина, профессиональные осмотры.

Большинство клиник планируют расширять свои сети только в регионах присутствия, почти $\frac{1}{3}$ собирается выходить в новые регионы [10;11].

Конкуренция за медперсонал переместилась в регионы страны — как в города, так и в областные центры.

Конкуренция за медперсонал переходит с местного, регионального на федеральный уровень. Острее всего в медицинских кадрах нуждаются города-миллионники.

Но высокая конкуренция за медперсонал в частной медицине наблюдается уже не только в крупных городах, но и в областных центрах и малых городах.

Из-за дефицита кадров по всей России клиники в регионах все чаще предлагают кандидатам работу с переездом в их регион.

1. За прошедшие 3 года количество вакансий врачей с релокацией по России в нашем кадровом агентстве увеличилось до 40 %.
2. По сути, это означает, что клиники-работодатели в Москве, Екатеринбурге, Южно-Сахалинске и, к примеру, в Коврове Владимирской области выходят на один уровень конкуренции за кадры по всей стране.
3. Как следствие, происходит выравнивание зарплатных предложений в схожих регионах России, с одной стороны, и рост зарплат в наименее привлекательных для переезда врачей регионах, с другой. У хороших кандидатов одновременно есть несколько предложений о переезде в разные регионы страны.

Государственная медицина — основной конкурент крупных коммерческих центров за персонал и пациентов.

Последние 2 года между рынком труда в госсекторе и коммерческой медицины появился некий баланс.

Часть врачей перешли на постоянную работу в частные клиники, при этом часть из них вернулись в государственные клиники. Это отражается в предпочтениях соискателей при выборе частной клиники или принятия решения об уходе в госсектор.

1. Хотя тенденция к выбору формата совместительства и подработки в частных цен-

трах сохраняется, крупные государственные клиники в некоторых регионах становятся более интересными работодателями для врачей, в том числе для первичного звена.

2. Нередко частным клиникам приходится повышать свои зарплаты медработникам вслед за повышением неких выплат или надбавок в государственном секторе.
3. Поэтому государственные клиники — остаются главным конкурентом частных клиник за персонал.

Развитие телемедицины получает новое ускорение.

Развитие телемедицины обусловлено не только новыми технологическими возможностями, но также нехваткой врачей, ростом количества пациентов и нехваткой у них свободного времени [9].

Когда дело не касается выполнения медицинских манипуляций, связанных с непосредственным физическим контактом медицинского работника и пациента, врачи посредством дистанционных медицинских технологий могут предоставлять помощь эффективнее и с меньшими затратами, особенно в тех случаях, когда речь идет об отдаленных районах, что особенно актуально для России.

Развитие рынка телемедицины в зарубежных странах происходит стремительными темпами, у нас же есть спрос, но мы в самом начале создания законодательной и материально-технической базы для роста этого направления.

В будущем все это обязательно найдет отражение в форме занятости врачей.

Развитие рынка медицинского туризма.

Разработан механизм стимулирования развития рынка въездного медицинского туризма.

Механизм включает следующие шаги со стороны государства:

- пересмотр визовых правил;
- развитие инфраструктуры;
- создание экспортно ориентированных медицинских кластеров;
- подготовка кадров.

Рассматривается возможность введения специальной медицинской визы, чтобы упростить въезд в Россию иностранным гражданам.

Также планируется развитие информационных ресурсов на иностранных языках, ориентированных на цифровое продвижение в мире российских медицинских услуг.

Экономический кризис 2015—2016 гг. и ослабление курса рубля способствовали в том числе увеличению количества медицинских туристов,

приезжающих в Россию. По данным Российской ассоциации медицинского туризма (АОММТ), за 2017 г. Россию в медицинских целях посетили более 110 тыс. граждан других стран [11].

Более чем в 2 раза выросло количество приезжих из Китая и Южной Кореи, посещавших города Сибирского ФО и Москву с целью получения медицинской помощи в следующих сферах:

- стоматология,
- пластическая хирургия,
- гинекология (ЭКО),
- косметология.

Основной причиной популярности подобных поездок выступили существенно более низкие цены на обозначенные услуги при достаточно высоком уровне качества.

Самым популярным медицинским направлением среди иностранных граждан оказывается стоматология, ее выбирали около 44 % зарубежных пациентов.

Лидеры среди стоматологических услуг для туристов стали Воронеж, Владимир и Рязань.

Однако подавляющее большинство медицинских туристов выбирают клиники Москвы и Санкт-Петербурга.

За оказанием гинекологических и урологических медицинских услуг обращались 25 % туристов. Пластическая хирургия и офтальмология интересовала 10 % приезжих. 5 % иностранных граждан приезжали в Россию решать проблемы, связанные с кардиологией [11].

После кризиса выездной медицинский туризм пока так и не перешел в фазу роста. Но параллельно развивается внутренний медицинский туризм.

Здесь можно выделить 2 основных направления:

- жители регионов едут в Москву, Санкт-Петербург, Казань и другие крупные города ради высококвалифицированной и специализированной помощью, которую они не всегда могут получить по месту жительства,
- жители страны едут в регионы за медицинской помощью с целью сэкономить, выбирая клиники с более низкими ценами на услуги.

Здесь также самым популярной специализацией является стоматология.

Таким образом, на основе проведенного исследования и выделенных современных тенденций в области спроса на узких специалистов-медиков необходимо скорректировать систему их подготовки и разработать меры по удовлетворению потребностей рынка труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А. Н. Финансовое обеспечение социальной политики и социальной сферы / А. Н. Аверин // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2018. — № 2 (93). — С. 135—139.
2. Авксентьев, Н. А. Прогноз расходов на здравоохранение в России до 2030 года / Н. А. Авксентьев // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. — 2017. — № 1 (35). — С. 63—76.
3. Баева, А. А. Проблемы регионального управления в системе здравоохранения / А. А. Баева // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2017. — № 6. — С. 80—85.
4. Банин, С. А. Справедливое финансирование — главная цель функционирования системы здравоохранения / С. А. Банин // Инновационное развитие экономики. — 2015. — № 4 (40). — С. 129—135.
5. Басова, А. Г. Влияние современного развития здравоохранения на экономику России / А. Г. Басова // Проблемы науки. — 2018. — № 4 (17). — С. 53—59.
6. Васильев, В. П. О материально — финансовом обеспечении здравоохранения / В. П. Васильев // Социологические исследования. — 2018. — № 3. — С. 150—154.
7. Гегерь, Э. В. Актуальные вопросы совершенствования управления здравоохранением с использованием информационных технологий / Э. В. Гегерь // Фундаментальные исследования. — 2017. — № 3. — С. 30—34.
8. Горшкова, Л. В. Проблемы оценки эффективности затрат на здравоохранение / Л. В. Горшкова // Сервис в России и за рубежом. — 2017. — Т. 11, № 6 (76). — С. 137—151.
9. Губайдуллина, А. Р. Организация взаимодействия органов государственной власти в управлении здравоохранением: основные проблемы / А. Р. Губайдуллина // Наука через призму времени. — 2018. — № 1 (10). — С. 221—224.
10. Гущина, Е. Ю. Механизм финансирования учреждений здравоохранения в решении социальных проблем / Е. Ю. Гущина // Современные тенденции развития науки и технологий. — 2018. — № 10. — С. 29—32.
11. Данилова, Г. В. Финансовое обеспечение учреждений здравоохранения / Г. В. Данилова // Наука и экономика. — 2018. — № 2. — С. 12—17.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Аминова Эльвира Жавдатовна — магистрант кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. elvira_a14@mail.ru;

Прохорова Людмила Вячеславовна — кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. lvpro@mail.ru.

REFERENCES

1. Averin A.N. Finansovoe obespechenie sotsial'noi politiki i sotsial'noi sfery [Financial support of social policy and social sphere]. *Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie* [Science and education: economy and economy; entrepreneurship; law and management], 2018, no. 2 (93), pp. 135—139. (In Russ.).
2. Avksentiev N.A. Prognoz raskhodov na zdavookhranenie v Rossii do 2030 goda [Forecast of expenditures on healthcare in Russia until 2030]. *Nauchno-issledovatel'skii finansovyi institut. Finansovyi zhurnal* [Scientific-research financial Institute. Financial magazine], 2017, no. 1 (35), pp. 63—76. (In Russ.).
3. Baeva A.A. Problems of regional management in the health system [Problemy regional'nogo upravleniya v sisteme zdavookhraneniya]. *Obrazovanie i nauka bez granits: sotsial'no-gumanitarnye nauki* [Education and science without borders: social and humanitarian Sciences], 2017, no. 6, pp. 80—85. (In Russ.).
4. Banin S.A. Spravedlivoe finansirovanie — glavnaya tsel' funktsionirovaniya sistemy zdavookhraneniya [Fair financing — the main goal of the functioning of the health system]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki* [Innovative development of the economy], 2015, no. 4 (40), pp. 129—135. (In Russ.).
5. Basova A.G. Vliyanie sovremennogo razvitiya zdavookhraneniya na ekonomiku Rossii [The Impact of modern health care development on the Russian economy]. *Problemy nauki* [Problems of science], 2018, no. 4 (17), pp. 53—59. (In Russ.).
6. Vasil'ev V.P. O material'no — finansovom obespechenii zdavookhraneniya [On material and financial support of health care]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological research], 2018, no. 3, pp. 150—154. (In Russ.).

7. Geger E.V. Aktual'nye voprosy sovershenstvovaniya upravleniya zdravookhraneniem s ispol'zovaniem informatsionnykh tekhnologii [Topical issues of improving healthcare management using information technologies]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 2017, no. 3, pp. 30–34. (In Russ.).

8. Gorshkova L.V. Problemy otsenki effektivnosti zatrat na zdravookhranenie [Problems of evaluating the effectiveness of health care cost]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and abroad], 2017, vol. 11, no. 6 (76), pp. 137–151. (In Russ.).

9. Gubaidullina A.R. Organizatsiya vzaimodeistviya organov gosudarstvennoi vlasti v upravlenii zdravookhraneniem: osnovnye problemy [Organization of interaction of state authorities in health care management: main problems]. *Nauka cherez prizmu vremeni* [Science through the prism of time], 2018, no. 1 (10), pp. 221–224. (In Russ.).

10. Gushchina E.Yu. Mekhanizm finansirovaniya uchrezhdenii zdravookhraneniya v reshenii sotsial'nykh problem [Mechanism of financing of healthcare institutions in solving social problems]. *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii* [Modern trends in the development of science and technology], 2018, no. 10, pp. 29–32. (In Russ.).

11. Danilova G.V. Finansovoe obespechenie uchrezhdenii zdravookhraneniya [Financial support of health-care institutions]. *Nauka i ekonomika* [Science and Economics], 2018, no. 2, pp. 12–17. (In Russ.).

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ИНСТИТУТОВ НА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: ОБЗОР МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ¹

Е. А. Захарова¹, Е. В. Абилова¹, Г. А. Безносков², Д. В. Давыдов¹, А. В. Трегубова³

¹ Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия;

² Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия;

³ Южно-Уральский государственный медицинский университет, Челябинск, Россия

В работе представлен обзор методологических подходов к моделированию влияния институтов на макроэкономические показатели. Растущий объем эмпирических работ по моделированию влияния институтов на долгосрочный экономический рост показал, что институты следует рассматривать в контексте альтернативных подходов (культура и социальный капитал, человеческий капитал), альтернативных эконометрических методов и альтернативных стратегий идентификаций влияния институтов на макроэкономические показатели (долгосрочный экономический рост).

Ключевые слова: *демократия, институты, культура, человеческий капитал, экономический рост.*

MODELLING THE IMPACT OF INSTITUTIONS ON MACROECONOMIC INDICATORS: OVERVIEW OF METHODOLOGICAL APPROACHES

E. A. Zakharova¹, E. V. Abilova¹, G. A. Beznosov², D. V. Davydov¹, A. V. Tregubova³

¹ Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia;

² Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia;

³ South Ural State Medical University, Chelyabinsk, Russia

The paper presents an overview of methodological approaches to modelling the impact of institutions on macroeconomic indicators. A growing body of empirical work to model the impact of institutions on long-term economic growth has shown that institutions should be considered in the context of alternative approaches (culture and social capital, human capital), alternative econometric methods and alternative strategies for identifying the impact of institutions on macroeconomic indicators (long-term economic growth).

Keywords: *democracy, institutions, culture, human capital, economic growth.*

1. Введение

За объяснение мирового неравенства и некоторых его особенностей конкурируют три теории [9]. Географическая теория утверждает, что неравенство стран объясняется различиями в их географическом положении [25; 44; 45]. Теории о культурном влиянии не опираются исключительно на религию [52] и указывают на важ-

ность других ценностей и этических установок для понимания природы мирового неравенства [33; 34; 36]. Обе эти теории бесперспективны с точки зрения практической применимости, так как географические, климатические факторы, культурные особенности не подвластны влиянию экономической политики в рамках разумных временных пределов. Институциональная теория объясняет неравенство стран различиями в их формальных правовых и неформальных социальных нормах, которые управляют поведением индивидов и структурируют социальные взаимодействия [2; 9; 39; 40].

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660037 п_а.

Почему некоторые страны достигают лучших экономических результатов? Есть два подхода к ответу. Первый утверждает главенство человеческого капитала. Второй — институтов.

Целью нашей работы является обзор методологических подходов к исследованию влияния институтов на макроэкономические показатели в экономике. В теоретических и эмпирических работах в качестве основного макроэкономического показателя, испытывающего влияние институциональных факторов, выступает темп экономического роста. Однако, можно выделить и другие показатели, на которые влияют институты: темп экономического роста [18], ВВП на душу населения, норма сбережения [3; 8], общая факторная производительность [50].

Наш обзор организован следующим образом. В разделе 2 мы обсуждаем влияние человеческого капитала. В разделе 3 мы обсуждаем влияние институтов на экономический рост. В разделе 4 мы переходим к обсуждению влияния демократии. В разделе 5 мы завершаем наше исследование указанием на коэволюцию институтов и культуры, как на еще один альтернативный подход, который остался за рамками обзора.

2. Человеческий капитал

Человеческий капитал часто определяется как один из основных детерминантов экономического роста.

В исследовании [51] проверяется гипотезы о том, что страна с более высоким уровнем человеческого капитала будет расти быстрее, чем выше уровень специализации в высокотехнологичных и наукоемких отраслях промышленности, в которых квалифицированный труд играет важную роль. Человеческий капитал и структурные изменения могут стимулировать экономический рост, а экономический рост, в свою очередь, влияет на человеческий капитал и структурные изменения. Это означает, что три переменные величины могут иметь двустороннюю причинно-следственную связь, поэтому проблема эндогенности в эмпирической модели неизбежна. В исследовании [51] применяется обобщенный метод моментов для динамической панельной модели данных (GMM). Система GMM способна корректировать ненаблюдаемые проблемы неоднородности страны, пропущенные переменные, ошибки измерения и потенциальную проблему эндогенности, которые часто влияют на модели роста при использовании объединенного метода наименьших квадратов (GLS). Динамическая панель оценки GMM в работе [51] разделена на одноэтапные и двухэтапные оценки: для модели с меньшим числом стран и более длительным

временным интервалом (21 страна и 52 года — модель I) используется одношаговая система GMM, а для модели с большим числом стран и более коротким временным интервалом (30 стран и 22 года — модель II) используется двухшаговая система GMM. Таким образом, в исследовании [51] показано, что человеческий капитал и динамика производственной специализации стран являются ключевыми факторами экономического роста. Кроме того, взаимодействие между человеческим капиталом и структурными изменениями в высокотехнологичных наукоемких отраслях оказывает существенное влияние на экономический рост.

Теория эндогенного роста рассматривает НИОКР как источник экономического роста, утверждая, что для более высокого уровня дохода на душу населения необходимо инвестировать в НИОКР [43]. Международная торговля способствует перераспределению выгод от зарубежных НИОКР посредством их копирования отечественными фирмами, большего разнообразия промежуточных ресурсов для внутренних производственных процессов, а также передачи знаний технического характера [32]. В научной литературе институты также были связаны с инновационной и научно-исследовательской деятельностью. Например, в работе [26] модель предсказывает, что повышение качества институтов способствует накоплению человеческого капитала, уменьшению неравенства доходов и изменению исторического пути развития. В работе делается вывод о том, что исторически укоренившиеся институты влияют на долгосрочные экономические показатели. Эмпирические оценки показывают, что рост физического и человеческого капитала определяет долгосрочный экономический рост.

Моделирование структурных уравнений (SEM) с латентной конструкцией в работе [20] позволяет исследовать роль институтов и человеческого капитала в процессе развития. SEM позволяет учитывать ошибки наблюдаемых переменных, представлять неоднозначные структуры в виде латентных переменных с использованием нескольких наблюдаемых переменных, а также оценивать причинно-следственные связи между латентными и наблюдаемыми переменными. В исследовании [20] на основе данных 143 стран с 14 показателями построены две модели. В модели «А» связь между качеством институтов и экономическим развитием определена и значима. Однако прямая связь между качеством институтов и экономическим развитием становится незначимой тогда, когда в модель «В» включается человеческий капитал. Таким образом, человеческий капитал устанавливает прямую связь между

качеством институтов и экономическим развитием. Кроме того, в странах с высоким уровнем качества институтов человеческий капитал играет более важную роль в процессе их экономического развития [20].

Дж. Диаса и Э. Тебальди [26] разработали модель микро-фонда, связывающая институты с человеческим капиталом. В модели функция накопления человеческого капитала выводится из эндогенного процесса, который происходит не автоматически, а выводится из решений, взвешивающих межвременные выгоды от накопления капитала против его издержек. Институты в процессе накопления капитала определяют уровень отдачи от образования, то есть количество человеческого капитала зависит от качества институтов. Поскольку производительность экономики зависит от накопления человеческого капитала, постольку экономическое развитие связано с качеством институтов. В работе [26] для исследования модели используются системные оценки обобщенного метода момента (GMM), которые показывают, что институты положительно влияют на экономический рост. Эмпирические оценки показывают, что рост физического и человеческого капитала определяет долгосрочный экономический рост. Поэтому накопление человеческого капитала и институты совместно определяют долгосрочный экономический рост, создавая тем самым исторический путь развития. Таким образом, главный политический вывод в работе Дж. Диаса и Э. Тебальди заключается в том, что путь роста связан со структурными институтами.

3. Институты

В эмпирических работах Д. Аджемоглу с соавторами [3–5] получены данные о том, влияют ли институты на экономическое развитие и каким образом, а также теоретические представления о том, почему институты различаются в разных странах и как они развиваются. Институты являются эндогенными и развиваются совместно с другими детерминантами долгосрочных экономических показателей. Поэтому в исследованиях основное внимание уделяется стратегиям изоляции различий в институтах разных стран. Д. Аджемоглу с соавторами [7] утверждают, что европейцы использовали различные политики колонизации, которые создали различные наборы институтов. С одной стороны, европейцы создали добывающие институты, что привело к созданию экономических институтов, поддерживающих рабство и монополии. С другой стороны, европейцы осели и попытались воспроизвести европейские институты, что привело к

созданию инклюзивных институтов. Стратегия колонизации находилась под влиянием осуществимости поселений, то есть уровня смертности от болезней. В работе [7] оценивают двухэтапную регрессию наименьших квадратов (2SLS) с логарифмическим ВВП на душу населения в качестве зависимой переменной и мерой экономических институтов в качестве ключевой объясняющей переменной. Эта переменная была измерена с помощью логарифма потенциальной смертности поселенцев. Используя альтернативную формулировку инструмента Д. Аджемоглу с соавторами в другом исследовании [7] ограничили потенциальную смертность поселенцев оценками в 250 на 1000 человек. В работе Д. Аджемоглу с соавторами [6] показывают, что плотность коренного населения в районах, которые ранее были более богатыми (густонаселенными), оказались сегодня беднее. Отвечая Э. Глезеру с соавторами [29], Д. Аджемоглу с соавторами [1] показывают, контролируя исторические детерминанты институтов и человеческого капитала или одновременно рассматривая обе переменные как эндогенные, что оценки влияния человеческого капитала на долгосрочное развитие значительно снижаются и часто находятся в диапазоне 6–10 %. Напротив, влияние институтов на долгосрочное развитие остается устойчивым в зависимости от того, включен ли человеческий капитал в регрессию (и рассматривается ли он эндогенно) или исторические детерминанты образования непосредственно контролируются. Таким образом, эти данные подтверждают мнение о том, что институты являются фундаментальной причиной долгосрочного развития, работая не только за счет физического капитала и общей факторной производительности (TFP), но и за счет человеческого капитала.

В работе [13] использована методология коинтеграции групп для анализа влияния качества институтов 27 постсоциалистических стран на экономический рост в период с 1996 по 2016 год., потому что оценки авторегрессионной модели распределенных лагов (ARDL) свободны от проблемы эндогенности. К. Алексиу с соавторами получают, что в долгосрочной перспективе экономический рост положительно связан с верховенством права, голосом и подотчетностью [13].

Существует дискуссия о взаимосвязи между изобилием природных ресурсов страны и экономическим ростом. Тематическое исследование [14] рассматривает последствия избытка ресурсов в Кувейте, используя данные с 1984 по 2014 год. Экспорт ресурсов имеет относительно важное значение в странах богатых ресурсами, поскольку он может быть главным источником экономического роста и развития. Кувейт имеет самую большую долю поступлений от продажи нефти.

На нефть приходится почти 50 % ВВП страны, 92 % экспортных поступлений и около 90 % государственных доходов. Р. Альджаралла и Э. Ангус анализируют воздействие ресурсной ренты на ВВП, производительность труда, человеческий капитал и качество институтов. Их исследование показывает, что с помощью модели авторегрессии распределенных лага (ADL) и модели коррекции ошибок (ECM) ресурсная рента увеличивает ВВП на душу населения только в краткосрочной перспективе; однако ресурсная рента ухудшает производительность, человеческий капитал и качество институтов как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе [14]. См. [21; 42; 46].

В исследовании [47] изучен вклад институциональных сбоев в долгосрочное развитие, опираясь на историю Аргентины. С момента принятия конституции 1853 года Аргентина пережила бурный экономический рост и институциональную модернизацию, которые к 1913 году вывели ее в число 10 самых богатых стран мира. После войны доход Аргентины на душу населения упал с уровня, близкого к уровню Швейцарии, до ее нынешнего статуса страны со средним уровнем дохода. Институциональное развитие Аргентины в сравнительной перспективе отличается от развития Соединенных Штатов Америки, Канады или Австралии. Аргентина не завершила переход к открытой демократии, поддерживаемой верховенством закона. Институциональная структура обрекает ее на десятилетия слабого экономического роста. Эмпирическая стратегия в работе Р. Спрук [47] основана на построении контрфактического сценария для изучения пути долгосрочного развития Аргентины в отсутствие сбоев, предполагая, что она будет следовать институциональным тенденциям в странах, находящихся на параллельных стадиях развития. Синтетический контроль и оценки разницы в различиях показывают, что создание де-юре и де-факто политических институтов более инклюзивными для неэлит связано с увеличением дохода на душу населения между 1,8 и 2,6 %, при прочих равных условиях. На политические институты приходится до 73 % межстрановых и внутригосударственных различий в доходах на душу населения. Оценки синтетического контроля и разницы в различиях указывают на прирост дохода на душу населения в отсутствие ключевых институциональных сбоев, без которых Аргентина была бы в числе богатых стран в настоящее время. Доход на душу населения Аргентины в 2012 году составлял около 34 % от дохода США, а без военного переворота 1930 года долгосрочный доход на душу населения Аргентины составил бы 59 % от уровня США, что эквивалентно уровню дохода Новой Зеландии [47].

Результаты [53] показывают, что максимизация отдачи от инфраструктурного капитала требует повышения качества институтов. В работе рассматривалось совместное влияние инфраструктурного капитала и качества институтов на экономический рост с использованием панельного набора данных из 99 стран за период с 1980-го по 2015 год. Эмпирическая стратегия в работе предполагает оценку простой модели роста и решение эндогенности с помощью обобщенного метода моментов (GMM).

В работе [35] межстрановые данные свидетельствуют о том, что обобщенное доверие является одним из ключевых факторов долгосрочного роста экономики, при этом влияние сильнее в странах со слабыми формальными институтами. Теоретико-игровая модель в работе [10] показывает, что влияние социального капитала на долгосрочный рост экономики зависит от качества институтов. Таким образом, эффект социального капитала снижается при хорошо функционирующих формальных институтах. Обобщенное доверие способствует накоплению человеческого капитала [24] и развитию торговли [31]. Основываясь на более чем 40 регрессорах для почти 50 стран мира, Р. Хорват показывает, что обобщенное доверие является надежным детерминантом долгосрочного экономического роста [35]. Для этого используется усреднение байесовской модели (BMA), чтобы справиться с неопределенностью модели и смещенностью оценок. Оценка BMA показывает, что доверие характеризуется высокой апостериорной вероятностью включения (PIP) в модель экономического роста. Р. Хорват использует BMA совместной с двухшаговым методом наименьших квадратов (2SLS-BMA) и инструментальными переменными (IV-BMA) для решения проблемы эндогенности доверия. Согласно результатам 2SLS-BMA и IV-BMA обобщенное доверие является надежным определяющим фактором долгосрочного роста экономики [35].

Межстрановые исследования с использованием панельных данных из 60 стран в работе [27] показали, что размер неформальной экономики негативно связан с производительностью предпринимательской деятельности, то есть при наличии крупной неформальной экономики усилия правительства по повышению качества управления могут быть контрпродуктивными ввиду несогласованности формальных и неформальных правил игры. А. Fredström с соавторами, применяя фиксированные эффекты и разностный обобщенный метод моментов (GMM), доказывают, что в странах с крупной неформальной экономикой более низкая производительность предпринимательства, качество управления

смягчает негативную взаимосвязь между размером неформальной экономики и производительностью предпринимательства (чем выше качество управления, тем сильнее отрицательная связь между размером неформальной экономики и производительность предпринимательства).

4. Демократия

В работе [1] приводятся доказательства того, что демократия оказывает положительное влияние на ВВП на душу населения. Оценка влияния демократизации на ВВП сталкивается с проблемами. Во-первых, существующие индексы демократии подвержены погрешности измерения. Эту проблему решает дихотомический показатель демократии, который объединяет несколько индексов для устранения ложных изменений в каждом из них. Во-вторых, демократия отличается от недемократии ненаблюдаемыми характеристиками, оказывающие влияние на их ВВП. Межстрановые регрессии Р. Барро [16; 17] не позволяют выявить причинное влияние демократии на экономический рост. В последних исследованиях эта проблема решается с помощью разницы в различиях (DID) или панельных данных с фиксированными эффектами (PDFE) по странам. В-третьих, демократизации предшествует временное падение ВВП. И последнее, изменения в демократии могут быть вызваны ненаблюдаемыми факторами, связанные с будущими экономическими условиями. Д. Аджемоглу с соавторами [1] предложили стратегии исследования. Первый подход использует динамическую (линейную) панельную модель ВВП, которая включает фиксированные эффекты стран и авторегрессионную динамику. Второй подход использует полупараметрическую систему эффектов лечения, в которой демократизация влияет на распределение потенциального ВВП во все последующие годы. И третий подход использует распространение политических режимов между странами региона и с общей политической историей (IV). Подходы приводят к оценкам, которые показывают, что в течение 25 лет после постоянной демократизации ВВП на душу населения примерно на 20 процентов выше, чем это было бы в противном случае. Поэтому эффект демократии не зависит от начального уровня экономического развития, хотя Д. Аджемоглу с соавторами [1] находят свидетельства того, что демократия в большей степени способствует росту в странах с более высоким уровнем среднего образования.

В работе К. Гервасони [28] показывает, что граждане демократических стран пользуются правами и свободами, варьируется не только в зависимости от социальных различий, но и от

субнациональных границ (см. [23]). Различия в субнациональных режимах объясняются величиной и происхождением фискальных ресурсов: низкий уровень демократии там, где субнациональные правительства получают значительные субсидии центрального правительства и имеют слабую налоговую связь с местными гражданами и предприятиями. Экономически автономные граждане с большей вероятностью будут заниматься политикой и бросать вызов властям, создавая тем самым благоприятные условия для демократии.

Влияние демократии на экономический рост исследуется в работе М. Колагросси с соавторами [22], применен метаанализ 2047 моделей. Ранние эмпирические исследования институциональных детерминант экономического роста [15, 19] показали неоднозначные результаты. Что объясняется несколькими причинами. Во-первых, демократия является многомерным понятием. Во-вторых, исследования, которые направлены на проверку влияния демократии на экономический рост, основаны на большом наборе спецификаций моделей и методов оценки, которые могут повлиять на результаты анализа. Решение эндогенности институтов связано со стратегиями идентификации [1; 4; 7]. М. Колагросси с соавторами [22] обнаруживают, что демократия оказывает позитивное и прямое влияние на экономический рост, но слабее влияния человеческого капитала. Гетерогенность результатов обусловлена пространственными и временными различиями в выборках, что указывает на то, что связь демократии и роста не является однородной в разных регионах мира и десятилетиях.

5. За рамками обзора

Растущий объем эмпирических работ показал, что культура имеет значение для экономических результатов.

Исследование Р. Патнэма [41] посвящено описанию естественного эксперимента — институциональной реформе в Италии в начале 1970-х годов, когда центральное правительство создало новые правительства в регионах. Предполагалось, что каждое из 15 вновь созданных правительств получит одинаковые результаты, однако их функционирование столкнулось с проблемами и результаты значительно отличались. Р. Патнэм предположил, что эта разница обусловлена региональными отличиями социального капитала (рассматривался уровень сотрудничества, участия, социального взаимодействия и доверия). Исследования выявили, что с XII века у жителей свободных городов Европы формировалось чувство гражданской ответственности и

кооперативного поведения. Передаваясь из поколения в поколение, эта культурная особенность и обусловила региональные различия.

Изучение предпочтений и убеждений граждан Восточной Германии, сформированных под влиянием коммунистических идей за пять десятилетий, проведенное А. Алесиной с соавторами [12], выявило, что после объединения страны именно восточные немцы больше поддерживают государственное вмешательство, чем западные. Причем авторы прогнозируют, что сближение позиций западных и восточных немцев ускорится и может быть завершено через два поколения. А. Алесина с соавторами [11] показывают, что различные начальные условия капитализма, обусловленные различными доиндустриальными институтами, привели к длительным культурным различиям, которые влияют на выбор политики сегодня.

У. Гнизи с соавторами [30] описывают эксперименты, проведенные в сообществах бразильских рыбаков (морские рыбаки работают группами и более склонны к сотрудничеству, озерные — индивидуалисты и не доверяют друг другу). Авторы подчеркивают, что именно доверие поддерживает групповые действия морских рыбаков.

Чтобы объяснить различия в развитии по всей Европе, Г. Табеллини [48; 49] исследовал взаимосвязь между институтами и обобщенной моралью. Г. Табеллини в своем исследовании доказал, что современная культура обобщенной морали основана на прошлых институтах европейских стран, позволивших с XVIII века накопить человеческих

капитал, что способствовало развитию, в свою очередь, хорошо функционирующих современных институтов благоприятных для устойчивого экономического роста.

С. Михалопулос и Э. Папаиоанну [38] исследовали роль укоренившихся доколониальных этнических институтов в развитии африканских странах. Авторы объединили информацию о пространственном распределении этносов до колонизации с современными экономическими показателями, используя спутниковые изображения плотности света в ночное время в качестве прокси. В результате фиксируется тесная связь между доколониальной этнической политической централизацией и региональным развитием. Эта закономерность свободна от географических особенностей и других наблюдаемых культурных, и экономических переменных. Используя как метод сопоставления, так и метод разрыва пространственной регрессии, С. Михалопулос и Э. Папаиоанну [37] делают вывод о том, что разделенные этносы, формируя собственные национальные институты, приходят к примерно одинаковым экономическим результатам. Однако, национальные институты стимулируют субнациональное развитие вблизи столиц.

Таким образом, все вышеупомянутые работы выдвигают идею о том, что культура и институты дополняют друг друга. Совместное развитие культуры и институтов создает многообразие возможных сочетаний формальных институтов и культурных императивов, поддерживающих множественные устойчивые равновесия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Acemoglu, D. Democracy does cause growth / D. Acemoglu, S. Naidu, P. Restrepo, J. A. Robinson // *Journal of Political Economy*. — 2019. — Vol. 127. — № 1. — P. 47–100.
2. Acemoglu, D. Economic origins of dictatorship and democracy / D. Acemoglu, J. A. Robinson. — Cambridge ; New York : Cambridge University Press, 2006. — 416 p.
3. Acemoglu, D. Income and democracy / D. Acemoglu, S. Johnson, J. A. Robinson, P. Yared // *American Economic Review*. — 2008. — Vol. 98. — № 3. — P. 808–842.
4. Acemoglu, D. Politics and economics in weak and strong states / D. Acemoglu // *Journal of Monetary Economics*. — 2005. — Vol. 52. — № 7. — P. 1199–1226.
5. Acemoglu, D. Reevaluating the modernization hypothesis / D. Acemoglu, S. Johnson, J. A. Robinson, P. Yared // *Journal of Monetary Economics*. — 2009. — Vol. 56. — № 8. — P. 1043–1058.
6. Acemoglu, D. Reversal of fortune: geography and institutions in the making of the modern world income distribution / D. Acemoglu, S. Johnson, J. A. Robinson // *The Quarterly Journal of Economics*. — 2002. — Vol. 117. — № 4. — P. 1231–1294.
7. Acemoglu, D. The colonial origins of comparative development: an empirical investigation / D. Acemoglu, S. Johnson, J. A. Robinson // *American Economic Review*. — 2001. — Vol. 91. — № 5. — P. 1369–1401.
8. Acemoglu, D. The rise of Europe: Atlantic trade, institutional change, and economic growth / D. Acemoglu, S. Johnson, J. Robinson // *American Economic Review*. — 2005. — Vol. 95. — № 3. — P. 546–579.
9. Acemoglu, D. Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty / D. Acemoglu, J. A. Robinson. — New York : Crown Publishers, 2012. — 529 p.
10. Ahlerup, P. Social capital vs institutions in the growth process / P. Ahlerup, O. Olsson, D. Yanagizawa // *European Journal of Political Economy*. — 2009. — Vol. 25. — № 1. — P. 1–14.

11. Alesina A. The evolution of ideology, fairness and redistribution / A. Alesina, G. Cozzi, N. Mantovan // *Economic Journal*. — 2012. — Vol. 122. — № 565. — P. 1244–1261.
12. Alberto, A. Goodbye Lenin [or not?]: the effect of communism on people / Alberto A., N. Fuchs-Schündeln // *American Economic Review*. — 2007. — Vol. 97. — № 4. — P. 507–528.
13. Alexiou, C. Economic growth and quality of institutions in 27 postsocialist economies / C. Alexiou, S. Vogiazas, N. Solovev // *Journal of Economic Studies*. — 2020. — Vol. 47. — № 4. — P. 769–787.
14. Aljarallah, R. A. Dilemma of natural resource abundance: A case study of Kuwait / R. A. Aljarallah, A. Angus // *SAGE Open*. — 2020. — Vol. 10. — № 1. — P. 1–24.
15. Barro, R. J. Convergence / R. J. Barro, X. Sala-i-Martin // *Journal of Political Economy*. — 1992. — Vol. 100. — № 2. — P. 223–251.
16. Barro, R. J. Democracy and growth / R. J. Barro // *Journal of Economic Growth*. — 1996. — Vol. 1. — № 1. — P. 1–27.
17. Barro, R. J. Determinants of democracy / R. J. Barro // *Journal of Political economy*. — 1999. — Vol. 107. — № S6. — P. S158–S183.
18. Barro, R. J. Determinants of economic growth: a cross-country empirical study. Lionel Robbins lectures / R. J. Barro. — Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 1997. — 145 p.
19. Barro, R. J. Economic growth in a cross section of countries / R. J. Barro // *The Quarterly Journal of Economics*. — 1991. — Vol. 106. — № 2. — P. 407–443.
20. Baser, F. Paths of economic development: a global evidence for the mediating role of human capital / F. Baser, S. Gokten // *The Journal of International Trade and Economic Development*. — 2019. — Vol. 28. — № 8. — P. 996–1018.
21. Bulte, E. Resource intensity, institutions, and development / E. Bulte, R. Damania, R. Deacon // *World Development*. — 2005. — Vol. 33. — № 7. — P. 1029–1044.
22. Colagrossi, M. Does democracy cause growth? A meta-analysis (of 2000 regressions) / M. Colagrossi, D. Rossignoli, M. A. Maggioni // *European Journal of Political Economy*. — 2020. — Vol. 61. — P. 101824.
23. Dahl, R. Polyarchy: participation and opposition / R. Dahl. — New Haven : Yale University Press, 1971. — 257 p.
24. Dearmon, J. Trust and the accumulation of physical and human capital / J. Dearmon, R. Grier // *European Journal of Political Economy*. — 2011. — Vol. 27. — P. 507–519.
25. Diamond, J. M. Guns, germs, and steel: the fates of human societies / J. M. Diamond. — New York : W.W. Norton and Co., 1997. — 480 p.
26. Dias, J. Institutions, human capital, and growth: the institutional mechanism / J. Dias, E. Tebaldi // *Structural Change and Economic Dynamics*. — 2012. — Vol. 23. — № 3. — P. 300–312.
27. Fredström, A. A country-level institutional perspective on entrepreneurship productivity: the effects of informal economy and regulation / A. Fredström, J. Peltonen, J. Wincent // *Journal of Business Venturing*. — 2020. — P. 106002.
28. Gervasoni, C. A rentier theory of subnational regimes: fiscal federalism, democracy, and authoritarianism in the Argentine provinces / C. Gervasoni // *World Politics*. — 2010. — Vol. 62. — № 2. — P. 302–340.
29. Glaeser, E. L. Do institutions cause growth? / E. L. Glaeser, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer // *Journal of Economic Growth*. — 2004. — Vol. 9. — № 3. — P. 271–303.
30. Gneezy, U. Ode to the sea: workplace organizations and norms of cooperation / U. Gneezy, A. Leibbrandt, J. A. List // *The Economic Journal*. — 2016. — Vol. 126. — № 595. — P. 1856–1883.
31. Greif, A. Reputation and coalitions in medieval trade: evidence on the Maghribi traders / A. Greif // *The Journal of Economic History*. — 1989. — Vol. 49. — № 4. — P. 857–882.
32. Grossman, G. M. Trade, knowledge spillovers, and growth / G. M. Grossman, E. Helpman // *European Economic Review*. — 1991. — Vol. 35. — № 2–3. — P. 517–526.
33. Harrison L. E. Culture matters: how values shape human progress / L. E. Harrison, S. P. Huntington. — New York : Basic Books, 2000. — 348 p.
34. Harrison, L. E. Jews, confucians, and protestants: cultural capital and the end of multiculturalism / L. E. Harrison. — Lanham, Maryland : Rowman and Littlefield Publishers, 2012. — 221 p.
35. Horváth, R. Does trust promote growth? / R. Horváth // *Journal of Comparative Economics*. — 2013. — Vol. 41. — № 3. — P. 777–788.
36. Huntington, S. P. The clash of civilizations and the remaking of world order. / S. P. Huntington. — New York : Simon and Schuster, 1996. — 367 p.
37. Michalopoulos, S. National institutions and subnational development in Africa / S. Michalopoulos, E. Papaioannou // *Quarterly Journal of Economics*. — 2014. — Vol. 129. — № 1. — P. 151–213.

38. Michalopoulos, S. Precolonial ethnic institutions and contemporary African development / S. Michalopoulos, E. Papaioannou // *Econometrica*. — 2013. — Vol. 81. — № 1. — P. 113–152.
39. North, D. C. Institutions, institutional change, and economic performance. The Political economy of institutions and decisions / D. C. North. — Cambridge ; New York : Cambridge University Press, 1990. — 152 p.
40. North, D. C. Violence and social orders: a conceptual framework for interpreting recorded human history / D. C. North, J. J. Wallis, B. R. Weingast. — Cambridge ; New York : Cambridge University Press, 2009. — 08 p.
41. Putnam, R. D. Making democracy work: civic traditions in modern Italy / R. D. Putnam, R. Leonardi, R.Y. Nanetti. — Princeton : Princeton University Press, 1994. — 258 p.
42. Robinson, J. Political foundations of the resource curse / J. Robinson, R. Torvik, T. Verdier // *Journal of Development Economics*. — 2005. — Vol. 79. — № 2. — P. 447–468.
43. Romer, P. M. Endogenous technological change / P. M. Romer // *Journal of Political Economics*. — 1991. — Vol. 98. — P. 71–102.
44. Sachs, J. The end of poverty: economic possibilities for our time / J. Sachs. — New York : Penguin Press, 2005. — 396 p.
45. Sachs, J. The price of civilization: reawakening American virtue and prosperity / J. Sachs. — New York : Random House, 2011. — 324 p.
46. Sala-i-Martin, X. Addressing the natural resource curse: an illustration from Nigeria / X. Sala-i-Martin, A. Subramanian // *Journal of African Economies*. — 2013. — Vol. 22. — № 4. — P. 570–615.
47. Spruk, R. The rise and fall of Argentina / R. Spruk // *Latin American Economic Review*. — 2019. — Vol. 28. — № 1. — P. 1–40.
48. Tabellini, G. Culture and institutions: economic development in the regions of Europe / G. Tabellini // *Journal of the European Economic Association*. 2010. — Vol. 8. — № 4. — P. 677–716.
49. Tabellini, G. Institutions and culture / G. Tabellini // *Journal of the European Economic Association*. — 2008. — Vol. 6. — № 2–3. — P. 255–294.
50. Tebaldi, E. Institutions, innovation, and economic growth / E. Tebaldi, B. Elmslie // *Journal of economic development*. — 2008. — Vol. 33. — P. 27–53.
51. Teixeira, A. A. C. Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis / A. A. C. Teixeira, A. S. S. Queirós // *Research Policy*. — 2016. — Vol. 45. — № 8. — P. 1636–1648.
52. Weber, M. The Protestant ethic and the spirit of capitalism / M. Weber. — Los Angeles, Calif : Roxbury Pub. Co., 2002. — 266 p.
53. Zergawu, Y. Z. The joint impact of infrastructure and institutions on economic growth / Y. Z. Zergawu, Y. M. Walle, J. M. Giménez-Gómez // *Journal of Institutional Economics*. — 2020. — Vol. 16. — № 4. — P. 481–502.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Захарова Евгения Александровна — доктор экономических наук, профессор кафедры математических методов в экономике Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. jaz@bk.ru;

Абилова Екатерина Викторовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ekaterina.abilova@mail.ru;

Безносков Геннадий Анатольевич — кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, Уральского государственного аграрного университета, Екатеринбург, Россия. beznosov-ga@mail.ru.

Давыдов Денис Викторович — старший преподаватель кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. denscor@yandex.ru;

Трегубова Анастасия Викторовна — аспирант кафедры физического воспитания Южно-Уральского государственного медицинского университета, Челябинск, Россия. azarenkovan@yandex.ru.

REFERENCES

1. Acemoglu D., Naidu S., Restrepo P., Robinson J. A. Democracy does cause growth. *Journal of Political Economy*, 2019, vol. 127, no. 1, pp. 47–100.
2. Acemoglu D., Robinson J. A. *Economic origins of dictatorship and democracy*. Cambridge, New York, Cambridge University Press, 2006. 416 p.

3. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A., Yared P. Income and democracy. *American Economic Review*, 2008, vol. 98, no. 3, pp. 808–842.
4. Acemoglu D. Politics and economics in weak and strong states. *Journal of Monetary Economics*, 2005, vol. 52, no. 7, pp. 1199–1226.
5. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A., Yared P. Reevaluating the modernization hypothesis. *Journal of Monetary Economics*, 2009, vol. 56, no. 8, pp. 1043–1058.
6. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A. Reversal of fortune: geography and institutions in the making of the modern world income distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 2002, vol. 117, no. 4, pp. 1231–1294.
7. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A. The colonial origins of comparative development: an empirical investigation. *American Economic Review*, 2001, vol. 91, no. 5, pp. 1369–1401.
8. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. The rise of Europe: Atlantic trade, institutional change, and economic growth. *American Economic Review*, 2005, vol. 95, no. 3, pp. 546–579.
9. Acemoglu D., Robinson J. A. *Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty*. New York, Crown Publishers, 2012. 529 p.
10. Ahlerup P., Olsson O., Yanagizawa D. Social capital vs institutions in the growth process. *European Journal of Political Economy*, 2009, vol. 25, no. 1, pp. 1–14.
11. Alesina A., Cozzi G., Mantovan N. The evolution of ideology, fairness and redistribution. *Economic Journal*, 2012, vol. 122, no. 565, pp. 1244–1261.
12. Alberto A., Fuchs-Schündeln N. Goodbye Lenin (or not?): the effect of communism on people. *American Economic Review*, 2007, vol. 97, no. 4, pp. 507–528.
13. Alexiou C., Vogiazas S., Solovev N. Economic growth and quality of institutions in 27 postsocialist economies. *Journal of Economic Studies*, 2020, vol. 47, no. 4, pp. 769–787.
14. Aljarallah R.A., Angus A. Dilemma of natural resource abundance: a case study of Kuwait. *SAGE Open*, 2020, vol. 10, no. 1, pp. 1–24.
15. Barro R.J., Sala-i-Martin X. Convergence. *Journal of Political Economy*, 1992, vol. 100, no. 2, pp. 223–251.
16. Barro R.J. Democracy and growth. *Journal of Economic Growth*, 1996, vol. 1, no. 1, pp. 1–27.
17. Barro R.J. Determinants of democracy / R. J. Barro // *Journal of Political Economy*, 1999, vol. 107, no. S6, pp. S158–S183.
18. Barro R.J. *Determinants of economic growth: a cross-country empirical study. Lionel Robbins lectures*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1997. 145 p.
19. Barro R.J. Economic growth in a cross section of countries / R. J. Barro // *The Quarterly Journal of Economics*, 1991, vol. 106, no. 2, pp. 407–443.
20. Baser F., Gokten S. Paths of economic development: a global evidence for the mediating role of human capita. *The Journal of International Trade and Economic Development*, 2019, vol. 28, no. 8, pp. 996–1018.
21. Bulte E., Damania R., Deacon R. Resource intensity, institutions, and development. *World Development*, 2005, vol. 33, no. 7, pp. 1029–1044.
22. Colagrossi M., Rossignoli D., Maggioni M.A. Does democracy cause growth? A meta-analysis (of 2000 regressions). *European Journal of Political Economy*, 2020, vol. 61, pp. 101824.
23. Dahl R. *Polyarchy: participation and opposition*. New Haven, Yale University Press, 1971. 257 p.
24. Dearmon J., Grier R. Trust and the accumulation of physical and human capital. *European Journal of Political Economy*, 2011, vol. 27, pp. 507–519.
25. Diamond J.M. *Guns, germs, and steel: the fates of human societies*. New York, W.W. Norton and Co., 1997. 480 p.
26. Dias J., Tebaldi E. Institutions, human capital, and growth: the institutional mechanism. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2012, vol. 23, no. 3, pp. 300–312.
27. Fredström A., Peltonen J., Wincent J. A country-level institutional perspective on entrepreneurship productivity: the effects of informal economy and regulation. *Journal of Business Venturing*, 2020, pp. 106002.
28. Gervasoni C. A rentier theory of subnational regimes: fiscal federalism, democracy, and authoritarianism in the Argentine provinces. *World Politics*, 2010, vol. 62, no. 2, pp. 302–340.
29. Glaeser E.L., La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. Do institutions cause growth? *Journal of Economic Growth*, 2004, vol. 9, no. 3, pp. 271–303.
30. Gneezy U., Leibbrandt A., List J. A. Ode to the sea: workplace organizations and norms of cooperation. *The Economic Journal*, 2016, vol. 126, no. 595, pp. 1856–1883.
31. Greif A. Reputation and coalitions in medieval trade: evidence on the Maghribi traders. *The Journal of Economic History*, 1989, vol. 49, no. 4, pp. 857–882.

32. Grossman G.M., Helpman E. Trade, knowledge spillovers, and growth. *European Economic Review*, 1991, vol. 35, no. 2–3, pp. 517–526.
33. Harrison L.E., Huntington S.P. Culture matters: how values shape human progress. New York, Basic Books, 2000. 348 p.
34. Harrison L.E. Jews, confucians, and protestants: cultural capital and the end of multiculturalism. Lanham, Maryland, Rowman and Littlefield Publishers, 2012. 221 p.
35. Horváth R. Does trust promote growth? *Journal of Comparative Economics*, 2013, vol. 41, no. 3, pp. 777–788.
36. Huntington S.P. *The clash of civilizations and the remaking of world order*. New York, Simon and Schuster, 1996. 367 p.
37. Michalopoulos S., Papaioannou E. National institutions and subnational development in Africa. *Quarterly Journal of Economics*, 2014, vol. 129, no. 1, pp. 151–213.
38. Michalopoulos S., Papaioannou E. Precolonial ethnic institutions and contemporary African development. *Econometrica*, 2013, vol. 81, no. 1, pp. 113–152.
39. North D.C. *Institutions, institutional change, and economic performance. The Political economy of institutions and decisions*. Cambridge, New York, Cambridge University Press, 1990. 152 p.
40. North D.C., Wallis J.J., Weingast B.R. *Violence and social orders: a conceptual framework for interpreting recorded human history*. Cambridge, New York, Cambridge University Press, 2009. 308 p.
41. Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton, Princeton University Press, 1994. 258 p.
42. Robinson J., Torvik R., Verdier T. Political foundations of the resource curse. *Journal of Development Economics*, 2005, vol. 79, no. 2, pp. 447–468.
43. Romer P.M. Endogenous technological change. *Journal of Political Economics*, 1991, vol. 98, pp. 71–102.
44. Sachs J. *The end of poverty: economic possibilities for our time*. New York, Penguin Press, 2005. 396 p.
45. Sachs J. *The price of civilization: reawakening American virtue and prosperity*. New York, Random House, 2011. 324 p.
46. Sala-i-Martin X., Subramanian A. Addressing the natural resource curse: an illustration from Nigeria. *Journal of African Economies*, 2013, vol. 22, no. 4, pp. 570–615.
47. Spruk R. The rise and fall of Argentina. *Latin American Economic Review*, 2019, vol. 28, no. 1, pp. 1–40.
48. Tabellini G. Culture and institutions: economic development in the regions of Europe. *Journal of the European Economic Association*, 2010, vol. 8, no. 4, pp. 677–716.
49. Tabellini G. Institutions and culture. *Journal of the European Economic Association*, 2008, vol. 6, no. 2–3, pp. 255–294.
50. Tebaldi E., Elmslie B. Institutions, innovation, and economic growth. *Journal of economic development*, 2008, vol. 33, pp. 27–53.
51. Teixeira A.A.C., Queirós A.S.S. Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. *Research Policy*, 2016, vol. 45, no. 8, pp. 1636–1648.
52. Weber M. *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Los Angeles, Calif, Roxbury Pub. Co., 2002. 266 p.
53. Zergawu Y.Z., Walle Y.M., Giménez-Gómez J.M. The joint impact of infrastructure and institutions on economic growth. *Journal of Institutional Economics*, 2020, vol. 16, no. 4, pp. 481–502.

УДК 368.1
ББК 65.271

DOI 10.24411/2618-9852-2020-15303

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОБЩЕСТВ ВЗАИМНОГО СТРАХОВАНИЯ МЕТОДОМ ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ (НА ПРИМЕРЕ НКО ПОВС «КООП-РЕСУРС»)¹

Т. С. Васильева

Вологодский научный центр РАН, Вологда, Россия

В статье на основе бухгалтерской отчетности и отчетов о финансовых результатах страховщика проведен финансовый анализ НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» с целью выявления его финансового состояния, финансовой устойчивости и платежеспособности. Для этого использована методика интегральной оценки, выявлены уровни финансовой устойчивости страховщика по различным критериям. Обсуждены рекомендации по улучшению и развитию взаимного страхования.

Ключевые слова: *финансовый анализ, интегральная оценка, страхование, общества взаимного страхования, финансовая устойчивость, Вологодская область.*

FINANCIAL ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE FINANCIAL STABILITY OF MUTUAL INSURANCE COMPANIES USING THE INTEGRAL INDICATOR METHOD (BASED ON THE EXAMPLE OF THE NGO "COOP-RESOURCE")

T.S. Vasileva

Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences,
Vologda, Russia

In the article, based on the accounting statements and reports on the financial results of the insurer, a financial analysis of the NGO POVS "co-op-Resource" was conducted, in order to identify its financial condition, financial stability and solvency. For this purpose, the method of integral assessment was used, and the levels of financial stability of the insurer according to various criteria were revealed. Recommendations for improving and developing mutual insurance are substantiated.

Keywords: *financial analysis, integrated assessment, insurance, mutual insurance companies, financial stability, Vologda region.*

¹ Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием для ФГБУН ВолНЦ РАН по теме НИР № 0168-2019-0005 «Исследование факторов и методов устойчивого развития территориальных систем в изменяющихся геополитических и геоэкономических условиях».

Введение

В современной экономике страхование является перспективной отраслью, которая способна не только обеспечить стабильность формирования и продвижения различных сфер жизнедеятельности физических и юридических лиц, но и способна повысить уровень социально-экономического развития, как страны, так и ее отдельных регионов [1; 2]. Что касается обществ взаимного страхования (далее ОВС), которые мы будем рассматривать в данном исследовании, то поясним, что согласно Закону РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации»¹, собственные средства страховщиков, обеспечивающие финансовую устойчивость и способность организаций отвечать по своим обязательствам, включают в себя: уставный, добавочный, резервный капиталы и нераспределенную прибыль. ОВС являются исключением и функционируют без образования уставного капитала и не имеют законодательных предписаний для его формирования. Вместе с тем, взаимное страхование является существенным независимым сегментом международного рынка страховых услуг. Примем во внимание, что одно из значимых преимуществ ОВС для

экономики заключается во вкладываемых в нее инвестициях (например: оценка вклада ОВС в экономику США доходила до 30 % от общего объема инвестиционных ресурсов). Поэтому анализ функционирования и устойчивости данных обществ является весьма актуальным и интересным. Исходя из отчетности Центрального Банка Российской Федерации, на конец 2019 года в едином государственном реестре субъектов страхового дела было зафиксировано 175 страховщиков. Тем не менее, эффективность страхового рынка в РФ все еще остается невысокой. В Вологодской области действуют 65 страховых компаний, однако все они, за исключением НКО ПОВС «Кооп-Ресурс», являются филиалами и представительствами компаний других регионов страны.

Отметим, что страховая деятельность в России в основном сосредоточена в центральных регионах страны, прежде всего, в Москве и Санкт-Петербурге, с концентрацией страховых премий более 50 %. По данным органов статистики за 2019 год, Вологодская область среди регионов РФ находится на 32-м месте по страховым премиям (0,41 % от всего рынка) и на 37-м по уровню выплат (0,40 % от всего рынка). В Северо-Западном федеральном округе Вологодская область по выплатам занимает третье место после Архангельской области и Санкт-Петербурга (страховые премии — 123 834 млн руб.; выплаты 59 398,76 млн руб.) (рис. 1) [3].

¹ Об организации страхового дела в Российской Федерации : Закон РФ от 27 ноября 1992 г. № 4015-1. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1307.

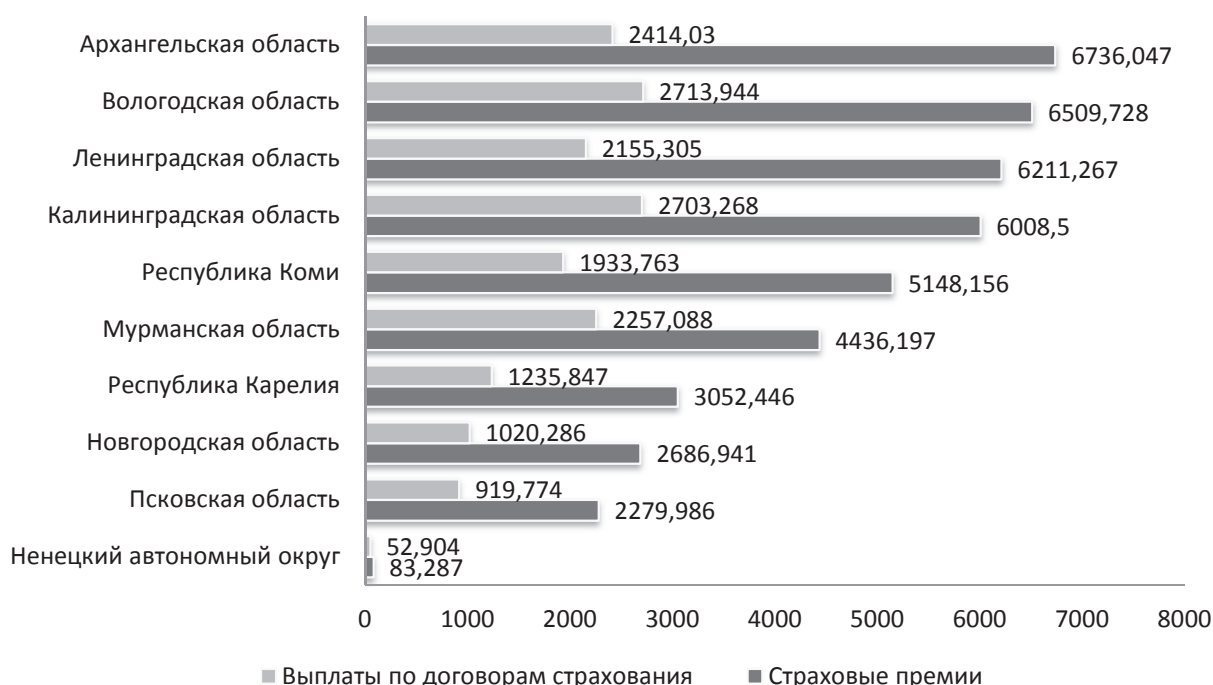


Рис. 1. Страховые выплаты и поступления Северо-Западного федерального округа за 2019 год, млн руб.

Источник: составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/>

Суммарный объем премий по Вологодской области, не включая обязательное медицинское страхование (ОМС), за 2019 год составил 6509,73 млн руб., что на 2,8 % больше, чем за 2015 год. Объем выплат осуществлялся в размере 2713,94 млн руб.

Динамика страховых премий и выплат по Вологодской области представлена в табл. 1.

Исходя из табл. 1, видим тенденцию роста региональной страховой деятельности: объемы собираемых премий, как и выплаты, возрастают. Говоря о коэффициенте выплат, то отметим его постепенное снижение, которое свидетельствует о сокращении уровня убыточности деятельности страховых компаний.

Отметим, что в Вологодской области страховой бизнес развивается достаточно быстро. Но основной отправной точкой данного развития остается обязательное страхование (в частности ОСАГО). Объем предоставляемых платных услуг населению за 2019 год составил 62,8 млрд руб., из них на страхование пришлось 10,35 %. Считаем, что область обладает необходимым потенциалом для развития страховой деятельности, поэтому предлагаем разработать программу по развитию добровольного страхового рынка. Так, на наш взгляд, если методично и упорядоченно развивать добровольные виды страхования, то можно будет повысить объемы страховых поступлений как минимум в 2 раза, и в итоге область будет иметь сбалансированный страховой портфель, присущий для всего российского рынка страхования. Полагаем, что доля страхования в ВРП области сможет существенно вырасти, что позволит обеспечить дополнительный рост данного показателя. Основой для данного роста послужат внутренние и внешние факторы. Внешние факторы — это, в первую очередь, низкие инвестиционные риски области. А к внутренним факторам отнесем грамотно сформирован-

ную политику субъекта РФ по развитию данного направления. А также необходимость развития собственных региональных страховщиков для привлечения дополнительных инвестиций в экономику региона [4–6].

Так, на территории Вологодской области осуществляет страховую деятельность лишь одна местная страховая компания Некоммерческая корпоративная организация потребительское общество взаимного страхования «Кооп-Ресурс». Необходимо заметить, что страхование является сравнительно молодой отраслью, расцвет которого пришелся на пореформенные десятилетия XIX в. России (нестабильность экономики связанной с крестьянской реформой, массовое акционерное учредительство, разорение финансовых компаний и банковские крахи). Обратим внимание, что первые ОВС появились в России еще в середине XVIII века, но активным развитием можно считать период с конца XIX — начала XX века. Так, например, в 1913 году во всех страховых компаниях и обществах России было застраховано имущества на сумму около 20 млрд руб., из которых примерно 65 % приходилось на долю акционерных страховых обществ, 16 % — земств, 9 % — городских взаимных страховых обществ. Доля иностранных акционерных страховых обществ составляла 14 млн. руб. Подчеркнем тот факт, что в 1913 году Россия находилась на втором месте по страхованию после Англии.

Поэтому в настоящее время ОВС имеют некоторые различия с коммерческими страховщиками, и развитие данных обществ на российском страховом рынке происходит чрезвычайно медленно, так как:

- период образования страхового рынка России сопровождался интенсивным давлением со стороны коммерческих страховщиков;

Таблица 1
Динамика премий и выплат по Вологодской области за 2015–2019 гг.

Год	Премии		Выплаты		Коэффициент выплат, %
	млн руб.	% от показателя предыдущего года	млн руб.	% от показателя предыдущего года	
2015	6333,97	102,16	2640,67	102,16	52,96
2016	6399,21	101,03	2667,87	101,03	51,43
2017	6431,84	100,51	2681,47	100,51	38,54
2018	6436,99	100,08	2683,62	100,08	33,86
2019	6509,73	101,13	2713,94	101,13	41,69

* Цены в сопоставимом виде.

Источник: составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.

- российское страховое законодательство не может в полной мере отвечать современным представлениям о взаимном страховании;
- практики взаимного страхования не являются таким же предметом серьезного научного анализа, как за рубежом [7–8].

На 31 декабря 2019 года в реестре страховых организаций РФ было зафиксировано лишь 12 ОВС с незначительным финансовым оборотом против 175 коммерческих страховых организаций (рис. 2).

Обратим внимание, что есть различные мнения относительно перспектив развития ОВС. Во-первых, так как среди целей деятельности ОВС отсутствует прибыль, то это делает эту форму финансовой деятельности малопривлекательной для всех участников. Во-вторых, в связи с утраченным дореволюционным опытом и малой финансовой грамотностью граждан бытует мнение об уязвимости данной формы хозяйствования и опасение об ее использовании в «серых» схемах финансовых операций. Но отметим, что создание ОВС, например, по отраслевому принципу является наиболее перспективным вариантом, так как в силу гомогенности рисков внутри определенной отрасли ОВС обеспечивает их более эффективное покрытие и сохраняет средства внутри отрасли. А также создание взаимной формы страхования по региональному принципу способствует решению социально-экономических проблем региона, образуя определенный

территориальный аспект общности страховых интересов взаимных страхователей.

Поэтому важнейшей составляющей для развития страховщика и его успешного функционирования является обеспечение устойчивого покрытия рисков участников ОВС. Исходя из этого, целью данной работы явился финансовый анализ и выявление уровня устойчивости финансового состояния страховой организации на примере вологодского страховщика НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» с применением методики интегральной оценки устойчивости страховых компаний. На выбор данной методики повлияли работы таких отечественных авторов как Л. А. Орланюк-Малицкая, Г. В. Чернова, Р. Т. Юлдашев, К. Е. Турбина, В. Н. Дадькова, а также тот факт, что при обобщении результатов аналитических расчетов появляется сложность дать общую оценку уровня финансовой устойчивости страховщика, так как используется достаточно большое количество различных показателей с разнонаправленной динамикой. А при оценке с использованием интегрального показателя появляется возможность конкретизировать и выделить уровень финансовой устойчивости.

Методика оценки финансовой устойчивости с помощью интегрального показателя

Выделим этапы оценки финансовой устойчивости страхового общества с использованием интегрального показателя.

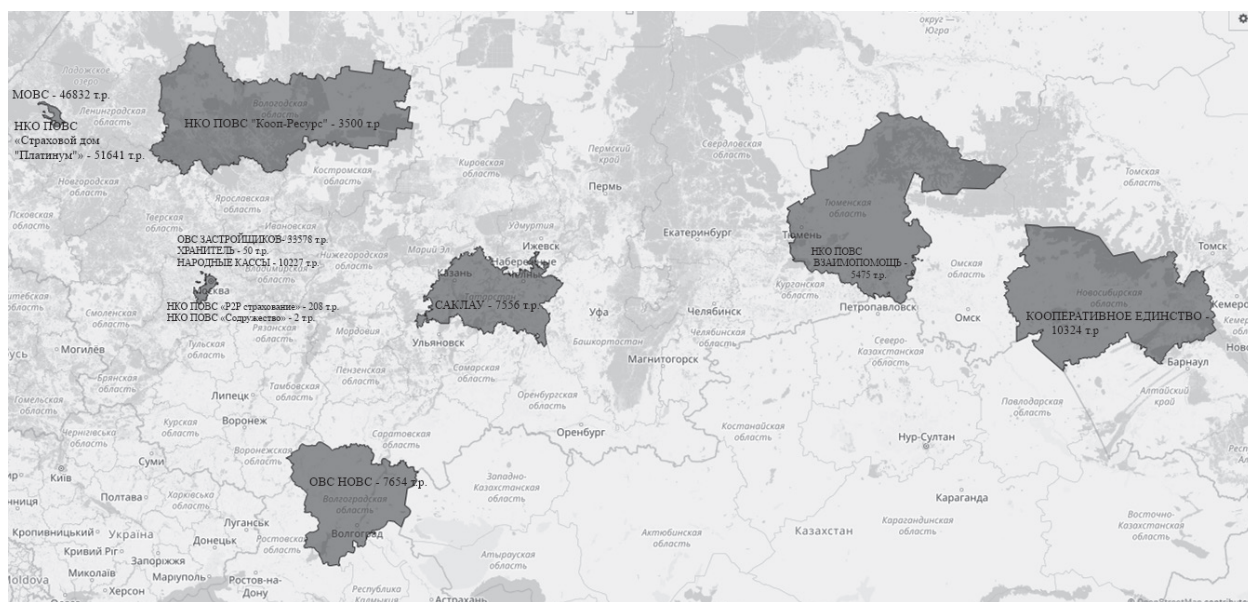


Рис. 2. Общества взаимного страхования России и их страховые премии за 2019 г.

Источник: составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.

На первом этапе проводится анализ финансового состояния страховщика, его финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности.

Второй этап включает в себя определение классификации страхового общества по уровню устойчивости финансового состояния (табл. 2).

На третьем этапе осуществляется интерпретация полученных значений, а именно:

К I уровню принадлежат страховые общества с устойчивостью финансового состояния на высоком уровне, гарантирующие своевременное и совершенное выполнение всех обязательств.

II уровень — компании с нормальным, хорошим финансовым состоянием. Финансовая устойчивость находится на уровне оптимальной, но по некоторым коэффициентам допущено небольшое отставание. Данные компании не рассматриваются как рискованные.

III уровень — организации с большой вероятностью риска, и удовлетворительным финансовым состоянием. В данных компаниях может быть выявлен низкий уровень финансовых показателей, потеря средств не существует, тем не менее вероятность выполнения в срок обязательств компании является сомнительной.

IV уровень — страховые организации с негативным и неустойчивым финансовым положением. В таких компаниях чаще всего структура баланса является неудовлетворительной, а платежеспособность находится на нижней границе нормативных значений. Поэтому страховщикам с данным уровнем финансовой устойчивости необходима реструктуризация баланса и восстановление платежеспособности.

V уровень присваивается компаниям с кризисным финансовым состоянием, которые являются почти неплатежеспособными, с финансовыми показателями ниже допустимых значений. К таким обществам необходимо применять меры внешнего воздействия по финансовому оздоровлению [10–16].

На наш взгляд, данная методика интегрального обобщения может позволить отнести страховую компанию к определенному уровню финансового состояния, учитывая различные аспекты ее деятельности; а также может использоваться как внешними, так и внутренними пользователями.

Финансовый анализ НКО ПОВС «Кооп-Ресурс»

НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» функционирует на территории Вологодской области с мая 2011 года и является добровольным объединением граждан и юридических лиц, целью которых является реализация взаимного страхования и обеспечения страховой защиты имущественных интересов своих членов, на основании заключаемых с ними договоров страхования. Главным направлением деятельности общества является заключение договоров имущественного страхования с юридическими лицами (страхование имущества юр. лиц, за исключением транспортных средств и сельскохозяйственного страхования; страхование имущества физ. лиц, за исключением транспортных средств; страхование средств наземного транспорта, за исключением железнодорожного транспорта). В табл. 3 рассмотрим общие данные

Таблица 2

Уровни устойчивости финансового состояния страхового общества

Критерий	Классификация уровней				
	I уровень	II уровень	III уровень	IV уровень	V уровень
Платежеспособность	$МП_{\text{ф}} / МП_{\text{н}} \geq 1,3$ Абсолютная ликвидность баланса	$МП_{\text{ф}} / МП_{\text{н}} \geq 1,3$ Абсолютная ликвидность	$1 \leq МП_{\text{ф}} / МП_{\text{н}} < 1,3$ Нарушение одного из соотношений групп активов и пассивов	$0,7 \leq МП_{\text{ф}} / МП_{\text{н}} < 1$ Нарушение двух соотношений групп активов и пассивов	$МП_{\text{ф}} / МП_{\text{н}} < 0,7$ Нарушение двух соотношений групп активов и пассивов
Ликвидность	$K_{\text{тл}} > 1,5$ $K_{\text{ал}} > 1$	$K_{\text{тл}} > 1,5$ $K_{\text{ал}} \geq 1$	$K_{\text{тл}} > 1,5$ $K_{\text{ал}} < 1$	$K_{\text{тл}} < 1,5$ $K_{\text{ал}} < 1$	$K_{\text{тл}} < 1,5$ $K_{\text{ал}} < 1$
Финансовая устойчивость	$У_{\text{ск}} > 0,25$	$0,20 < У_{\text{ск}} \leq 0,25$	$0,15 < У_{\text{ск}} \leq 0,20$	$У_{\text{ск}} = 0,15$	$У_{\text{ск}} < 0,15$
Рентабельность	$P > C_p$	$0 < P \leq C_p$	$0 < P \leq C_p$	$P < 0$	$P < 0$

где $МП_{\text{ф}}$, $МП_{\text{н}}$ — фактическая и нормативная маржа платежеспособности; $K_{\text{ал}}$, $K_{\text{тл}}$ — коэффициент абсолютной и текущей ликвидности; $У_{\text{ск}}$ — уровень собственного капитала; P — рентабельность; C_p — ставка рефинансирования.

Источник: составлено автором по [9]

Таблица 3

Общие сведения о деятельности НКО ПОВС «Кооп-Ресурс»

Наименование показателя	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютное изменение
Доля компании Вологодской области на страховом рынке РФ(без ОМС),%	0,56	0,49	0,48	0,45	0,44	-0,12
Доля НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» на страховом рынке Вологодской области, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Объем собираемых страховых премий, тыс. руб.	4278	4182	3829	3361	3500	-778
Средняя сумма на один заключенный договор, тыс. руб.	52	45	44	40	47	-5
Объем страховых выплат, тыс. руб.	861	1058	567	1 246	1107	246
Средняя сумма выплат на один заключенный договор, тыс. руб.	37	39	47	104	111	74
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-	-	216	-835	-544	-544
Чистые активы (собственный капитал), тыс. руб.	-	-	1 554	731	187	187
Дебиторская задолженность	520	326	298,6	321,3	494	-26
Денежные средства и денежные эквиваленты	2858	1815	2529,2	2350,5	1619	-1239
Чистые активы (баланс)	3938	3803	3840,1	2729,9	2196	-1742
Кредиторская задолженность	93	-	5	-	-	-93
Резервы по страхованию иному, чем страхование жизни	2849	2498	2217,3	1997,1	2004	-845
Обязательства	2942	2498	2285,1	1999,1	2009	-933
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-	-	216,4	-835,3	-544	-544

Источник: составлено автором по данным бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

об осуществляемой страховой деятельности НКО ПОВС «Кооп-Ресурс».

За исследуемый период доля компаний Вологодской области на страховом рынке РФ сократилась на 0,12 п.п., что касается НКО ПОВС «Кооп-Ресурс», то ее незначительная доля осталась на неизменном уровне. Так, средняя сумма на один заключенный договор страхования в 2019 году составляла 47 тыс. руб., что в сравнении с 2015 меньше на 9,7 %, а средняя сумма выплат по договору увеличилась на 74 тыс. руб. А также сокращение чистой прибыли и активов говорит о неблагоприятной финансовой ситуации складывающейся у общества.

Первоначально основным направлением развития НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» представлялось страхование имущества юридических лиц; в исследуемый период данное направление также остается основным, но также к нему добавилось страхование имущества физических лиц. Осуществляется в малых количествах, но могло бы стать дополнительной точкой роста. Для этого компании необходимо увеличить клиентскую базу и нарастить объемы собираемой премии.

Что касается динамики договоров страхования общества, то видно сокращение действовавших договоров страхования за анализируемый

период в 2019 году по сравнению с 2015 годом. В связи с изменениями договоров страхования, количество заявленных страховых случаев сократилось на 43,5 %, отказы в страховой выплате отсутствуют по причине 100 % урегулирования страховых случаев (табл. 4).

Говоря о динамике страховых премий и выплат, отметим, что общий объем собранных премий в 2019 году сократился на 18,18% по сравнению с 2015 г., а объем выплат увеличился на 28,6 %, что оценивается негативно (табл. 5).

По всем осуществляемым видам страхования наблюдается сокращение страховых премий. Это может объясняться сложившейся экономической ситуацией в отношении доходности, как учредителей общества, так и населения. Также влияние на положение в страховом секторе оказывают изменения в законодательной сфере и конкурентной среде. Но, несмотря на это, НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» остается способным отвечать по всем своим обязательствам.

Также примем во внимание, что при рассмотрении страхового общества на предмет убыточности, можно сделать вывод о том, что расходы компании по страховым выплатам не превышают объем заработанных страховых премий, т. к. они полностью покрывают убыточность

Таблица 4

Динамика количества договоров НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

Наименование показателя	Годы					Абсолютное изменение 2019 к 2015
	2015	2016	2017	2018	2019	
Действовавших договоров страхования, шт.	81	88	92	81	74	-7
Заключенных (новых) договоров страхования, шт.	83	92	88	84	75	-8
Заявленных страховых случаев, шт.	23	27	12	12	10	-13
Урегулированных страховых случаев, шт.	23	27	12	12	10	-13
Отказов в страховой выплате, шт.	0	0	0	0	0	0

Источник: составлено автором по данным бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

Таблица 5

Динамика страховых премий и выплат по видам страхования НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015-2019 гг., тыс. руб.

Виды страхования	2015		2016		2017		2018		2019		Абсолютное изменение ↑	Абсолютное изменение ↓
	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓		
Добровольное и обязательное страхование всего	4278	861	4182	1058	3829	567	3361	1246	3500	1107	-778	246
Страхование имущества, в том числе	4278	861	4182	1058	3829	567	3361	1246	3500	1107	-778	246
Страхование наземного транспорта, кроме средств ж.-д. транспорта	408	224	577	148	536	0	293	60	215	524	-193	300
Страхование прочего имущества юридических лиц	3852	627	3587	910	3270	567	3044	1186	3260	563	-592	-64
Страхование прочего имущества граждан	18	10	18	0	23	0	24	0	25	20	7	10

* ↑ — страховые премии; ↓ — страховые выплаты.

Источник: составлено автором по данным бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

страховой компании, связанную с осуществлением выплат (табл. 6).

Подчеркнем тот факт, что в «Положении о правилах формирования страховых резервов по страхованию иному, чем страхование жизни» (утв. Банком России 16.11.2016 № 558-П) представлена информация о страховых резервах, в соответствии с которыми, по данным отчетности НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» мы составили и проанализировали страховые резервы (табл. 7).

За рассмотренные периоды у НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» уменьшился резерв незаработанной премии на 24,75 %, количество остальных страховых резервов к 2019 году по сравнению с 2015 годом показал незначительный рост.

Для полноты финансового анализа, целесообразно рассмотреть показатели достаточности страховых резервов общества (табл. 8).

Доля страховых премий в страховых резервах по рисковому виду страхования сократилась в 2019 году по сравнению с 2015 годом на 9,3%, что не превышает значение норматива и не сокращает способность страховых резервов покрывать принятые страховщиком обязательства по договорам страхования.

Уровень покрытия резерва заявленных, неурегулированных убытков денежными средствами незначительно увеличился на 0,02 % вследствие увеличения резерва заявленных, неурегулированных убытков.

Уровень покрытия резерва незаработанной премии дебиторской задолженностью увеличился на 5,6 %, что говорит об увеличении дебиторской задолженности.

Поясним, что далее анализ финансовой устойчивости страхового общества будет осуществлен

Таблица 6

Динамика убыточности НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

Год	Состоявшиеся убытки — нетто перестрахование, тыс. руб.	Заработанные страховые премии — нетто перестрахование, тыс. руб.	Убыточность страховой компании, %
2015	855	4 134	20,68
2016	706	4 182	16,88
2017	524	4 104	12,77
2018	1291	3656	35,31
2019	1131	3534	32,00

Источник: Составлено автором по данным бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

Таблица 7

Динамика страховых резервов НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 г., тыс. руб.

Наименование статей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение 2019 г. к 2015 г.
Резерв незаработанной премии	2436	2437	2162	1867	1833	–603
Резерв убытков	92	91	50	117	154	62
Резерв расходов на урегулирование убытков	9	9	5	11	15	6

Источник: Составлено автором по данным бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

Таблица 8

Показатели достаточности страховых резервов НКО ПОВС «Кооп-Ресурс»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение	Нормативное значение
Доля страховых премий в страховых резервах по рисковому видам страхования, %	66,60	59,73	57,91	59,42	57,26	–9,34	не более 100 %
Уровень покрытия резерва заявленных, неурегулированных убытков денежными средствами, %	0,95	0,95	0,91	0,96	0,97	0,02	не более 100 %
Уровень покрытия резерва незаработанной премии дебиторской задолженностью, %	21,35	13,38	13,81	17,21	26,95	5,60	менее 100 %

Источник: Составлено автором по данным бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

за последние 3 года, так как в 2016 году общество изменило организационную-правовую форму и финансовую отчетность, что немного затруднило наше исследование.

Так, отметим, что для установления платежеспособности страховой компании является обязательным анализ фактической и нормативной маржи платежеспособности, представленной в табл. 9. Данная методика расчета разработана в указании ЦБ РФ № 3743-У от 28 июля 2015 г. «О порядке расчета страховой организацией нормативного соотношения собственных средств (капитала) и принятых обязательств».

За рассматриваемый период с 2017 по 2019 год в НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» фактический размер маржи платежеспособности превышает ее нормативный размер, что положительно характеризует платежеспособность страхового общества. Также стоит отметить, что в обществе степень рисков находится на минимальном уровне, так как коэффициент маржи платежеспособности превышает нормативное значение. При сопоставлении фактического размера маржи платежеспособности, видим ее превышение над нормативным размером менее чем на 30 %, что обязывает страховщика составить план

Таблица 9

Анализ маржи платежеспособности НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное изменение 2019 г. к 2017 г.
	2017	2018	2019	
Фактический размер маржи платежеспособности, тыс. руб.	697,4	982,7	845	147,60
Нормативный размер маржи платежеспособности, тыс. руб.	137,85	120,35	108,365	-29,49
Соотношение фактического размера маржи платежеспособности от расчетного нормативного размера маржи платежеспособности, тыс. руб.	5,06	8,17	7,79	2,74

Источник: Составлено автором по данным бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2015–2019 гг.

оздоровления финансового положения в составе годовой бухгалтерской отчетности.

Далее осуществим оценку с помощью вычисления показателей финансовой устойчивости рассмотренных в ранних исследованиях [17] (табл. 10).

Анализ финансовой устойчивости общества показал, что у НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» в 2019 году имеется достаточный размер страховых резервов на покрытие всех произведенных страховых выплат. Так, объем страховых резервов не превышает объема страховых взносов. Относительно достаточности собственного капитала, скажем, что в случае дефицита собственных резервов для компенсации существующих убытков у страхового общества, собственного капитала имеется достаточно для покрытия оставшейся после израсходования резервов суммы обязательств. Что

касается коэффициента текущей ликвидности отметим тот факт, что страховщик не имеет нужного количества собственных оборотных средств для ведения финансово-хозяйственной деятельности и своевременного погашения незамедлительных обязательств. Также важно сказать, что комбинированный коэффициент с учетом перестрахования подтверждает наличия убытков страховщика, которые он способен покрывать за счет имеющихся страховых резервов. Проанализировав рентабельность, примем во внимание, что данные нормативы только за 2017 год превышали минимальное нормативное значение. Что касается 2018–2019 годов, то значения отрицательны, поэтому констатируем тот факт, что у страховщика недостаточно прибыли от страховой и финансово-хозяйственной деятельности, чтобы выполнить обязательства по расходной части деятельности.

Таблица 10

Показатели, характеризующие финансовую устойчивость
НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2017–2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение
Коэффициент достаточности страховых резервов (на основании страховых выплат)	2,68	2,09	2,06	-0,62
Коэффициент достаточности страховых резервов (на основании страховых премий)	0,54	0,53	0,56	0,02
Коэффициент достаточности собственного капитала	0,45	0,65	0,67	0,22
Коэффициент текущей ликвидности	0,63	0,67	0,53	-0,10
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,11	1,18	0,81	-0,30
Комбинированный коэффициент с учетом перестрахования	0,12	0,35	0,32	0,20
Рентабельность страховой деятельности	0,10	-0,24	-0,17	-0,27
Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности	0,06	-0,24	-0,17	-0,23

Источник: составлено автором по данным бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах НКО ПОВС «Кооп-Ресурс» за 2017–2019 гг.

Итак, проведя финансовый анализ, оценку финансовой устойчивости, рентабельности и платежеспособности, мы можем с помощью интегрального показателя определить, к какому уровню устойчивости финансового состояния относится страховая компания НКО ПОВС «Коп-Ресурс» (табл. 11).

Заключение

Исходя из интегральной оценки по уровню платежеспособности страховое общество можно отнести к I уровню устойчивости, так как в распоряжении страховщика имеются свободные активы способные покрывать страховые обязательства. По критерию ликвидности — страхов-

Таблица 11

Оценка финансовой устойчивости с помощью интегрального показателя за 2019 год

Критерий	2019 г.	Классификация	Уровень устойчивости
Платежеспособность	7,79	> 1,3	I
Ликвидность	0,53	< 1,5	IV
	0,81	< 1	
Финансовая устойчивость	0,67	> 0,25	I
Рентабельность	-0,17	< 0	IV

щик имеет ухудшение ликвидности вследствие недостатка денежных средств или ценных бумаг. Характеризуя финансовую устойчивость, важно указать, что структура капитала и правильно сформированный объем страховых резервов позволяет отнести страховщика к I уровню финансовой устойчивости. Что касается рентабельности, то нетрудно заметить отрицательное значение коэффициента, которое говорит о превышении расходов над доходами и резкой убыточности страховых операций, не носящей постоянный характер.

Подводя итог, подчеркнем, что взаимное страхование в России не получило должного распространения, поэтому к рекомендациям развития можем отнести: на основе государственной поддержки и популяризации лучших мировых практик создание ОВС для поддержки отраслевой экономики; совершенствование законодательной базы; либерализацию рынка; рост количества научных исследований в этой области. ОВС в своем распоряжении имеет спектр весомых преимуществ и является значительной частью мирового страхового рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Проблемы формирования и реализации социально-экономического потенциала развития территорий : монография / под науч. рук. В. А. Ильина и др. — Вологда : ВолНЦ РАН, —2018. — 386 с.
2. Ускова, Т. В. О потенциале развития российских территорий / Т. В. Ускова // Проблемы развития территории. — 2018. — № 5 (97). — С. 7—17.
3. Васильева, Т. С. Актуальные вопросы развития регионального рынка страхования и его роль в экономике / Т. С. Васильева // Проблемы развития территории. — 2020 — № 3 (107). — С. 103—115.
4. Цыганов, А. А. Страховой рынок Российской Федерации. Региональный аспект / А. А. Цыганов, Н. В. Кириллова // Экономика региона — 2018. — № 4. — С. 1270—1281.
5. Харламова, Е. Е. Российский рынок страховых услуг: текущее положение и перспективы / Е. Е. Харламова, А. С. Дмитриев // Вестник ИЭ РАН. — 2019. — № 6. — С. 51—62.
6. Халикулова, Г. О влиянии страховой активности на инновационное развитие экономики республики Узбекистан / Г. Халикулова // Общество и экономика. — 2020. — № 5. — С. 68—75.
7. Григоренко, И. В. Особенности обеспечения финансовой устойчивости обществ взаимного страхования / И. В. Григоренко // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. — 2013. — № 1 (22). — С. 196—202.
8. Хамитов, Э. М. Перспективы развития взаимного страхования в России / Э. М. Хамитов // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2015. — №5. — С. 129—134.
9. Ринчино, Т. Ю. Интегральная оценка финансовой устойчивости страховой организации / Т. Ю. Ринчино // Экономические и гуманитарные науки. — 2009. — № 3 (209). — С. 209—214.
10. Заикина, Л. Ю. Методические подходы к финансовому анализу страховых организаций / Л. Ю. Заикина, И. Ю. Цыплаков // Научный альманах. — 2017. — № 1. — С. 113—116.
11. Щекина, Н. С. Особенности оценки финансовой устойчивости страховой организации / Н. С. Щекина // Молодой ученый. — 2018. — № 3. — С. 43—46.
12. Васильева, Т. С. Оценка и прогнозирование рисков, влияющих на финансовую устойчивость страховых компаний / Т. С. Васильева // Вестник Владимирского государственного университета

имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. — 2019. — №4(22). — С. 17-26.

13. Константинова, Е. А., Использование кластерного анализа для классификации страховых организаций по уровню финансовой устойчивости / Е. А. Константинова, О. Ю. Трезорова // Вестник института экономики и управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. — 2017. — № 1 (23). — С. 33—40.

14. Уланова, Ж. Ю. Особенности финансовой устойчивости страховых организаций как основы их экономической безопасности / Ж. Ю. Уланова // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. — 2017. — № 3. — С. 164—167.

15. Dongsheng, W. The Development of Foreign Capital Insurance Market / W. Dongsheng, L. Yumei // FDI and Economic Growth in China. — 2019. — № 3. — P. 872—885.

16. Din, U. Insurance Effect on Economic Growth—Among Economies in Various Phases of Development / U. Din, S.M. Regupathi, A. Regupathi // Review of International Business and Strategy. — 2017. — № 27. — P. 501—519.

17. Васильева, Т. С. Теоретико-методические аспекты финансовой устойчивости страховых компаний / Т. С. Васильева // Научные записки молодых исследователей. — 2020. — № 4.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Васильева Татьяна Сергеевна — инженер-исследователь лаборатории исследования проблем развития общественных финансов отдела проблем социально-экономического развития и управления в территориальных системах Вологодского научного центра РАН, Вологда, Россия. vasilievats@mail.ru.

REFERENCES

1. Ilyin V. A. *Problemy formirovaniya i realizatsii sotsialno-ekonomicheskogo potentsiala razvitiya territoriy* [Problems of formation and realization of socio-economic potential of territories development]. Vologda, Volsc RAS. 2018. 386 p. (In Russ.).

2. Uskova T.V. O potentsiale razvitiya rossiyskikh territoriy [On the potential of development of Russian territories]. *Problemy razvitiya territorii* [Problems of territory development], 2018. no. 5 (97), pp. 7—17. (In Russ.).

3. Vasilyeva T.S. Aktualnyye voprosy razvitiya regionalnogo rynka strakhovaniya i ego rol v ekonomike [Topical issues of regional insurance market development and its role in the economy]. *Problemy razvitiya territorii* [Problems of territory development], 2020, no. 3 (107), pp. 103—115. (In Russ.).

4. Tsyganov A.A. Strakhovoy rynek Rossiyskoy Federatsii. Regionalnyy aspekt [Insurance market of the Russian Federation. Regional aspect]. *Ekonomika regiona* [Economy of the region], 2018, no. 4. pp. 1270—1281. (In Russ.).

5. Kharlamova E.E. Rossiyskiy rynek strakhovykh uslug: tekushcheye polozheniye i perspektivy [Russian insurance market: current situation and prospects], *Vestnik IE RAN* [Bulletin of the IE RAS], 2019, no. 6. pp. 51—62. (In Russ.).

6. Khalikulova G. O vliyani strakhovoy aktivnosti na innovatsionnoye razvitiye ekonomiki respubliki Uzbekistan [On the impact of insurance activity on the innovative development of the economy of the Republic of Uzbekistan]. *Obshchestvo i ekonomika* [Society and economy], 2020, no. 5, pp. 68—75. (In Russ.).

7. Grigorenko I.V. Osobennosti obespecheniya finansovoy ustoychivosti obshchestv vzaimnogo strakhovaniya [Features of ensuring financial stability of mutual insurance companies]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya* [Bulletin of Volgograd state University. Series 3: Economics. Ecology], 2013. no. 1 (22), pp. 196—202. (In Russ.).

8. Khamitov E. M. Perspektivy razvitiya vzaimnogo strakhovaniya v Rossii [Prospects for the development of mutual insurance in Russia]. *Ekonomika i upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal* [Economics and management: scientific and practical journal], 2015, no. 5, pp. 129—134. (In Russ.).

9. Rinchino T.Yu. Integralnaya otsenka finansovoy ustoychivosti strakhovoy organizatsii [Integral assessment of financial stability of an insurance organization]. *Ekonomicheskiye i gumanitarnyye nauki*. [Economic and human Sciences], 2009, no. 3 (209), pp. 209—214. (In Russ.).

10. Zaikina L.Yu. Metodicheskiye podkhody k finansovomu analizu strakhovykh organizatsiy [Methodological approaches to financial analysis of insurance organizations]. *Nauchnyy almanakh* [Scientific almanac], 2017, no. 1, pp. 113—116. (In Russ.).

11. Shchekina N.S. Osobennosti otsenki finansovoy ustoychivosti strakhovoy organizatsii [Features of assessing the financial stability of an insurance company]. *Molodoy uchenyy* [Young scientist], 2018, no. 3, pp. 43–46. (In Russ.).
12. Vasilyeva T.S. Otsenka i prognozirovaniye riskov. vliyayushchikh na finansovuyu ustoychivost strakhovykh kompaniy [Assessment and forecasting of risks affecting the financial stability of insurance companies]. *Vestnik Vladimirskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigoryevicha i Nikolaya Grigoryevicha Stoletovykh. Seriya: Ekonomicheskiye nauki* [Bulletin of the Vladimir state University named after Alexander Grigoryevich and Nikolay Grigoryevich Stoletov. Series: Economic Sciences], 2019, no. 4 (22), pp. 17–26. (In Russ.).
13. Konstantinova E.A.. Ispolzovaniye klasternogo analiza dlya klassifikatsii strakhovykh organizatsiy po urovnyu finansovoy ustoychivosti [Use of cluster analysis for classification of insurance organizations by the level of financial stability]. *Vestnik instituta ekonomiki i upravleniya Novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta im. Yaroslava Mudrogo* [Bulletin of the Institute of Economics and management of the Novgorod state University. Yaroslav The Wise], 2017, no. 1(23), pp. 33–40. (In Russ.).
14. Ulanova Zh.Yu. Osobennosti finansovoy ustoychivosti strakhovykh organizatsiy kak osnovy ikh ekonomicheskoy bezopasnosti [Features of financial stability of insurance organizations as the basis of their economic security]. *Tatishchevskiy chteniya: aktualnyye problemy nauki i praktiki* [Tatishchevsky readings: actual problems of science and practice], 2017, no. 3, pp. 164–167. (In Russ.).
15. Dongsheng W., Yumei L. The Development of Foreign Capital Insurance Market. *FDI and Economic Growth in China*, 2019, no. 3, pp. 872–885.
16. Din U., Regupathi. S.M., Regupathi A., A. Insurance Effect on Economic Growth—Among Economies in Various Phases of Development. *Review of International Business and Strategy*, 2017, no. 27, pp. 501–519.
17. Vasilyeva T.S. Teoretiko-metodicheskiye aspekty finansovoy ustoychivosti strakhovykh kompaniy [Theoretical and methodological aspects of financial stability of insurance companies]. *Nauchnyye zapiski molodykh issledovateley* [Scientific notes of young researchers], 2020, no. 4. (In Russ.).

ПРОБЛЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАТОРОВ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

Н. В. Евсева, А. Г. Прессель, В. Ф. Горшенин

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье рассмотрены роль и значение работы транспортных компаний с налогом на добавленную стоимость (НДС). Приведена история и назначение НДС в Российской Федерации. Определены положительные и отрицательные составляющие работы с НДС, дана краткая характеристика каждого аспекта. Описаны возможные затраты на организацию работы с НДС транспортной компании и приведены прибыльные аспекты работы в дальнейшем.

Ключевые слова: *налог на добавленную стоимость, налоговый вычет, налоговая база, счет-фактура, отчетная документация, затраты на организацию работы с НДС.*

THE ROLE OF VAT TAX FOR TRANSPORT COMPANIES

N.V. Evseeva, V.F. Gorshenin

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article discusses the role and importance of the work of transport companies with value added tax. The history and purpose of VAT in the Russian Federation is given. The positive and negative components of work with VAT are determined, a multiple characteristic of each aspect is given. Possible costs for the organization of work with the VAT of a transport company are described and profitable aspects of work in the future are given.

Keywords: *value added tax, tax deduction, tax base, invoice, reporting documentation. costs of organizing work with VAT.*

На сегодняшний день в Российской Федерации в области оказания услуг логистического сервиса по транспортировке грузов сложилась неоднозначная ситуация. Имеется ограниченная доля официально зарегистрированных организаций, оказывающих транспортные услуги. С другой стороны существует большой круг физических лиц, готовых оказывать услуги по транспортировкам, в среде которых бытует мнение, что организация грузоперевозки осуществляется с минимальными затратами и заключается только в отправке груза от пункта А в пункт Б. Считается, что подобный подход отвергает факт необходимости внесения сведений в налоговый орган и позволяет избежать издержек в виде налоговых платежей. Интерес к таким поставщикам услуг у организаций — заказчиков носит противоречивый характер: с одной стороны позволяет минимизировать затраты, так как оплата услуг проводится за наличный расчет, с другой стороны вызывает множество вопросов у фискальных органов по поводу целевого использования средств

С точки зрения законодательных норм наибольший интерес представляют транспортные компании и организации, имеющие регистрацию в органах налоговой службы. В основном это индивидуальные предприниматели или организации с иной организационно-правовой формой, имеющие упрощенную систему налогообложения. Интерес у заказчика к таким логистическим посредникам уже значительно выше с позиции организации транспортного потока, сервиса и оказанием погрузочно-разгрузочных работ, но есть проблемный аспект, который является значимым для организаций с общей системой налогообложения — это работа с налогом на добавленную стоимость (НДС).

Становится актуальной оценка привлекательности компаний, оказывающих транспортные услуги с точки зрения работы с налогом на добавленную стоимость.

По своей сути этот налог является косвенным, который изымается в бюджет государства в виде части стоимости товара, работы или услуги, создаваемых на всех стадиях процесса производства

товаров, работ и услуг, и вносится в бюджет по мере реализации [1; 4].

В России налог на добавленную стоимость впервые был введен с 1 января 1992 года. Ставка НДС была установлена на уровне 28 %. Однако уже с 1 января 1993 года она была снижена до 20 %. С 1 января 2004 года ставка НДС была снижена до 18 %. Решение было принято по предложению Минфина для поддержки инвестиционного роста экономики с учетом текущего роста цен на нефть, который дал дополнительные возможности для снижения налоговой нагрузки. С 1 января 2019 года ставку налога на добавленную стоимость подняли с 18 до 20 %, с целью увеличения бюджета страны [7; 10].

Почему организации с общей системой налогообложения заинтересованы в поставщиках, работающих с НДС? Такой выбор объясняется тем, что в основном данные организации реализуют продукцию с налогом на добавленную стоимость и уплатить в бюджет государства данный налог обязана организация-продавец, но законодательством РФ предусмотрено право уменьшить начисленный налог на добавленную стоимость на сумму «входящего» НДС по приобретенным товарам (работам, услугам), данный порядок применения налоговых вычетов по НДС установлен в ст. 172 Налогового кодекса РФ [6].

В противном случае НДС, уплаченный при приобретении товаров и услуг, не подлежащих налогообложению, к вычету приниматься не может.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны сложившейся ситуации с НДС для налогоплательщиков в лице логистических операторов, занимающихся оказанием услуг по транспортировке [8].

К положительным моментам следует отнести:

- расширение клиентской базы;
- увеличение дохода;
- возможность вычета НДС для уменьшения налоговой базы.

Негативное влияние будет проявляться через:

- усложнение документооборота;
- увеличение налогов к уплате;
- усложнение процедуры предоставления отчетности.

Расширение клиентской база является одним из самых привлекательных моментов для начала работы транспортной компании с НДС. Возможность предоставить покупателю закрывающие документы с выделенным налогом на добавленную стоимость вызывает повышенный интерес с их стороны. Особенно значимость этого факта возрастает для крупных организаций, оперирующих на рынке крупными сделками. У них появляется возможность расширения доли

рынка, что в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности транспортной компании.

Возникает вопрос, как сформировать конкурентную ценовую политику, когда существует дилемма: с одной стороны при выделении НДС стоимость услуг увеличивается на 20 % и ценовая политика становится менее конкурентоспособной, с другой — эти же 20 %, подлежащих уплате в бюджет, включают в стоимость оказанных услуг, уменьшая тем самым доход компании [5]. Сделать обоснованный выбор поможет следующий положительный аспект работы транспортной компании с НДС.

Вычетом налога на добавленную стоимость может воспользоваться и сама транспортная компания, тем самым уменьшая стоимость офисной техники или автопарка. Приобретение основных средств имеет большую долю вложений и при принятии их к учету с выделенным НДС можно воспользоваться налоговым вычетом в течение 3 лет с возможностью разделения НДС для вычета на части.

Данную поправку внесли в Налоговый кодекс РФ с 1 января 2015 года в статью 172, где указана возможность вычета НДС в любом налоговом периоде в течение трех лет с момента принятия товара или услуги к учету. Это дает организациям возможность управлять размерами вычетов к уплате в бюджет и заявлять их в те отчетные периоды, в которые они посчитают нужными [2; 3].

НДС можно рассматривать как фактор повышения конкурентоспособности транспортной компании, налог на добавленную стоимость позволяет увеличить доход компании за счет привлечения новых и более крупных заказчиков. С появлением новых клиентов транспортная компания охватывает новые рынки, появляется возможность инвестирования в расширение и развитие компании, открытие филиалов в других регионах для изучения и завоевания рынка в сфере транспортных услуг.

Из отрицательных аспектов самый затратный является усложнение процедуры сдачи отчетности. Знание особенностей налогообложения позволяет избежать появления штрафных санкций со стороны инспекции ФНС, но для решения этих вопросов организации высококвалифицированный работник. Если в штате компании не предусмотрен бухгалтер такого профиля и уровня подготовки, то придется организовывать рабочее место или оплату бухгалтерских курсов для изучения всех аспектов для сдачи отчетности.

Так же к отрицательным моментам можно отнести увеличение налога к уплате. Данная норма является противоречивой, так как НДС включается в стоимость оказания услуги опла-

чивается покупателем, а за продавцом остается обязанность уплаты налога в бюджет. И при возможности вычета за счет «входного» НДС появляется возможность уменьшения стоимости приобретенных товаров или услуг и увеличения прибыли. Но все же вычет по НДС не советуют превышать более установленного процента по региону, в среднем это 89 %, так как инспекция ФНС может потребовать подтверждение вычета и назначить проверку.

Усложнение документооборота не менее важный показатель, так как в обязанности транспортной компании появляется необходимость введения более тщательного документооборота. Данная обязанность может так же возлагаться на бухгалтерию.

Приняв решение начать работать с НДС транспортной компании, в первую очередь необходимо будет перейти на общую систему налогообложения. Для вновь регистрируемых компаний необходимо будет указать систему налогообложения ОСН, а для уже существующих организаций подать заявление в установленной форме в налоговую службу о желании перейти на ОСН [9].

Выделенные отрицательные аспекты при работе транспортных компаний с НДС имеют постоянные расходы на классифицированного специалиста в области бухгалтерской отчетности, в целом налоговая база к уплате в бюджет увеличивается на 15–20 % и появляется ужесточение в работе с документацией к персоналу и первич-

ный контроль со стороны руководства. Принимая во внимание положительные аспекты работы с НДС, у транспортной компании появляется возможность развития компании в более короткие сроки и увеличение дохода. У транспортных компаний с упрощенной системой налогообложения без выделения НДС путь на развитие будет значительно дольше и возможно затратным на рекламную деятельность для привлечения клиентов, постоянное воздействие на ценовую политику со стороны рынка.

Сопоставив положительные и отрицательные составляющие работы с НДС для транспортных компаний, можно сделать вывод, что работа с НДС для логистических операторов предоставляет больше преимуществ, чем пассивное следование общепринятым нормам. Появляется возможность сотрудничать с крупными компаниями, формируется более «крепкая» клиентская база, которая способствует увеличению доли рынка и конкурентоспособности транспортной компании, а также возможность вычета входящего НДС. Из затрат можно выделить организацию штатной единицы, бухгалтера или рассмотреть возможность посетить курсы бухгалтерского учета для руководителя. При работе с НДС у транспортных компаний возникает более благоприятная среда для дальнейшего развития компании, которое способствует завоеванию большей доли рынка и выхода на лидирующие позиции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вычет НДС: условия принятия //Бухгалтерия.ру. — URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/vychet-nds-usloviya-prinyatiya> (дата обращения: 12.09.2019).
2. Гончаренко, Л. И. Налоги и налоговая система Российской Федерации : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / Л. И. Гончаренко. — Москва : Юрайт, 2015. — С. 541.
3. Григорьева, Е. С. Что такое налоговые вычеты по НДС / Е.С. Григорьева // Налог-налог.ру. — URL: https://nalog-nalog.ru/nds/vychet_nds/chto_takoe_nalogovye_vychety_po_nds (дата обращения: 30.08.2019).
4. Действующие в РФ налоги и сборы // Федеральная налоговая служба. — URL: <https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/nds> (дата обращения: 15.09.2019).
5. Карсетская, Е. В. Практическое пособие для малых предприятий / Е. В. Карсетская. — Москва : АйСи Групп, 2016. — С. 112.
6. НДС: порядок применения налоговых вычетов //Сайт о налоговом планировании и оптимизации налогообложения. — URL: <http://www.pnalog.ru/material/nds-poryadok-primeneniya-nalogovyh-vychetov> (дата обращения: 14.09.2019).
7. Логинова, Н. А. Организация предпринимательской деятельности на транспорте : учеб. пособие. / Н. А. Логинова, Х. П. Пырванов. — Москва : Инфра-М, 2017. — С. 260.
8. Сайфиева, С. Н. Налоговая нагрузка на российскую экономику. Макроэкономический анализ / С. Н. Сайфиева. — Москва : Гостехиздат, 2017. — С. 805.
9. Феоктистов, И. А. Упрощенная система налогообложения / И. А. Феоктистов. — Москва : Москов. финансово-пром. акад., 2018. — С. 216.
10. Чернышева, Е. В. Как менялся НДС в России / Е. В. Чернышева // Коммерсантъ. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3657915> (дата обращения: 22.09.2019).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Евсеева Наталья Вячеславовна — студентка второго курса магистратуры кафедры менеджмента, факультета управления по направлению «Управление бизнесом и логистическими системами», Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия. natashca1996@bk.ru;

Прессель Александра Геннадьевна — студент второго курса магистратуры кафедры менеджмента, факультета управления по направлению «Управление бизнесом и логистическими системами», Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия. asha.rtr@mail.ru;

Горшенин Виктор Федорович — кандидат физико-математических наук, доцент кафедры менеджмента, факультета управления, Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия. vigor@csu.ru.

REFERENCES

1. Vychet NDS: usloviya prinyatiya [VAT deduction: acceptance conditions]. *Bukhgalteriya.ru* [Accounting.ru]. Available at: <https://www.buhgalteria.ru/article/vychet-nds-usloviya-prinyatiya>, accessed 12.09.2019. (In Russ.).
2. Goncharenko L.I. *Nalogi i nalogovaya sistema Rossiiskoi Federatsii* [Taxes and the tax system of the Russian Federation]. Moscow, Yurayt, 2015. P. 541. (In Russ.).
3. Grigor'eva E.S. Chto takoe nalogovye vychety po NDS [What is tax deductions for VAT]. *Nalog-nalog.ru* [Tax-tax.ru]. Available at: https://nalog-nalog.ru/nds/vychet_nds/chto_takoe_nalogovye_vychety_po_nds, accessed 30.08.2019. (In Russ.).
4. Deistvuyushchie v RF nalogi i sbory [Current taxes and fees in the Russian Federation]. *Federal'naya nalogovaya sluzhba* [Federal Tax Service]. Available at: <https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/nds>, accessed 15.09.2019. (In Russ.).
5. Karitskaya E.V. *Prakticheskoe posobie dlya malyykh predpriyatii* [Practical guide for small enterprises]. Moscow, Aysi Groups, 2016. P. 112. (In Russ.).
6. NDS: poryadok primeneniya nalogovykh vychetov [VAT: the Procedure for applying tax deductions]. *Sait o nalogovom planirovanii i optimizatsii nalogoblozheniya* [Website on tax planning and optimization of taxation]. Available at: <http://www.pnalog.ru/material/nds-poryadok-primeneniya-nalogovykh-vychetov>, accessed 14.09.2019. (In Russ.).
7. Loginova N.A. *Organizatsiya predprinimatel'skoi deyatel'nosti na transporte* [Organization of entrepreneurial activity in transport]. Moscow, Infra-M, 2017. P. 260. (In Russ.).
8. Saifieva S.N. *Nalogovaya nagruzka na rossiiskuyu ekonomiku. Makroekonomicheskii analiz* [Tax burden on the Russian economy. Macroeconomic analysis]. Moscow, Gostekhizdat, 2017. P. 805. (In Russ.).
9. Feoktistov I.A. *Uproshchennaya sistema nalogoblozheniya* [Simplified taxation system]. Moscow, Financial and Industrial Academy, 2018. P. 216. (In Russ.).
10. Chernysheva E.V. *Kak menyalsya NDS v Rossii* [how VAT changed in Russia]. *Kommersant*. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3657915>, accessed 22.09.2019. (In Russ.).

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ СЕТИ СУПЕРМАРКЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ

В. В. Нордин, А. А. Лукьянчикова

Калининградский государственный
технический университет,
Западный филиал РАНХиГС, Калининград, Россия

В статье приведены результаты анализа теоретических аспектов управления взаимоотношениями с поставщиками, на основании которого сформулированы пути повышения эффективности этой концепции (SRM) для российских коммерческих организаций. Акцент делается на отборе наиболее выгодных поставщиков. Он основывается на методе парных сравнений и матрицах предпочтительности для ранжирования поставщиков по критериям стоимости приобретения, качества обслуживания, сервиса, доставки и финансового состояния. Результаты такого анализа являются основанием для разработки мероприятий, направленных на удержание и заинтересованность выгодных поставщиков.

Ключевые слова: поставщики, управление взаимоотношениями, SRM, выгодный поставщик, сеть супермаркетов, метод парных сравнений, сотрудничество, мероприятия, график Гантта.

WAYS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF RELATIONSHIP MANAGEMENT OF A SUPERMARKET CHAIN WITH SUPPLIERS

V.V. Nordin, A.A. Lukianchikova

Калининградский государственный
технический университет,
Западный филиал РАНХиГС, Калининград, Россия

The article presents the results of an analysis of theoretical aspects of supplier relationship management, based on which ways to improve the effectiveness of this concept (SRM) for Russian commercial organizations are formulated. The emphasis is on selecting the most profitable suppliers. It is based on the method of paired comparisons and preference matrices for ranking suppliers based on the criteria of cost of acquisition, quality of service, service, delivery, and financial condition. The results of this analysis are the basis for the development of measures aimed at retaining and attracting profitable suppliers.

Keywords: suppliers, relationship management, SRM, profitable supplier, supermarket chain, pair comparison method, collaboration, events, Gantt schedule.

Управление отношениями с поставщиками (SRM — Supplier relationship management) — это концепция интегрированного бизнес-процесса, разрабатываемого совместно заказчиком и поставщиком для повышения эффективности обеих сторон такого взаимодействия с целью улучшения общих показателей функционирования и снижения общих издержек цепи поставок [2; 13]. Действия в рамках этой концепции по скоординированной программе представляют собой различные операции [14].

На первый взгляд это выглядит достаточно просто, — вы выбираете поставщиков, которые являются экономически эффективными и не

создающими проблем, чтобы максимизировать ценность отношений. Однако в современных условиях из-за новых технологий и глобального масштаба экономики все становится гораздо сложнее. У вас есть так много альтернативных поставщиков, что трудно выбрать наиболее выгодных, но использование новых стратегий и инструментов для оптимизации системы SRM может в этом помочь [10—12].

Во многих отечественных работах констатируется важность SRM, анализируются тренды и направления эффективного развития этой концепции с учетом российских условий [1; 4; 6; 9].

SRM ориентирована на совместное создание ценности на основе доверия, открытого общения и сотрудничества с ограниченным числом ключевых поставщиков. Управление взаимоотношениями с такими поставщиками можно рассматривать как управление в рамках стратегического альянса, в котором две или более бизнес-организации сотрудничают и добровольно изменяют свои бизнес-цели и практику, чтобы помочь достичь долгосрочных целей, уменьшая неопределенность и улучшая взаимодействие, повышая лояльность и устанавливая общее видение, а также помогая повысить эффективность. С другой стороны, проблемы, связанные с этой формой взаимоотношений, включают в себя тот факт, что она подразумевает большие обязательства по ресурсам со стороны участвующих организаций и значительные альтернативные издержки.

Использование возможностей поставщиков упоминается как одна из важнейших целей SRM [1; 14]. Организации осознают, что у них нет средств для самостоятельного обеспечения ресурсами всех видов деятельности.

Вторая по важности цель — это **снижение издержек**. Это, по-видимому, противоречит сосредоточенности на создание ценностных императивов, но сокращение расходов по-прежнему является одним из ключевых условий. Главное отличие от традиционных подходов заключается в том, что выгоды теперь реализуются и делятся совместно с партнерами.

Надежность поставок является третьей целью SRM. В связи с глобализацией цепочек поставок, более сильными колебаниями спроса и предложения, нехваткой ресурсов и преференциальным поведением продавцов или даже стран, компаниям стало труднее обеспечивать доступность продукции для потребителей. Посредством партнерств компании стремятся к преференциальному режиму, нивелируя сильные колебания объемов производства и спроса за счет интегрированного прогнозирования и планирования, замещения и упрощения продукта, а также страхования рисков (хеджирования).

Другими целями SRM являются: увеличение инновационных возможностей партнеров, сокращение оборотного капитала, предотвращение репутационного ущерба, обеспечение возможности управления замкнутой цепочкой поставок, сокращение времени выхода на рынок, увеличение возможностей для ключевых поставщиков и улучшение качества продукции.

В идеале, лучшее время для начала внедрения эффективной стратегии SRM — это до того, как возникнут проблемы в поставках. И первое, с чего следует начать, — это концентрация уси-

лий на целевой группе партнеров-поставщиков. Ни одна компания, какой бы крупной или успешной она ни была, не способна построить прочные стратегические отношения со всеми своими потенциальными поставщиками. Чем больше партнеров-поставщиков вовлекается, тем труднее будет поддерживать высокий уровень коммуникации и сотрудничества, выстраивать доверительные взаимовыгодные отношения, необходимые для успешного SRM.

Идея SRM заключается в том, чтобы точно определить ключевых поставщиков и привлечь больше внимания к развитию этих отношений. Целесообразно начинать с сегментации ваших партнеров-поставщиков. Для этого может быть полезной модель П. Кралича, в которой в зависимости от риска поставок и продуктовых категорий дифференцируется весь список потенциальных поставщиков с целью определения того, каким поставщикам следует уделять повышенное внимание [6; 7]. Кроме того, эффективность сегментации в значительной степени повышается при использовании совместно ABC- и XYZ-анализов [8].

Каждая стратегия должна начинаться с четкого понимания конечной цели, а также измеримых целей. Вовлечение партнера в процесс планирования цепочки поставок гарантирует, что вы оба нацелены на одни и те же результаты. Другими словами, чтобы достичь успеха в области SRM, сотрудничайте со своим партнером, чтобы выработать общее, ясное и вдохновляющее видение и представить потенциальные последствия, если цели не будут достигнуты.

Обобщая результаты анализа отечественных и зарубежных источников, приведем **список рекомендаций** по повышению эффективности управления взаимоотношений с поставщиками (SRM) для коммерческих организаций.

1. В соответствии с SRM должен быть стратегический (а не реактивный на возникающие проблемы в поставках) подход: управление взаимоотношениями с поставщиками должно начинаться до подписания с ними соглашений, чтобы обеспечить конкурентное преимущество компании в долгосрочной перспективе.
2. Ваши поставщики — это не просто поставщики, они ваши партнеры, и это партнерство должно основываться не только на финансовых сделках, но и на взаимном доверии и лояльности. Сделайте так, чтобы ваши поставщики чувствовали себя частью вашего бизнеса. Информировуйте их о ваших процессах, таких как выпуск новых продуктов и рекламные акции, и прислушивайтесь к их проблемам.

3. Инвестируйте программное обеспечение для управления поставщиками, чтобы компактно отслеживать информацию о них, а также для создания, обработки и мониторинга заказов. Существуют программные решения, интегрирующие эти функции управления поставщиками в одну платформу.
 4. Уясните, что своевременные платежи имеют решающее значение. Если вы не хотите потерять своих поставщиков, — вовремя платите им. Таким образом, вы докажете, что являетесь надежным клиентом и с вами легко работать. Если по какой-либо причине вы не можете произвести оплату в согласованную дату, как можно скорее сообщите поставщику дату, на которую он может ожидать оплату.
 5. Отношения должны быть крепкими и глубокими. Убедитесь, что вы поддерживаете сильную и регулярную связь с каждым из ваших поставщиков. Регулярно информируйте их о вашей стратегии и планах, чтобы они знали, где они вписываются и как они могут помочь, планировать и извлекать выгоду из этих планов. Если вы цените их работу, или у вас что-то не получается, дайте им знать. Более прочные, глубокие отношения с четким и частым общением позволяют этому общению стать более органичным.
 6. Цена — это то, что вы платите, ценность — это то, что вы получаете. Нет ничего лучше для роста вашей прибыли, чем получить качественный сервис или материалы по правильной цене. Если у вас есть финансовая гибкость, используйте ее. Иногда лучше заплатить немного больше, потому что поставщик предоставляет вам лучший сервис, который окупается, потому что вам нужно меньше времени для управления им.
 7. Детальные соглашения облегчают отношения с поставщиками. Если вы покупаете у поставщика на регулярной основе, соглашения о взаимоотношениях с поставщиками являются обязательными. Запишите все, что обе стороны ожидают от вашего партнерства, например описание товара или услуги, цену, условия поставки, условия оплаты, сообщения и т. д. Хорошо документированное соглашение о взаимоотношениях с поставщиками снизит вероятность возникновения путаницы или споров. Это способствует лучшему пониманию процесса (особенно, в виде схемы — алгоритма) вашей командой, так что каждый знает свои обязанности и может распознать, если что-то пойдет не так.
 8. Всегда оценивайте риски, связанные с работой с поставщиком, особенно если у вас сложная цепь поставок. Попросите дать рекомендации, примеры их предыдущей работы, годы работы в бизнесе, области знаний, как они справляются с кризисом, что они делали в последний раз, когда им приходилось иметь дело с кризисом, и так далее. Являются ли они конкурентоспособными по цене? Есть ли у них возможность справиться с вашими заказами? Являются ли они финансово стабильными? Это лишь некоторые из вопросов, которые вы должны задавать. В бизнесе часто не все идет по вашему плану. Оценивая профиль рисков ваших поставщиков в тандеме с хорошим соглашением о взаимоотношениях, вы можете снизить риски и быть готовыми к любым чрезвычайным ситуациям в партнерстве, что может помочь минимизировать сбои в работе вашего бизнеса.
 9. Создайте документированный процесс, который поможет вашей команде управлять и администрировать поставщиков. В крупной организации это могут быть блок-схемы, программные документы и соглашения или просто 2—4-страничный документ, который охватывает все пункты соглашения для вас и поставщика. Убедитесь, что все шаги выполнены и что документы подписаны после завершения работы. Кроме того, наличие в вашей организации сотрудников, ответственных за процесс SRM, способных анализировать рынки поставок и поставщиков, увязывать цели функциональных подразделений посредством четкого понимания SRM, имеет важное значение.
 10. Полная и всесторонняя вовлеченность в SRM высшего руководства компании обеспечивает установление правильных приоритетов и выделение достаточных (надлежащих) ресурсов.
- В современных условиях коммерческим предприятиям необходимо повысить сконцентрированность на управлении взаимоотношениями с поставщиками. Это обусловлено ограниченными ресурсами, возрастающей конкуренцией и потребностью действовать в глобальных масштабах, сохраняя при этом гибкость. Кроме того, пандемия короновирусной инфекции COVID-19 заметно повлияла на работу поставщиков. В этих условиях повышение эффективности управления взаимоотношениями с поставщиками способствует улучшению торговой деятельности благодаря [3; 10]:

- наделению предприятия конкурентным преимуществом;
- удовлетворенности клиентов;
- более эффективным операциям;
- экономии денежных средств в долгосрочной перспективе;
- высококачественным товарам, доставляемым вовремя.

Необходимо установить, с какими поставщиками предприятию будет выгодно налаживать сотрудничество, а также определить мероприятия по повышению эффективности управления взаимоотношениями. Единовременная реализация всех направлений может быть невозможна, поскольку ограничивается временными рамками и финансовыми возможностями. Руководству предприятия следует выбрать самые актуальные мероприятия, максимально соответствующие специфике деятельности и выявленным проблемам во взаимоотношениях с поставщиками.

Анализ взаимодействия коммерческих организаций с поставщиками и путей повышения эффективности управления взаимоотношениями с наиболее выгодными из них проводится на примере ООО «Виктория Балтия» (сети супермаркетов в Калининградской области). В табл. 1 представлена динамика ключевых показателей ООО «Виктория Балтия».

Рост выручки обусловлен расширением товарного ассортимента, увеличением покупательского трафика и доли акционной продукции в ежедневных продажах. Рост себестоимости обусловлен повышением цены на собственное производство и тем, что поставщики повысили рыночную цену на сырье, материалы и товары. Превышение темпов прироста себестоимости над темпом прироста выручки стало причиной сокращения показателя прибыли от продаж, что указывает руководству на необходимость сниже-

ния себестоимости продаж, в том числе за счет повышения эффективности управления взаимоотношениями с поставщиками. Также можно сделать вывод о том, что вложения в расширение сети супермаркетов не привели к долгосрочному росту прибыли от продаж.

В целом размер бизнеса ООО «Виктория Балтия» усиливает рыночное воздействие на поставщиков, позволяя устанавливать собственные условия поставок и возврата продукции. Кроме того, для повышения качества реализуемых товаров компания формирует требования к поставляемым товарам, а также дополнительные требования для отдельных видов товаров.

С целью разработки мероприятий по повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с поставщиками задачами данных исследований были:

- обобщение теоретических аспектов совершенствования управления взаимоотношениями с поставщиками;
- анализ (сравнение) основных поставщиков ООО «Виктория Балтия» по эффективности взаимоотношений;
- разработка мероприятий по повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с поставщиками.

Анализ взаимоотношений с поставщиками произведен в рамках Калининградской области. Основными поставщиками ООО «Виктория Балтия» являются отечественные компании, причем продукты местных производителей постепенно вытесняют привозные, в особенности по соотношению цены и качества. Взаимоотношения ООО «Виктория Балтия» с местными производителями основываются на типовых договорах, по которым компания работает со всеми без исключения.

Таблица 1

Экономические показатели деятельность ООО «Виктория Балтия»

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Выручка, тыс. р.	36 343 075	38 783 199	40 120 178	2 440 124	1 336 979	6,7	3,4
Себестоимость продаж, тыс. р.	25 992 086	27 852 816	29 482 030	1 860 730	1 629 214	7,2	5,8
Валовая прибыль (убыток), тыс. р.	10 350 989	10 930 383	10 638 148	579 394	- 292 235	5,6	- 2,7
Коммерческие расходы, тыс. р.	9 491 215	9 763 640	9 947 836	272 425	184 196	2,9	1,9
Управленческие расходы, тыс. р.	1 550 803	993 135	898 088	-557 668	- 95 047	- 36,0	- 9,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. р.	-691 029	173 608	- 207 776	864 637	- 381 384	125,1	- 219,7

В исследованиях с привлечением ведущих менеджеров компании с помощью метода парных сравнений [5] выявлены наиболее выгодные поставщики продуктов питания первой необходимости, с которыми целесообразно развивать взаимовыгодные партнерские отношения. Сравнения производились по 5-ти критериям: стоимость приобретения, качество обслуживания (надежность обслуживания и качество продукции), сервис, доставка, финансовое состояние. Результаты сравнения критериев по значимости в соответствии с методом парных сравнений представлены на рис. 1.

В табл. 2–4 для примера осуществлено сравнение основных поставщиков ООО «Виктория Балтия» в молочном секторе. Поставщики последовательно сравниваются с помощью знаков предпочтительности: > (более предпочтителен, лучше); < (менее предпочтителен, хуже); ≈ (приблизительно равен); = (равен). Затем для количественной оценки и определения рейтинговых баллов знаки предпочтительности интерпретировались числами соответственно: 1,5; 0,5 и 1.

В табл. 5 представлены суммарные оценки поставщиков с учетом весомостей критериев. Из табл. 5 следует, что наилучшим поставщиком

молочной продукции является АО «Молоко». Аналогичная методика применяется для анализа поставщиков ООО «Виктория Балтия» по другим группам товаров.

Так, потребность в курице и субпродуктах практически полностью способен закрыть «Балтптицепром». Яйцо практически все местное: помимо «Балтптицепром», выгодным поставщиком-производителем является «Гурьевская птицефабрика». Что касается фруктов и овощей, то активными темпами развиваются «Фито-Балт» и «Гвардейские теплицы». Поставщик «Русский хлеб» поставляет в торговые сети $\frac{2}{3}$ хлебобулочных изделий, также выгодный поставщик — «Первый хлебозавод».

Для повышения эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с поставщиками предлагаются мероприятия, представленные в табл. 6, основанные на анализе цитируемых источников и мнениях менеджеров компании.

На рис. 2 представлена диаграмма Ганта, которая позволяет спланировать сроки реализации всех мероприятий, направленных повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с выгодными поставщиками.

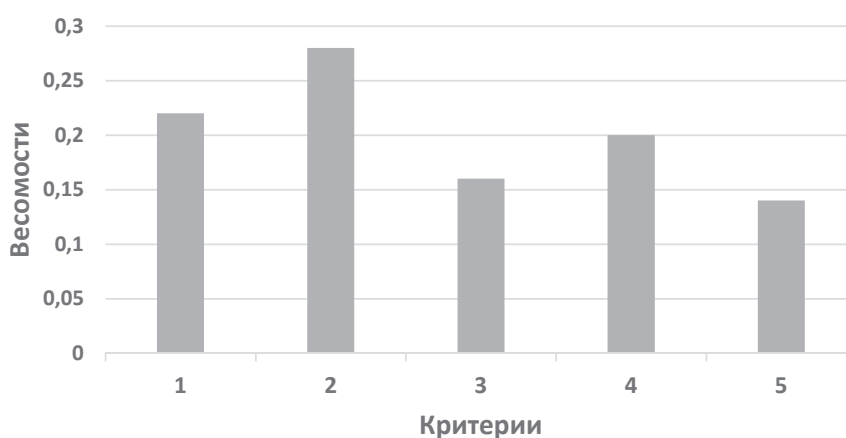


Рис. 1. Гистограмма критериев выбора поставщика по значимости

Таблица 2

Матрицы предпочтительности для оценки поставщиков по критериям «Стоимость приобретения» и «Качество обслуживания»

Сравнение поставщиков по стоимости приобретения					
Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	<	<	<	2,5
2. АО «Молоко»	>	=	<	>	4,5
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	>	>	=	>	5,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	>	<	<	=	3,5

Сравнение поставщиков по качеству обслуживания					
Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	<	<	<	2,5
2. АО «Молоко»	>	=	>	>	5,5
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	>	<	=	<	3,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	>	<	>	=	4,5

Таблица 3

Матрицы предпочтительности для оценки поставщиков по критериям «Сервис» и «Доставка»

Сравнение поставщиков по сервису					
Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	≈	<	≈	3,5
2. АО «Молоко»	≈	=	<	≈	3,5
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	>	>	=	>	5,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	≈	≈	<	=	3,5

Сравнение поставщиков по доставке					
Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	<	<	<	2,5
2. АО «Молоко»	>	=	>	≈	5,0
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	>	<	=	<	3,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	>	>	≈	=	5,0

Таблица 4

Матрица предпочтительности для оценки поставщиков по критерию «Финансовое состояние»

Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	>	>	>	5,5
2. АО «Молоко»	<	=	<	>	3,5
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	<	>	=	>	4,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	<	<	<	=	2,5

Таблица 5

Суммарная оценка поставщиков с учетом весомостей всех критериев

Поставщики	Качество обслуживания	Стоимость приобретения	Доставка	Сервис	Финансовое состояние	Суммы
1. ООО «ВБД»	0,7	0,55	0,5	0,56	0,77	3,08
2. АО «Молоко»	1,54	0,99	1,0	0,56	0,49	4,58
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	0,98	1,21	0,7	0,88	0,63	3,77
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	1,26	0,77	1,0	0,56	0,35	3,94

Таблица 6

Краткая характеристика мероприятий по повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с поставщиками

Мероприятия	Элементы мероприятий	Результаты
1. Применение системы поощрения и стимулирования поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> • бонусы за своевременную и качественную поставку; • награждение поставщиков сертификатами и благодарностями; • публикация списка лучших поставщиков 	<ul style="list-style-type: none"> • стимулирование поставщика к лучшим условиям поставки; • мотивация к выполнению договорных условий; • поддержание долгосрочных отношений, основанных на взаимной выгоде; • управление рыночными процессами вспомогательный рычаг воздействия
2. Оказание помощи поставщикам в преодолении трудностей и достижении успеха	<ul style="list-style-type: none"> • инвестирование в поставщиков; • оказание поддержки поставщикам в трудные периоды 	<ul style="list-style-type: none"> • совместное развитие и расширение территориального присутствия; • сотрудничество с надежными поставщиками по всей стране
3. Предложение самовывоза товара	<ul style="list-style-type: none"> • задействование собственного автотранспорта в случае проблем с поставкой товаров силами поставщика 	<ul style="list-style-type: none"> • избежание конфликтов между сторонами; • избежание негативных последствий для бизнес-процесса
4. Конкретизация сведений об объеме поставок	<ul style="list-style-type: none"> • планирование количества поставляемого товара с учетом интересов обеих сторон; • указание количества поставляемого товара в договоре поставки 	<ul style="list-style-type: none"> • гарантия закупки/поставки определенного количества товара; • возможность ориентироваться на заранее установленный объем поставок

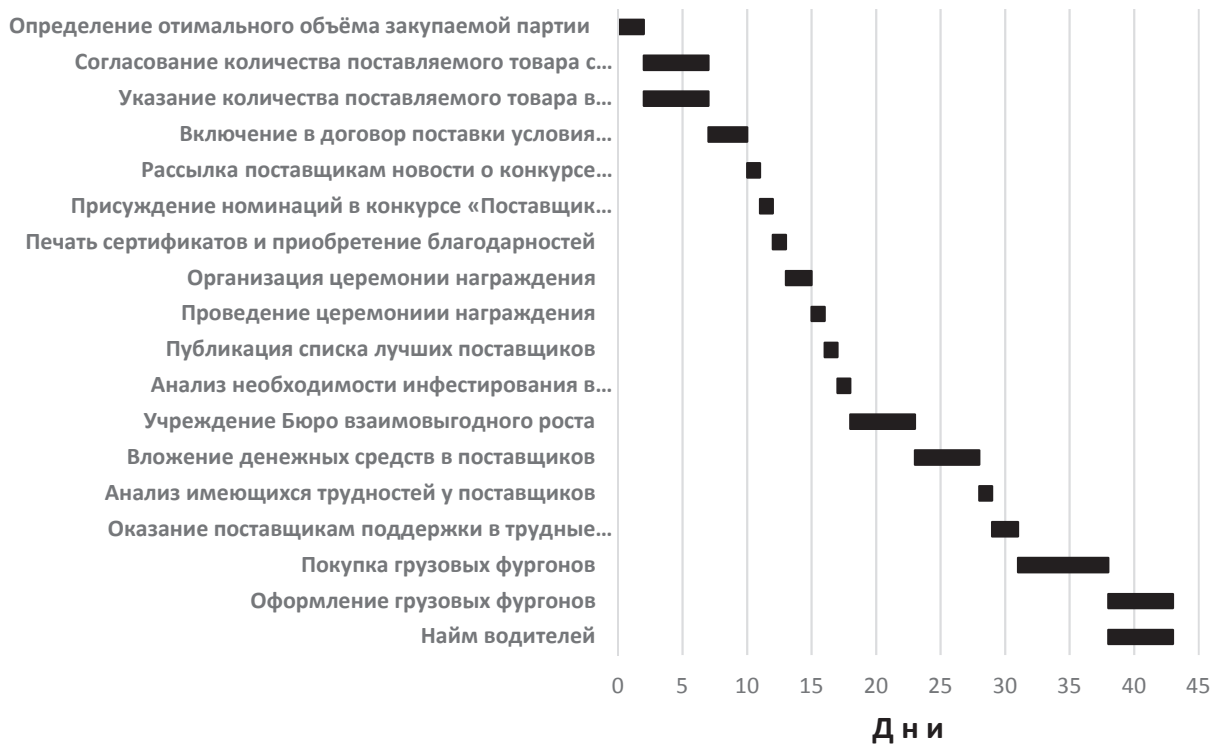


Рис. 2. График реализации мероприятий (по оси абсцисс — дни)

Из рис. 2 видно, что реализация мероприятий по повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с выгодными поставщиками займет примерно 1,5 месяца.

Таким образом, ранжирование и выбор наиболее выгодных поставщиков принесет пользу вовлеченным сторонам, уменьшая неопределенность и улучшая коммуникацию, повышая лояльность и устанавливая общее видение, а, следовательно, повысит эффективность обслу-

живания потребителей ООО «Виктория Балтия» и их удовлетворенность, окажет положительное воздействие на торговую деятельность предприятия. Этим объясняется практическая значимость необходимости повышения эффективности управления взаимоотношениями сети супермаркетов с поставщиками. С другой стороны, это подразумевает большие обязательства по ресурсам со стороны участвующих организаций, значительные альтернативные издержки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Т. А. Развитие поставщиков в системе менеджмента качества предприятия / Т. А. Андреева, М. Н. Яшина, А. В. Андреев // Вестник СГСЭУ. — 2018. — № 5. — С. 13–18. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-postavschikov-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 11.03.20).
2. Дыбская, В. В. Логистика : учеб. для бакалавриата и магистратуры : в 2 ч. Ч. 1 / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев. — Москва : Юрайт, 2016. — 317 с.
3. Лукьянчикова, А. А. Анализ мероприятий по управлению отношениями с поставщиками / А. А. Лукьянчикова, В. В. Нордин // Молодежь и будущее: управление экономикой и социумом : сб. ст. участников всерос. науч.-практ. конф. в рамках РеФОРУМа «Управлять мечтой!». — Челябинск, 2020. — С. 152–156. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43121395> (дата обращения: 25.06.20).
4. Морозевич, Е. С. SRM-система как инструмент повышения эффективности материально-технического обеспечения промышленного предприятия / Е. С. Морозевич, М. В. Пименова, // Менеджмент социальных и экономических систем. — 2016. — № 3. — С. 60–64. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/srm-sistema-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-materialno-tehnicheskogo-obespecheniya-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 08.04.20).
5. Нордин, В. В. Практическая логистика : учеб. пособие / В. В. Нордин, В. М. Муров. — Saarbrücken, Deutschland : Palmarium Academic Publishing, 2016. — 320 с.

6. Озоль, С. Выбор стратегии работы с поставщиком / С. Озоль // Управление компанией. — 2008. — № 3. — URL: https://www.cfin.ru/management/manufact/supply_strat.shtml (дата обращения: 22.03.20).
7. Сверчков, П. А. Подход к принятию решения о централизации закупочной деятельности / П. А. Сверчков // Логистика и управление цепями поставок. — 2012. — № 3 (50). — URL: <http://www.lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/803> (дата обращения: 07.04.20).
8. Татаринова, Е. Д. Совершенствование ассортимента продажи товаров на основе ABC-XYZ-анализа / Е. Д. Татаринова, А. А. Наумов, Р. И. Баженов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2015. — № 2. — URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7393> (дата обращения: 25.04.20).
9. Эльяшевич, И. П. Управление взаимоотношениями с поставщиками (Supplier Relationship Management — SRM) / И. П. Эльяшевич, В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. — 2012. — № 3. — С. 82–86.
10. Ly, C. Tips for successful supplier relationship management / C. Ly // TradeGecko. — URL: <https://www.tradegecko.com/blog/b2b-ecommerce/tips-successful-supplier-relationship-management> (дата обращения: 07.03.20).
11. Scott, G. 6 Secrets for Strong Supplier Relationship Management / G. Scott // Jabil's Blog. — URL: <https://www.jabil.com/blog/supplier-relationship-management.html> (дата обращения: 12.04.20).
12. Verweij, H. Supplier Relationship Management. How key suppliers drive your company's competitive advantage / H. Verweij, L. Peek // PwC. — URL: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf> (дата обращения: 14.03.20).
13. Supplier Relationship Management (SRM). Redefining the value of strategic supplier collaboration / P. Zimmermann et al. // Deloitte Consulting GmbH. — URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Supplier_Relationship_Management_2015.pdf (дата обращения: 12.03.20).
14. 10 Strategies for Improving Supplier Relationship Management (SRM) // PurchaseControl. — URL: <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/improve-supplier-relationship-management> (дата обращения: 05.03.20).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Нордин Виктор Владимирович — кандидат технических наук, доцент кафедры отраслевой логистики, маркетинга и коммерции Калининградского государственного технического университета, Калининград, Россия. v.nordin@yandex.ru;

Лукьянчикова Анна Андреевна — выпускница бакалавриата Калининградского государственного технического университета, Калининград, Россия. lukianchikova.a@yandex.ru.

REFERENCES

1. Andreeva T.A., Yashina M.N., Andreev A.V. Razvitie postavshchikov v sisteme menedzhmenta kachestva predpriyatiya [Development of suppliers in the quality management system of an enterprise] *Vestnik SGSEU* [Bulletin of SSSEU], 2018, no. 5, pp. 13–18. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-postavshchikov-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya/viewer>, accessed 11.03.20. (In Russ.).
2. Dybskaya V.V. Sergeev V.I. *Logistika* [Logistics]. Moscow, Yurajt, 2016. 317 p. (In Russ.).
3. Luk'yanchikova A.A., Nordin V.V. Analiz meropriyatij po upravleniyu otnosheniyami s postavshchikami [Analysis of measures to manage relations with suppliers]. *Molodezh' i budushchee: upravlenie ekonomikoj i sociumom* [Youth and the future: economic and social management]. Chelyabinsk, 2020. Pp. 152–156. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43121395>, accessed 25.06.20. (In Russ.).
4. Morozevich E.S., Pimenova M.V. SRM-sistema kak instrument povysheniya effektivnosti material'no-tekhnicheskogo obespecheniya promyshlennogo predpriyatiya [SRM-system as a tool for increasing the efficiency of material and technical support of an industrial enterprise]. *Menedzhment social'nyh i ekonomicheskikh sistem* [Management of social and economic systems], 2016, no. 3, pp. 60–64. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/srm-sistema-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-materialno-tekhnicheskogo-obespecheniya-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer>, accessed 08.04.20. (In Russ.).
5. Nordin V.V., Murov V.M. *Prakticheskaya logistika* [Practical logistics]. Saarbrücken, Deutschland : Palmarium Academic Publishing, 2016. 320 p. (In Russ.).
6. Ozol' S. Vybora strategii raboty s postavshchikom [Choosing a strategy for working with a supplier]. *Upravlenie kompaniej* [Company management], 2008, no. 3. Available at: https://www.cfin.ru/management/manufact/supply_strat.shtml, accessed 22.03.20. (In Russ.).
7. Sverchkov P.A. Podhod k prinyatiyu resheniya o centralizacii zakupochnoj deyatel'nosti [Approach to making a decision on the centralization of procurement activities]. *Logistika i upravlenie cepyami postavok*

[Logistics and supply chain management], 2012, no. 3 (50). Available at: <http://www.lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/803>, accessed 07.04.20. (In Russ.).

8. Tatarinova E.D., Naumov A.A., Bazhenov R.I. Sovershenstvovanie assortimenta prodazhi tovarov na osnove ABC-XYZ-analiza [Improvement of the assortment of sales of goods based on ABC-XYZ-analysis]. *Ekonomika i menedzhment innovacionnyh tekhnologij* [Economics and management of innovative technologies], 2015, no. 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7393> (accessed 25.04.20). (In Russ.).

9. El'yashevich, I. P., Sergeev, V. I. *Upravlenie vzaimootnosheniyami s postavshchikami* [Supplier Relationship Management (SRM)]. *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and supply chain management], 2012, no. 3, pp. 82–86. (In Russ.).

10. Ly C. Tips for successful supplier relationship management. *TradeGecko*. Available at: <https://www.tradegecko.com/blog/b2b-ecommerce/tips-successful-supplier-relationship-management>, accessed 07.03.20.

11. Scott, G. 6 Secrets for Strong Supplier Relationship Management. *Jabil's Blog*. Available at: <https://www.jabil.com/blog/supplier-relationship-management.html>, accessed 12.04.20.

12. Verweij H., Peek L. Supplier Relationship Management. How key suppliers drive your company's competitive advantage. *PwC*. Available at: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf>, accessed 14.03.20.

13. Zimmermann P. et al. Supplier Relationship Management (SRM). Redefining the value of strategic supplier collaboration. *Deloitte Consulting GmbH*. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Supplier_Relationship_Management_2015.pdf, accessed 12.03.20.

14. 10 Strategies for Improving Supplier Relationship Management (SRM). *PurchaseControl*. Available at: <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/improve-supplier-relationship-management>, accessed 05.03.20.

ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

PERSONNEL MANAGEMENT
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК 331
ББК 65

DOI 10.24411/2618-9852-2020-15306

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Е. А. Ваганова, Н. Л. Антонова

Сургутский государственный университет,
Сургут, Россия

На сегодняшний день для большинства российских предприятий и организаций наступили не самые легкие времена, когда экономическая нестабильность достаточно очевидно показывает, насколько сплочены трудовые коллективы и как они совместно преодолевают временные трудности. В данной статье мы проанализировали существующие подходы к мотивации сотрудников в условиях кризиса и выявили наиболее эффективные из них. Также сделали выводы о том, какие из них будут наиболее актуальны в настоящее время.

Ключевые слова: экономика, кризис, мотивация персонала, способы мотивации.

PERSONNEL MOTIVATION IN A CRISIS

E.A. Vaganova, N.L. Antonova

Surgut State University, Surgut, Russia

Today for most Russian enterprises and organizations there are not the easiest times when economic instability clearly shows how united labor collectives are and how they together overcome temporary difficulties. In this article, we analyzed existing approaches to motivating employees in times of crisis and identified the most effective ones. They also drew conclusions on which ones would be most relevant at present.

Keywords: economics, crisis, staff motivation, ways of motivation.

Не секрет, что для отечественной экономики периоды спада и подъема — вполне стандартная ситуация и большинство руководителей крупных предприятий уже имеют хороший опыт того, как лучше взаимодействовать с сотрудниками и как вести свой бизнес в условиях кризиса. Поскольку неверные действия при всеобщей экономической нестабильности грозят предприятию не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно.

Удержание ключевых сотрудников — одна из основных задач менеджмента компании в условиях экономической нестабильности, однако руководители большинства российских предприятий опрометчиво концентрируют свое внимание на управлении производством, маркетингом, финансами, в то время как совершенствованию системы мотивации персонала уделяется недостаточное внимание [2, с. 267].

Согласно опросу, проведенному среди специалистов крупных компаний, большая часть сотрудников так или иначе заинтересована

в эффективной работе и в моменты кризисных ситуаций не желают оставлять свое место работы. Данные об уровне мотивации сотрудников в крупных компаниях представлены на рис. 1 [4].

Самое важное в условиях кризиса — понять, что та система управления персоналом, которая хорошо и устойчиво работала в ситуации стабильного и динамично развивающегося рынка, не в состоянии так же эффективно работать в условиях кризиса. В кризисе все несколько меняется и далеко не в лучшую сторону. Потребитель начинает экономить, и меньше покупает; банки ужесточают условия кредитования, растет дебиторская задолженность и т. п.

В таких условиях для того, чтобы выжить компании, необходимо, прежде всего, пересмотреть и реконструировать систему управления персоналом. На рис. 2 представлена примерная система условий, соблюдение которых позволит руководству предприятия наиболее безболезненно пережить кризисный период времени. Итак, данная система включает четыре основных требования (рис. 2).

Далее приведем краткое пояснение для каждого из пунктов.

1. Система требований должна быть экономичной, то есть в кризисный период вре-

мени затраты, связанные с персоналом и их высокий показатель, не только не оправдывают себя, но и становятся угрожающим фактором, не только для благополучия компании, но и самих сотрудников.

Ошибка заключается в том, что в большинстве случаев заработная плата сотрудников, вносящих вклад в организацию, сокращается, те, кто занимается непосредственно производством, а зарплаты топ-менеджеров и менеджеров остаются на прежних местах. Этот фактор напрямую влияет на доверие сотрудников к своим менеджерам.

2. В условиях кризиса положение сотрудника в компании становится менее стабильным; снижаются зарплаты; уменьшаются объемы или ликвидируются социальные пакеты. Все это негативным образом сказывается на его эффективности и производительность труда, поэтому система управления персоналом в условиях кризиса должна быть направлена на сохранение или повышение эффективности деятельности персонала, производительности его труда.
3. Система управления персоналом компании должна быстро перестраивать организационно-штатные структуры и проводить

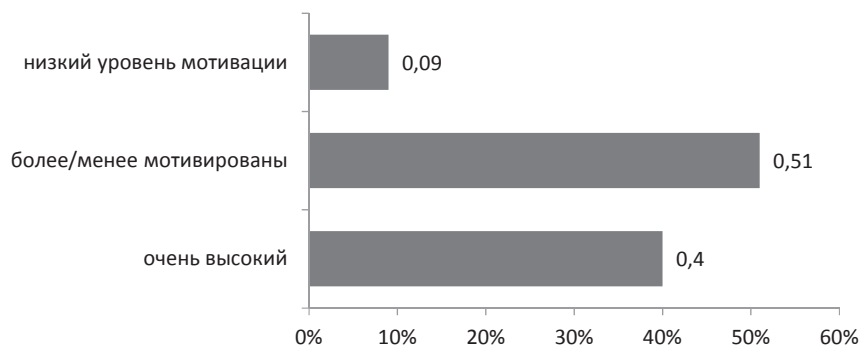


Рис. 1. Уровень мотивации сотрудников в крупных компаниях

Составлено автором по материалам исследования.

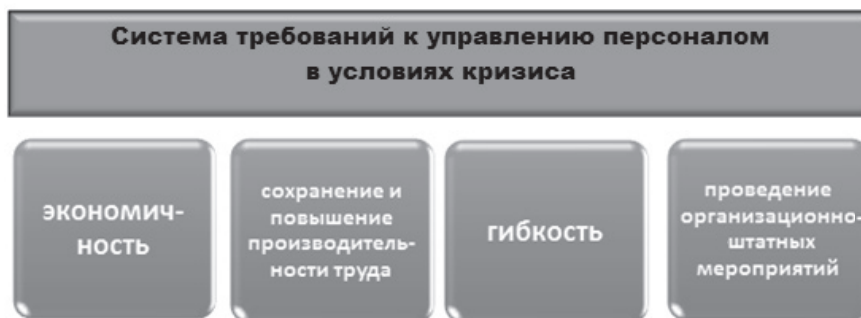


Рис. 2. Условия управления персоналом в условиях кризиса

Составлено автором по материалам исследования.

необходимые мероприятия, как высвобождая значительное количество персонала, так и быстро подбирая необходимый персонал, и очень быстро вводить его в курс дел.

- Умело и юридически безупречно проводить организационно-штатные мероприятия, связанные с приемом, увольнением, перемещением значительного количества персонала.

В результате, как мы можем увидеть, система мотивации персонала в кризисных условиях должна трансформироваться и подстраиваться под «новые правила игры», которые диктует ситуация в экономическом секторе.

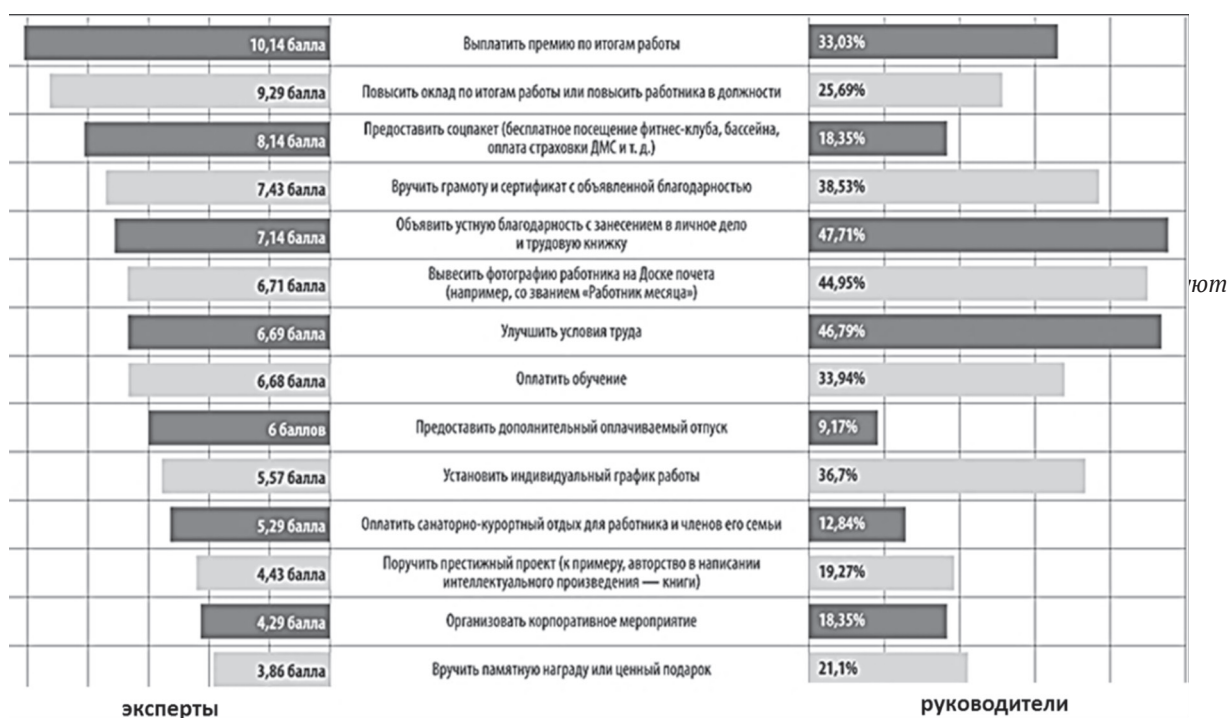
Система мотивации сотрудников — это эффективный и доступный инструмент управления, который позволит влиять на эффективность работы сотрудников и компании в целом. Но надо отметить, что в условиях кризиса крайне сложно материально стимулировать сотрудников, и поэтому руководитель должен четко решить, где сократить средства своей компании и где их увеличить.

Механизмы мотивации персонала в кризисных условиях требуют изменений в системе материальных и нематериальных стимулов, поскольку деятельность организации сопровождается серьезными кадровыми и финансовыми проблемами.

Далее рассмотрим данный вопрос с двух сторон: со стороны руководства и как видят решение данной проблемы руководители компаний и начальники крупных подразделений и рассмотрим рейтинг востребованных «мотиваторов» среди среднестатистических сотрудников компаний и организаций.

На рис. 3 представлены данные опроса экспертов по налогообложению предприятий в период кризиса и рядовых руководителей, результаты которого показывают, какие способы мотивации персонала в кризисных условиях экономики были бы предпочтительными для руководящего звена [5]. Что считается наиболее выгодным и менее затратным для введения в систему мотивации с точки зрения руководителей и экспертов. Здесь, конечно, учтены и такие факторы, как налогообложение, статьи расходов по основным фондам и стимулирующим.

В итоге для руководства, наиболее выгодным с нематериальной точки зрения все же считается улучшение условия труда (46,8 %), вынесение благодарностей с занесением в трудовую книжку (47,7 %) и размещение фото сотрудника на доске почета (45 %). Большой разрыв во мнениях составил индивидуальный график работы, 36,7 % опрошенных руководителей считают это выгодным мотивационным фактором, однако эксперты отдали этому способу мотивации всего лишь 10-е место и 5,5 баллов.



С материальной стороны, руководители отдают предпочтение выплата премии (33 %), оплата обучения (34 %) и повышение оклада (25,7 %). Надо сказать что в вопросе материального поощрения мнения руководителей и экспертов совпадают практически полностью.

Если же этот вопросы рассмотреть с другой стороны (рис. 4), то мы увидим, как по результатам опроса сотрудников разных компаний и крупных фирм данные приводят нас к тому, что для мотивации работников, особенно в условиях кризиса необходим хороший уровень оплаты труда и социальный пакет, что мы и видим на рис. 4.

На втором месте по популярности — это наличие в работе масштабных и интересных задач и комфортной атмосферы в компании. То есть, мы можем отметить, что в условиях экономической нестабильности, для людей достаточно важным является спокойная и комфортная эмоциональная обстановка на работе.

Как видно из приведенных выше данных, в условиях кризиса внутренняя мотивация сотрудников претерпевает существенные изменения. В данном случае успех предприятия или организации обусловлен применением конструктивных стратегий мотивации работников и совместное с ними преодоление страхов или жизненных человеческих проблем за счет введения материальных гарантий со стороны предприятия [6, с. 1031].

В неблагоприятные экономические периоды, материальное стимулирование и поддержка должны осуществляться в соответствии со следующими принципами:

1. Применяя сокращение оплаты труда за счет фиксированной ее части, предоставить возможность зарабатывать за счет переменной части, которая начисляется в зависимости

от достижений определенных нужных компании результатов. Сегодня одна из основных тенденций — переход от оплаты труда к оплате результата.

Действительно, большинство компаний и организаций смогли удостовериться насколько данный подход эффективен при мотивации сотрудников, что значительно улучшает количественные и качественные показатели [3, с. 53].

2. Разработка и правильная подача сотрудникам их личных и профессиональных целей, напрямую связанных с целями предприятия или организации.
3. Четкая и прозрачная система начисления заработной платы, а также дополнительных стимулирующих выплат. Сотрудники должны четко знать и понимать, каким образом формируется их ежемесячный доход, за что они могут получить материальное вознаграждение и с какой периодичностью оно начисляется. Когда сотрудник может планировать не только свои расходы, но и доходы, он априори избавляется от чувства страха и неопределенности.
4. Регулярный контроль достижения сотрудниками поставленных целей в виде отчетов, общих «пятиминуток», совещаний и др.

Отдельным пунктом материальной мотивации является принцип «частной собственности» в компании. При такой системе материального поощрения, каждый сотрудник компании становится владельцем назначенного ему бизнес-процесса, а любой процесс является ресурсом, на котором сотрудник может зарабатывать.

Чтобы начать работу и получать доход, сотрудник должен открыть в программе определенный бизнес-процесс на свое имя. Если сотрудник пол-



Рис. 3. Результаты опроса экспертов и рядовых руководителей: «Какие способы мотивации сотрудников выгоднее руководителю?»

Составлено автором по материалам исследования.

ностью реализует алгоритм, он получает баллы за свою работу, на основании которых ему начисляется онлайн-зарплата (баллы списываются за отклонение от алгоритма). Понимая, что именно и как нужно делать, чтобы получить баллы, сотрудник просто делает это и зарабатывает [4].

Система мотивации работников не может считаться эффективной, если она основана только на влиянии значимых факторов материального характера и не содержит нематериальных мотивов, которые в условиях экономического кризиса начинают приобретать все большую популярность среди руководителей крупных компаний и предприятий.

В периоды кризисов в связи с катастрофической нехваткой финансовых ресурсов, разумным становится применение нематериальной мотивации. Создание необходимого мотивационного социально-психологического климата, укрепление лояльности персонала, уменьшение панических настроений в коллективе — для всего этого нужна своевременная антикризисная нематериальная система мотивации, о которой далее и пойдет речь.

Итак, проанализировав литературу по данному вопросу, мы сделали выводы о том, что основными формами нематериальных мотивационных стимулов считаются следующие виды поощрений:

- организационное стимулирование — творческая работа, возможность участвовать в принятии решений и управлении, возможность творческих командировок;
- стимулирование на основе выражения общественного признания — почетные звания и награды, публичные поощрения, похвала;
- задания, требующие определенных навыков и профессионализма;
- самостоятельность в решении некоторых вопросов;
- обратная связь о результатах;
- большая вовлеченность в работу;
- участие в принятии решений.
- возможность получить за хорошую и плодотворную работу дополнительные выходные дни, оформить гибкий график работы [6].

Это конечно еще не весь перечень возможных нематериальных поощрений, но основной или

базовый. В результате мы видим, что нематериальное стимулирование является неотъемлемым компонентом современных концепций и практик управления организацией, обеспечивая их общую эффективность.

Таким образом, сделав достаточно подробный анализ вопроса мотивации сотрудников в период кризиса, нам осталось лишь подвести итоги и обозначить главные тезисы по рассматриваемой проблеме [1, с. 561].

Итак, для эффективной мотивации сотрудников в условиях кризиса необходимо:

- в доходчивой форме проинформировать, возможно, посредством личного контакта, письменного обращения или рабочего совета, о ситуации, в которой находится компания и существуют ли риски и какого плана;
- быстро и грамотно, с учетом всех особенностей компании и персонала, сформировать программу по выходу из кризисной ситуации и ознакомить с ней сотрудников, выслушав вопросы или рекомендации;
- сообщить сотрудникам о разработанной программе по выходу компании из кризисной ситуации и о роли сотрудников в ее успешной реализации;
- продемонстрировать, что руководство готово разделить все трудности со своими сотрудниками;
- быть последовательными в принятых решениях и выполнять все данные обещания;
- поощрять сотрудников, которые с пониманием относятся к принятым мерам в компании, посредством грамот и благодарностей;
- минимизировать количество конфликтных ситуаций, возникающих при увольнении малоэффективных сотрудников.

Самое главное — это необходимость создавать сплоченные коллективы и следить за микроклиматом в компании с первых дней ее существования. Ведь самый лучший способ выхода из кризисных ситуаций — это их предотвращение или прогнозирование при своевременном проведении необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемом грамотной работой с персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голова, В. С. Мотивационный аспект управления в условиях кризиса / В. С. Голова // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. — 2015. — Вып. № 3—4 (июль — декабрь). — С. 554—561.
2. Колесниченко, Е. А. Особенности мотивации персонала на крупных промышленных предприятиях в условиях кризиса / Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, В. Ю. Лапшин // Бюллетень науки и практики. — 2017. — №11 (24). — С. 268—275.

3. Исследования агентства Kelly Services «Мотивация персонала на российском рынке труда». — URL: <http://www.kellyservices.ru/ru/ruHome/> (дата обращения: 05.05.2020).
4. Статистические данные о мотивации сотрудников на начало 2020 года. — URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda> (дата обращения: 05.05.2020).
5. Рейтинг способов мотивации труда, выгодных как для компании в налоговом плане, так и для работников // Российский налоговый курьер. — URL: <https://www.rnk.ru/article/194136-reyting-sposobov-motivatsii-truda-vygodnyh-kak-dlya-kompanii-v-nalegovom-plane-tak-i-dlya> (дата обращения: 05.05.2020).
6. Maysak N.V., Volkova E.A., Mashchenko M.V., Magsumov T.A., Pavlovich K.P. Educational, engineering and medicine personnel: the impact of deviant patterns on image and business // TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics. — 2019. — Vol. 8. — № 3. — С. 1031–1038.

СВЕДЕНИЕ ОБ АВТОРАХ

Ваганова Елизавета Андреевна — студентка Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. liza.vaganova.00.00@mail.ru;

Антонова Надежда Леонидовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. antonova.surgu@mail.ru.

REFERENCES

1. Golova V. S. Motivatsionnyi aspekt upravleniya v usloviyakh krizisa [Motivational aspect of management in the conditions of crisis]. *Elektronnyi vestnik Rostovskogo sotsial'no-ekonomicheskogo instituta* [Electronic Bulletin of the Rostov socio-economic Institute], 2015, iss. 3–4 (July – December), pp. 554–561. (In Russ.).
2. Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu., Lapshin V.Yu. Osobennosti motivatsii personala na krupnykh promyshlennykh predpriyatiyakh v usloviyakh krizisa [Features of personnel motivation at large industrial enterprises in the conditions of crisis]. *Byulleten' nauki i praktiki* [Bulletin of science and practice], 2017, no. 11 (24), pp. 268–275. (In Russ.).
3. *Issledovaniya agentstva Kelly Services «Motivatsiya personala na rossiiskom rynke truda»* [Research of Kelly Services Agency “personnel Motivation in the Russian labor market”]. Available at: <http://www.kellyservices.ru/ru/ruHome>, accessed 05.05.2020. (In Russ.).
4. *Statisticheskie dannye o motivatsii sotrudnikov na nachalo 2020 goda* [Statistical data on employee motivation at the beginning of 2020]. Available at: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda>, accessed 05.05.2020. (In Russ.).
5. *Reyting sposobov motivatsii truda, vygodnykh kak dlya kompanii v nalogovom plane, tak i dlya rabotnikov* [Rating of ways to motivate labor that are profitable both for the company in tax terms and for employees]. *Rossiiskii nalogovyi kur'er* [Russian tax courier]. Available at: <https://www.rnk.ru/article/194136-reyting-sposobov-motivatsii-truda-vygodnyh-kak-dlya-kompanii-v-nalegovom-plane-tak-i-dlya>, accessed 05.05.2020. (In Russ.).
6. Maysak N.V., Volkova E.A., Mashchenko M.V., Magsumov T.A., Pavlovich K.P. Educational, engineering and medicine personnel: the impact of deviant patterns on image and business [Educational, engineering and medicine personnel: the impact of deviant patterns on image and business]. *TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics*, 2019, vol. 8, no. 3, pp. 1031–1038. (In Russ.).

ОСОБЕННОСТИ ХЕДХАНТИНГА: СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ

О. В. Жигарь

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Статья посвящена особенностям хедхантинга как способа подбора персонала. Обозначены этапы технологии хедхантинга и их содержание. Указываются возможные опасности неблагоприятного исхода деятельности хедхантера. Систематизированы принципы деятельности хедхантера. Приводятся рекомендации по совершенствованию деятельности хедхантеров и хедхантинговых агентств.

Ключевые слова: *хедхантинг, хедхантер, рекрутмент, подбор персонала, поиск персонала.*

FEATURES OF HEADHUNTING: CONTENT AND TECHNOLOGIES

O.V. Zhigar

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to the peculiarities of headhunting as a method of recruiting personnel. The stages of headhunting technology and their content are outlined. Possible dangers of unfavorable outcome of the headhunter's activity are indicated. The principles of the headhunter's activity are systematized. Recommendations for improving the activities of headhunters and headhunting agencies are given.

Keywords: *headhunting, headhunter, recruitment, personnel selection, personnel search.*

Для успешной реализации деятельности организации необходимы высококвалифицированные и опытные специалисты. Хорошо подобранный персонал — это гарантия успеха компании. От того, насколько полно используется интеллектуальная составляющая работников, будет зависеть эффективность компании и ее положение на рынке. Для подбора специалистов сегодня используют различные современные технологии подбора персонала: рекрутмент, хедхантинг и другие.

Для удержания персонала и повышения лояльности работников компании подключают высоко конкурентные социальные пакеты, продуманные программы материальной и нематериальной мотивации, индивидуальные условия работы. Но чтобы забирать с рынка лучшие кадры и удерживать их, этого уже недостаточно. Целенаправленный поиск сформировавшихся, опытных работников и экспертов становится одним из главных инструментов в жесткой борьбе за человеческих капитал.

Рекрутмент — это метод подбора сотрудников любого звена. Он включает в себя стандартные инструменты и технологии: собственные базы данных, вакансии на job-сайтах, рекомендации и связи. Логично предположить, что этот метод

хорошо работает при решении стандартных же задач. В особых случаях традиционные практики не эффективны и требуют подключения специальных методов, например, хедхантинга и прямого поиска.

В некоторых случаях эти понятия используются как взаимозаменяемые, однако между ними имеются принципиальные различия. Термин «хедхантинг» чаще встречается в нашей стране, на западе же активнее употребляется «executive search» (прямой поиск). В обоих случаях технология поиска состоит из нескольких этапов. Клиент обращается к агентству или консультанту с целью подобрать руководителя или ключевого сотрудника. Если консультант специализируется на прямом поиске «executive search», то, благодаря своему уровню подготовки, он может определить, как оптимально подобрать кандидатуру под решение задач клиентского бизнеса. В оказании такой услуги имеется консалтинговая составляющая, и больше ответственности передается посреднику. Если клиент приходит с готовым списком компаний-доноров, то в данном случае стоит говорить о хедхантинге.

Хедхантинг — это одно из направлений технологий поиска и подбора высококвалифицированных и ключевых сотрудников, в основном

на руководящие позиции, редких специалистов, «звезд» отраслей и индустрий. Хедхантинг напрямую воздействует на цель и миссию организации за счет работы с человеческими ресурсами. Благодаря использованию технологии хедхантинга деятельность предприятий может развиваться более эффективно.

Спрос на хедхантинг в России проявился в начале 90-х годов прошлого века. Страна была переполнена специалистами, хорошо разбирающимися и умеющими работать с плановой экономикой, которая стала историей. Но немногие сориентировались, когда рыночная ситуация кардинально изменилась. Те, кто все-таки овладели требуемыми навыками и приспособились к новым условиям коммерциализации, научились играть и выигрывать, и перед ними невозможное становилось возможным. За такими «спецами» как раз и велась настоящая кадровая «охота».

Сегодня во многих отраслях экономики кадры действительно решают все. Интеллектуальный капитал, прорывные решения, грамотный менеджмент, а в конечном итоге — рост или стагнация — зависят от того, какую команду и каких лидеров вам удалось привлечь в организацию. Профессионалы становятся все мобильнее: они легко меняют не только место работы, но и населенные пункты, и даже страны. В таких условиях дефицит кадров ощущают и города-миллионники, и регионы. Поэтому хедхантинг шагает по стране и становится все более широко востребованной технологией.

Основными потребителями хедхантинговых услуг являются компании двух типов:

1. Быстро развивающиеся компании, находящиеся на начальной стадии. Таким компаниям необходимы опытные менеджеры, которые способны разработать стратегию дальнейшего развития компании, поддерживать целостность и единство команды, а также вывести компанию на высокий уровень на рынке.
2. Компании, которые вышли из стадии активного развития и находятся сейчас в состоянии стабилизации. Их задача состоит в оптимизации бизнес-процессов и общего менеджмента. Для удержания рыночных позиций и дальнейшего развития им требуется все больше профессиональных управленцев и высококвалифицированных специалистов.

Хедхантинг не относится к стандартным технологиям подбора персонала за счет своих немалых затрат, а также строго индивидуальных решений, гибкости и подбора нетрадиционных инструментов для достижения поставленной цели. В результате практически каждый реализо-

ванный проект хедхантера является штучным. И все же в поиске персонала методом хедхантинга можно выделить 5 стандартных этапов, которые используются в работе по каждому проекту:

1. Предварительные консультации.
2. Анализ рынка и ситуации.
3. Составление списка претендентов.
4. Оценка.
5. Подписание контракта.

На этапе предварительных консультаций перед хедхантером стоит основная задача по сбору информации. Он должен узнать все о компании клиента, обо всех тонкостях ситуации и обратиться в поставленных задачах. В итоге заключается письменное соглашение, в котором прописаны сроки, стоимость работы и гарантии.

Этап анализа рынка и ситуации подразумевает аналитическую работу. Хедхантер должен начать анализ со структуры компании, не забыть проанализировать бизнес-процессы, организационную и корпоративную культуру, а также требования к кандидату. Стратегия работы и инструменты поиска подбираются совместно с клиентом. Для того чтобы работа хедхантера или хедхантингового агентства оказалась успешной, необходимо также изучить актуальную ситуацию на рынке, определить его сильных игроков и собрать мнения экспертов и членов профессиональных сообществ. Исследования проводятся не только в обозначенной отрасли, но и в смежных. После проведения анализа всех вышеперечисленных направлений, отчет с результатами предоставляется клиенту. Помимо отчета также предоставляется список лидеров отрасли и длинный список возможных кандидатов.

Далее специалисты команды лично встречаются с кандидатами, собирают о них информацию из разных источников, верифицируют известные факты, проверяют рекомендации. Поиск и вовлечение кандидатов в диалог происходят не публично, при соблюдении полной конфиденциальности. Агентство не задействует традиционные инструменты (СМИ и Интернет), а использует нестандартные практики и собственные ресурсы. Здесь важна выстроенная сеть профессиональных контактов, опыт и знание рынка консультантом. По итогам этапа составляется короткий список кандидатов. В каждом пункте есть подробная информация о соответствии претендента критериям поиска, его сильные и слабые стороны, развернутый комментарий со всеми данными, важными для клиента. На основе этого документа заказчик выбирает тех специалистов, с которыми заинтересован встретиться лично.

После того, как составлен предварительный список кандидатов, наступает этап оценки. Она подразумевает встречу заказчика с кандидата-

ми, тщательную проверку их компетенций и характеристик. Для повышения качества оценки специалиста привлекают независимых экспертов из клиентской отрасли. После составления подробного портфолио каждого кандидата клиент получает сравнительный анализ всех кандидатов и аргументированные рекомендации по выбору лучшего.

Подписание контракта — это финальный этап работы хедхантера. В него входят работа с целевым кандидатом, переговоры и формирование корректного предложения. По достижению согласия в присутствии консультанта стороны подписывают контракт. На этом его работа не заканчивается. Ему необходимо сопровождать специалиста весь период адаптации и при необходимости участвовать в решении проблемных ситуаций.

Для эффективной деятельности хедхантеру необходимо действовать по четкому плану. Обязательными элементами плана должны быть:

- 1) предварительные консультации как с заказчиком, так и с потенциальным объектом;
- 2) оценка объекта по всем выдвигаемым требованиям компании-заказчика;
- 3) строгое соблюдение временных рамок контракта;
- 4) гарантия замены подобранного специалиста, как правило, бесплатно;
- 5) обязательное отслеживание и решение возникающих проблем.

В работе хедхантера есть возможные опасности неблагоприятного исхода. Среди таких опасных возможностей — повышенное ожидание и переоценка талантов и возможностей кандидата. Далеко не всегда ожидания совпадают с реальностью. Профессиональные навыки, таланты и возможности кандидата могут не срабатывать и не давать такой результат, какой они давали на прошлом месте работы. Это не будет означать, что он плохой специалист. За 10 лет работы в прежней компании сотрудник выстроил внутриорганизационную карьеру — от менеджера отдела продаж до директора по развитию. Он лучше всех разбирался во всех тонкостях работы и знал конкурентные преимущества компании. Но из-за долгой адаптации (это стресс для любого сотрудника) не смог проявить себя и показать все свои возможности в короткий срок.

К другому виду риска относится затратность мероприятий. Хедхантинг требует больших материальных затрат, в которые входит как сама процедура переманивания сотрудника из другой компании в свою, так и зарплата, соцпакет и многое другое.

Нельзя исключать риск, что новый сотрудник не вольется в коллектив, что очень логично

и вероятно. Кадровые перемены чаще всего доставляют отрицательные эмоции, которые могут спровоцировать конфликты и негативный климат в коллективе. Из-за этого появляется вероятность, что цель, которая поставлена перед новичком, может быть не достигнута.

Ухудшение отношений с компанией, из которой перешел специалист, также может являться одним из рисков работы хедхантера. Уход ключевого сотрудника из компании не может пройти бесследно. Если данная информация появится на просторах Интернета в негативном ключе, то есть вероятность потерять основных инвесторов.

Следующий вид риска заключается в отсутствии лояльности. Если однажды сотрудника переманили, то нет никакой гарантии, что это не повторится еще и еще раз. Человек с инструментальным типом трудовой мотиваций в основном будет ориентирован на оплату, которую ему предлагают. И если размер этой оплаты превышает размер оплаты на текущем месте работы, то нет никакой уверенности, что он не перейдет к другому работодателю.

В России спрос на хедхантинг объясняется недостатком высококвалифицированных менеджеров и уникальных специалистов. Если на начальном этапе эти услуги предлагались как эксклюзивный товар от дорогостоящих западных агентств, то сейчас большинство крупных российских рекрутинговых агентств включили их в список своих классических услуг.

В современных условиях хедхантинг можно отнести к самой эффективной технологии, которая сформировалась в ответ на потребность в эксклюзивных кандидатах на позиции топ-менеджеров и ключевых специалистов.

В целом хедхантинг является тщательно разработанным проектом, создаваемым индивидуально для каждого клиента. Профессиональная деятельность хедхантеров никак не регламентируется, а значит, здесь существует огромное количество серьезных этических, психологических, организационных и других проблем.

Специалист хедхантинга в своей работе должен придерживаться ряда принципов:

- 1) гарантированная конфиденциальность в отношении обеих сторон (клиент и кандидат);
- 2) ответственность за все свои действия, применяемые к обеим сторонам;
- 3) вежливое и деликатное отношение к личным вопросам;
- 4) взаимное уважение и неприкосновенность потенциального кандидата.

Работа хедхантера — это процесс переманивания специалистов у конкурентов. Именно поэтому она имеет как экономический, так

и этический аспект. Это становится основной проблемой в работе хедхантера за счет того, что ему необходимо работать с личными, часто совсем интимными подробностями жизни и работы потенциального специалиста и находить индивидуальный подход к каждому без исключения для успешной реализации своей работы.

Клиентам прежде всего даются гарантии конфиденциальности. Это критически важно для большинства компаний, ведь факт поиска и интереса к сотрудникам конкурента может нанести урон и деловой репутации, и бизнес-отношениям. Верность посредника высоким этическим стандартам дает клиенту уверенность, что его собственная стратегическая информация не уйдет к третьим лицам.

Соблюдение неписанных этических норм и правил — один из основных принципов в работе хедхантера. Для их работы это, безусловно, играет огромную роль, так как несоблюдение принципов приведет к потере репутации, а при плохой репутации в данной сфере невозможно работать. Даже профессионализм и многолетний опыт не привлекут клиентов.

Если поиск кандидатов на ключевые позиции ведется собственными силами, то вся ответственность и риски ложатся на компанию.

Вопросы этики в деятельности хедхантера имеют большое значение. Они важны как при реализации моральных принципов, так и при отстаивании профессиональных интересов. Зачастую специалистам по переманиванию суперпрофессионалов в своей работе приходится сталкиваться с достаточно личными подробностями жизни человека и коммерческими тайнами компаний, выступающих в роли заказчика и жертвы. Именно поэтому конфиденциальность выступает основным этическим принципом в работе хедхантера. Несоблюдение данного требования в итоге приводит к тому, что репутация специалиста или всей компании получает серьезный удар, что может привести к профессиональному краху.

Главный способ снизить риски до минимума — выбирать надежных и профессиональных партнеров. При заказе хедхантерских услуг лучше обращаться в агентства, в портфолио которых достаточное количество закрытых позиций, аналогичных вашему запросу по сложности и сфере поиска.

Кроме того, с целью снижения выявленных рисков (повышенное ожидание; переоценка талантов и возможностей кандидата; затратность мероприятия; риск того, что новичок может не вписаться в коллектив; ухудшение отношений с компанией, из которой переманили сотрудника; отсутствие лояльности) необходима четкая

проработка действий при осуществлении услуг хедхантинга.

Для того чтобы повышенное ожидание и переоценка талантов кандидата не вызвала дополнительных проблем, необходимо, во-первых, не возлагать больших надежд заранее, а, во-вторых, увеличить срок предполагаемой адаптации. Если вы хотите, чтобы новый сотрудник оправдал ваши ожидания, то адаптация должна пройти максимально комфортно.

Затратность процесса можно сократить за счет солидного социального пакета, предназначенного для нового сотрудника. Не обязательно предоставлять его сразу, можно использовать его как стимул для быстрой адаптации и высоких результатов в работе.

Существует вероятность того, что кандидат не подойдет на должность даже после длительной адаптации и не оправдает ожиданий. Его увольнение чревато для компании следующими негативными последствиями:

1. Бессмысленные траты времени и денег на введение в должность.
2. Риск утечки информации из-за того, что к ней был допущен временный человек, который к тому же может уйти весьма нелояльным к компании.
3. Рост негатива в коллективе из-за нестабильности и текучки [1, с. 22].

Для совершенствования процесса хедхантинга необходимо учитывать межличностные отношения самого хедхантера как с заказчиком, так и с объектом «охоты». Все люди разные, и ко всем нужен своеобразный подход. Чтобы удержать внимание и заинтересовать клиента, хедхантеру необходимо всегда сохранять спокойствие и говорить четко и по делу, не отходить от собственной цели. Все доводы должны быть аргументированными. Специалист должен оперировать весомыми фактами. Чтобы разговор с потенциальным сотрудником не выходил из рамок, и цель не растворялась в ходе диалога, необходимо эмоционально подзарядить собеседника и напоминать, что он может потерять, если откажется от выгодного предложения. Интерес можно подогревать, делая акцент на новых и интересных задачах и проектах, которые его ожидают после перехода на новое место работы. Необходимо помнить, что от взаимодействия должны выиграть все: хедхантер подобрал отличного кандидата, кандидат получил действительно стоящее и подходящее предложение (с интересными для себя условиями). Если хедхантер чувствует, что клиент от него отстраняется, ищет аргументы в сторону отказа, боится, что его могут обмануть, то в такой ситуации лучше стоит занять роль союзника и продолжать, но уже в более легкой

форме, аргументировано приводить примеры в пользу положительного решения.

В современном быстроразвивающемся мире каждый хедхантер должен развиваться и уметь подстраиваться к новым обстоятельствам в сфере своей деятельности. Сейчас, чтобы быть успешным и эффективным в своем бизнесе, необходимо развивать свои аккаунты в социальных сетях. Это поможет обзавестись новыми контактами, которые в дальнейшем могут стать бизнес-партнерами или заказчиками ваших услуг, и быть всегда на связи.

Чтобы не отставать от современных тенденций, хедхантеру необходимо регулярно повышать свой профессионализм, совершенствовать навыки, например, навыки продаж. Нельзя за-

бывать и про личные качества и внешний вид. Уверенность и презентабельность — это первый шаг к успешной сделке хедхантера.

При применении технологии хедхантинга необходимо использовать все преимущества данного метода подбора персонала. Однако нельзя забывать, что метод имеет ряд отрицательных моментов, таких как длительность процесса и значительные затраты.

Таким образом, хедхантинг подходит исключительно для поиска высококвалифицированных, ключевых и редких специалистов на вышестоящие должности, которых нельзя найти другими способами подбора персонала, и в большинстве случаев дает положительный результат и достигнутую цель в виде ключевого сотрудника.

Список литературы

1. Баскина, Т. В. Техники для успешного рекрутмента / Т. В. Баскина — Москва: Альпина Бизнес-Букс, 2017. — 200 с.
2. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. — Москва : Андреевский, 2007. — 251 с.
3. Инструменты для подбора персонала в России: преимущества и недостатки // Служба исследований HeadHunter. — URL: <https://hhcdn.ru/file/16453801.pdf> (дата обращения: 21.08.2020).
4. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова. — Москва : Инфра-М, 2013. — 235 с.
5. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : учеб. пособие / И. К. Макарова. — Москва : Дело АНХ, 2015. — 422 с.
6. Мамедова, С. Т. Роль человеческого капитала для предприятия / С. Т. Мамедова // Ключевые элементы развития человеческого потенциала, экономики и обеспечения экономической безопасности : сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2018. — С. 184—189.
7. Мамедова, С. Т. Человеческие ресурсы и человеческий капитал / С. Т. Мамедова // Управление будущим в контуре экономической и социальной реальности : сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019. — С. 264—268.
8. Нагибина, Н. И. HR-DIGITAL: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н. И. Нагибина, А. А. Щукина // Науковедение. — 2017. — № 1 (38). — С. 24.
9. Стюарт, Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт ; пер. с англ. В. Ноздриной. — Москва : Поколение, 2007. — 366 с.
10. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг : монография / С. Шекшня. — Москва : Альпина Паблишерз, 2012. — 206 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Жигарь Оксана Владимировна — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ovzigar@rambler.ru.

REFERENCES

1. Baskina T.V. *Tehniki dlya uspeshnogo rekrutmenta* [Techniques for successful recruitment]. Moscow, Alpina Business books, 2017. 200 p. (In Russ.).
2. Glazov M.M. *Upravlenie personalom: analiz i diagnostika personal-menedzhmenta* [Personnel management: analysis and diagnostics of personnel management]. Moscow, Andreyevskij, 2007. 251 p. (In Russ.).
3. Instrumenty` dlya podbora personala v Rossii: preimushhestva i nedostatki [Recruitment tools in Russia: advantages and disadvantages. *Sluzhba issledovaniy HeadHunter* [HeadHunter Research Service]. Available at: <https://hhcdn.ru/file/16453801.pdf>, accessed 21.08.2020 (In Russ.).

4. Kartashova L.V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Moscow, Infra-M, 2013. 235 p. (In Russ.).
5. Makarova I.K. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: uroki effektivnogo HR-menedzhmenta* [Human Resource Management: Lessons from Effective HR Management]. Moscow, Delo, 2015. 422 p. (In Russ.).
6. Mamedova S.T. Rol' chelovecheskogo kapitala dlya predpriyatiya [The role of human capital for an enterprise]. *Klyuchevye elementy razvitiya chelovecheskogo potenciala, ekonomiki i obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti* [Key Elements of Human Potential Development, Economics and Economic Security]. Chelyabinsk, Chelyabinsk State University Publ., 2018. Pp. 184–189. (In Russ.).
7. Mamedova S.T. Chelovecheskie resursy i chelovecheskij kapital [Human resources and human capital]. *Upravlenie budushchim v konture ekonomicheskoy i social'noj real'nosti* [Future management in the contour of economic and social reality]. Chelyabinsk, Chelyabinsk State University Publ., 2019. Pp. 264–268. (In Russ.).
8. Nagibina N.I., Shukina A.A. HR-digital: cifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami [Digital Technologies in Human Resource Management]. *Naukovedenie* [Science], 2017, no. 1 (38), p. 24. (In Russ.).
9. Styuart T. A. *Intellektual'nyj kapital. Novyj istochnik bogatstva organizatsij* [Intellectual capital – a new source of wealth for organizations]. Moscow, Pokoleniye, 2007. 366 p. (In Russ.).
10. Shekshnya S. *Kak effektivno upravlyat' svobodnymi lyud'mi. Kouching* [How to effectively manage free people. Coaching]. Moscow, Alpina Publishers, 2010. 206 p. (In Russ.).

ПОДХОД LTL И РАЗВИТИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ЛИДЕРОВ

О. А. Иванова

Сургутский государственный университет,
Сургут, Россия

Актуальность исследования обусловлена тем, что имеется тенденция роста интереса руководителей к преподаванию, что еще требует изучения и осмысления. В статье раскрывается роль нового подхода обучения «Лидеры учат лидеров» (LTL), роль подхода LTL для реализации стратегии и развития культуры компании. Автором приводится механизм функционирования модели LTL через экспериментальное обучение. Такое обучение преследует только одну цель — повышение конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: *управление, лидерство, обучение, компания, эффективность.*

LTL APPROACH AND DEVELOPMENT OF EXISTING LEADERS

O.A. Ivanova

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of the study is due to the fact that there is a tendency for leaders to increase their interest in teaching, which still requires study and understanding. The article reveals the role of the new learning approach “Leaders teach leaders” (LTL), the role of the LTL approach for the implementation of strategy and the development of company culture. The author describes the mechanism of functioning of the LTL model through experimental learning. Such training has only one goal — to increase the company’s competitiveness.

Keywords: *management, leadership, training, company, efficiency.*

В 1997 году американский специалист по организационному поведению и консультант Ноэл Тичи (Noel Tichy) в книге Leadership Engine («Двигатель лидерства») описал систему корпоративного обучения «Лидеры учат лидеров», когда в качестве преподавателей выступают ведущие сотрудники компании [12]. В 2003 году профессор Северо-Восточного университета (Бостон, штат Массачусетс) Джозеф Райлин (Joseph Raelin) выпустил книгу Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone («Создание лидирующей компании: как выявить лидера в каждом»), в которой предложил инклюзивную модель лидерства. Она предполагает, что каждый сотрудник компании, вне зависимости от позиции, — лидер и может участвовать в руководстве [11].

Компании, задействующие лидеров в образовательном процессе, показывают лучшие результаты по доле рынка, капитализации и эффективности. В большей части компаний лидеры в той или иной мере привлекаются к системе корпоративного обучения. При этом в 17 % система «Лидеры учат лидеров» (LTL) формализована:

есть правила, процедуры, оценка. В 39 % — не формализована [10; 12].

Однако 44 % компаний не привлекают лидеров для преподавания. У 10 % компаний, которые показывают лучшие результаты по доле рынка, капитализации и эффективности обучения, совершенно другие цифры: у 60 % привлечение лидеров формализовано в систему, и только 4 % топ-перформеров не привлекают лидеров для преподавания [1; 2].

Для большинства компаний целевая аудитория — все работники, 36 % ориентируют систему только на высокопотенциальных сотрудников или на высший и средний менеджмент [8]. Важно, что в качестве преподавателей выступают не только топ-менеджеры, но и средний и линейный менеджмент (более чем в 40 % компаний) [6; 11]. В основном обучение строится на очных форматах — лекциях, дискуссиях, встречах. Обучение через опыт или цифровые каналы занимает меньшую долю. Но как эти показатели меняются в связи с цифровизацией и новыми тенденциями в экономике и менеджменте? Большинство ориентируется на оценку

слушателей. Хотя есть и другие способы: наблюдение и оценка, удовлетворенность слушателями и т. д. 13 % компаний не оценивают эффективность вообще (см. рис. 1).

Развитие корпоративной культуры — это всегда для любого предприятия часть его миссии, но очень важным является развитие культуры обучающейся организации. LTL — это очень важный показатель того, что от слов перешли к делу. Система LTL имеет еще одну ключевую составляющую — развитие самих лидеров, которые приходят в аудиторию и которых потом оценивают слушатели, их руководители по способности развивать новые поколения лидеров. Оптимизация расходов на обучение — также очевидная цель.

Такой подход основан на участии руководителей компании в развитии учебно-методических материалов, написании сборников-кейсов и других аналитических изданий компании. В этом смысле развитие как центра знаний для компании и вовне ее делается тоже в рамках системы LTL. Мы относимся к тем компаниям, которые используют формализованный подход к системе LTL. С одной стороны, в должностных инструкциях и в трудовых договорах руководителей компаний есть обязанность повышать квалификацию своих сотрудников. Второе — есть норматив, где для всех ключевых руководителей ежегодное преподавание на программах компании не менее 8 ак. часов.

Необходимо реализовывать концепцию «лидер без титула». В этом смысле к преподаванию и развитию других лидеров привлекаются не только те, кто занимает высшие управленческие посты. Безусловно, лучшие управленческие практики могут быть найдены не только в штаб-квартире. Очень важно, что в системе LTL сейчас вовлечено более 400 руководителей, и

30—40 программ ежегодно — это те, в которых данный подход используется [3; 5].

Существуют три основных формата участия лидеров в преподавании. Это, конечно, лекции, мастер-классы и другое очное общение в аудитории. Это могут быть как отдельные лекции и мастер-классы, так и спецкурсы. Второе — это кураторство проектов на наших программах, участие в комиссиях по их защитах. И, наконец, третья, что пока составляет небольшую долю, но, очевидно, за этим очень большое будущее — это цифровые форматы обучения. Безусловно, очень большой вызов — внедрить систему LTL.

Несмотря на традиционное доминирование очного формата и огромной важности прямого диалога с состоявшимися лидерами, существует еще множество других подходов, которые не менее важны для постоянного процесса обучения и научения новых поколений лидеров. Говоря о системе LTL, необходимо акцентировать внимание на том, что практически любой руководитель высшего и среднего звена должен быть способен успешно выступать перед аудиторией как минимум по трем темам: стратегия компании, корпоративная культура и лидерство. Но, кроме того, есть, безусловно, широкий спектр профессиональных областей.

Существует две модели лидерства: инклюзивная и эксклюзивная. В первом случае компания выделяет из числа сотрудников потенциальных руководителей. Инклюзивная предполагает, что каждый человек заведомо лидер. Так мыслят в General Electric. Даже стажер может делиться знаниями, не дожидаясь «лидерских погон». В GE существует масса площадок по передаче опыта. Основная — Центр лидерства Джона Ф. Уэлча (или GE Crotonville), где работники учатся создавать методологии, выступать, проводить

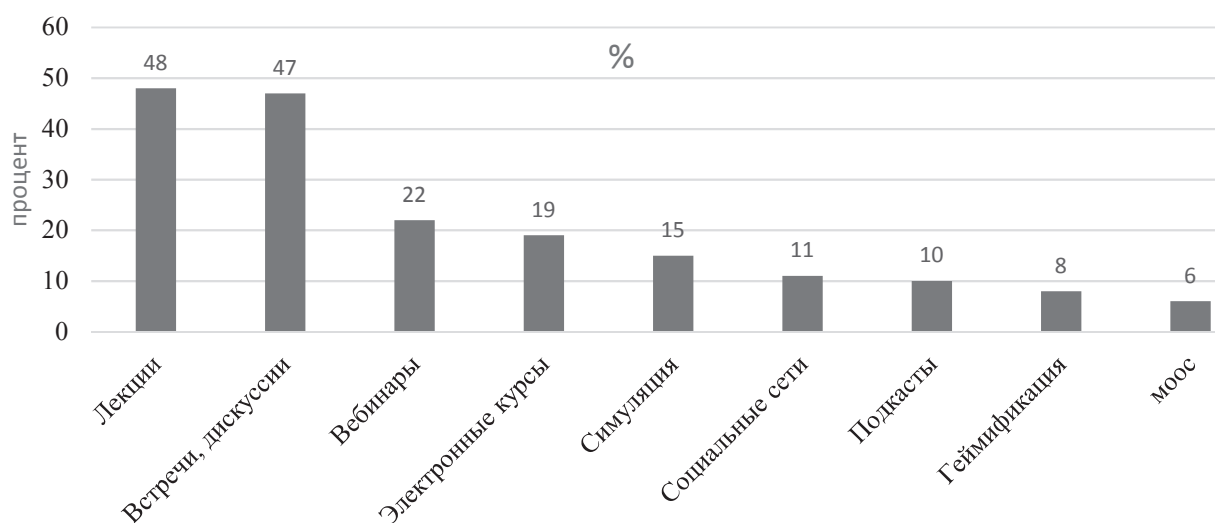


Рис. 1. Форматы участия лидеров в обучении в системе LTL [10; 11]

сессии. В Центре готовят к наставничеству: студентам дают разные материалы, чтобы они делились полученными знаниями друг с другом. Тренинги доступны всем сотрудникам. На ряд лидерских программ можно номинироваться два раза в год. В GE есть внутренний портал Brilliant You, похожий по формату на Coursera: ведущие специалисты оставляют тематические подкасты, списки рекомендаций и другие полезные материалы. Каждый руководитель в GE ведет свой блог или видеоблог. Важный источник корпоративных знаний — сообщество Women’s Network. Проект запускали, чтобы поддерживать женщин в бизнесе. Сейчас участники борются и с иными формами дискриминации, например эйджизмом [4; 7].

Для продвижения по карьерной лестнице в GE важно делиться с коллегами опытом, спрашивать «чем я могу тебе помочь?», поэтому в компании развит институт менторства: у большинства сотрудников есть наставники. Новички могут найти «учителя» с помощью приложения, устроенного по принципу Tinder. Так как «развивать и вдохновлять друг друга» — важная часть корпоративной культуры, все внутренние процессы в компании прозрачны. Каждый сотрудник вправе посмотреть, как будет оцениваться коллега в текущем году, что поможет ему получить новую должность, перейти в соседний отдел или стать участником лидерской программы GE.

Лидер в Boeing ведет людей не через указания, циркуляры и приказы, а через силу идеи. Чем ответственнее позиция, тем это важнее: руководитель высшего звена действует через хорошо выстроенную команду, которая транслирует его идеи. Каждый человек в Boeing может быть лидером. Компания ожидает от любого сотрудника активной жизненной позиции, особенно в зоне своих обязанностей. В этом смысле каждый в компании — лидер, а в обучающей программе «Лидеры учат лидеров» участвуют руководители разных уровней.

Развитие лидерских способностей сотрудников Boeing делится в пропорциях:

70 % — обучение на практике, в рамках рабочего процесса;

20 % — обучение при взаимодействии с коллегами, наставничество и обмен опытом;

10 % — формальное обучение на программах ускоренного развития «Лидеры учат лидеров» — программа ускоренного развития, которую сотрудники проходят на формальных обучающих площадках.

Методология программы LTL строится на трех принципах вести диалог, а не монолог задавать непростые и интересные вопросы делиться реальным опытом. Подход LTL и развитие существующих лидеров можно визуализировать в виде блок-схемы (см. рис 2):

Ценность подхода LTL — в живом диалоге: есть возможность взаимодействовать со спикером, задавать вопросы, обмениваться опытом. Прямое общение уже состоявшихся руководителей с сотрудниками, которые еще только учатся, идет на пользу всем участникам, включая лекторов. Ценности компании, базирующиеся на видении, стратегии и чувстве долга, — основа отбора и управления кадрами.

В крупных компаниях лидеры так или иначе участвуют в развитии талантов. Форматы воспитания лидеров нового поколения различны, современные технологии помогают находить эффективные решения и разрабатывать масштабируемые программы.

Области изменений при обучении:

- стратегические — те, которые помогают компании развиваться на конкретном этапе, например трансформационное лидерство;
- ролевые — те, которые помогают лидерам справляться с определенной ролью, например, генерального директора;
- ключевые — те, где улучшаются устойчивые навыки эффективного лидера переходящие — помогающие лидерам последовательно развиваться и двигаться в компании.

Такое обучение преследует только одну цель — повышение конкурентоспособности компании.

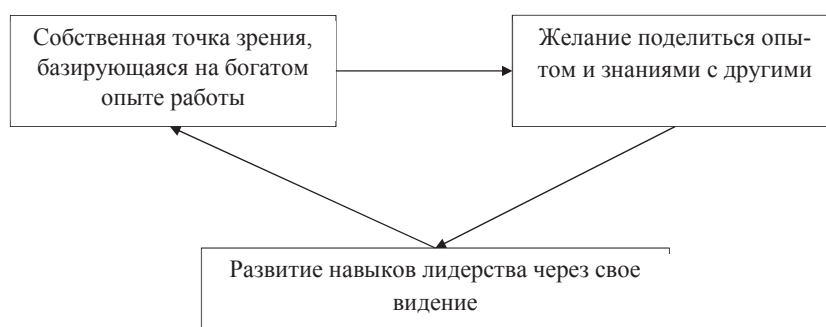


Рис. 2. Подход LTL и развитие существующих лидеров [3; 9]

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами / А. Д. Бояров, М. Н. Волкова, И. З. Гарафиев, С. С. Чернов и др. — Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2009. — 322 с.
2. Виноградова, Н. С. Лидерство: ключевые проблемы и методы развития / Н. С. Виноградова // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. — 2019. — Т. 8. — № 3. — С. 19–31.
3. Катъкало, В. С. Корпоративное обучение для цифрового мира / В. С. Катъкало, Д. Л. Волков // Москва : Корпоративный университет Сбербанка, 2018. — 47 с.
4. Ширинкина, Е. В. Изменения образовательных технологий корпоративного обучения в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2020. — Т. 30, № 1. — С. 67–71.
5. Ширинкина, Е. В. Трансформация форм обучения в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // Гуманитарно-педагогическое образование. — 2019. — Т. 5. — № 4. — С. 129–133.
6. Ширинкина, Е. В. Формирование образовательной цифровой среды / Е. В. Ширинкина // Экономика образования. — 2020. — № 4(119). — С. 51–59.
7. Магасумова, Р. Р. Дистанционное обучение и его современные аспекты / Р. Р. Магасумова, Е. В. Ширинкина // Инновации в науке и практике : сб. тр. по материалам Всерос. конкурса науч.-исслед. работ. — Уфа, 2020. — С. 175–179.
8. Ширинкина, Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний / Е. В. Ширинкина // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 4–2(81–2). — С. 854–861.
9. Ширинкина, Е. В. Развитие массовых открытых онлайн-курсов в цифровой среде / Е. В. Ширинкина // Экономика образования. — 2020. — № 1(116). — С. 38–45.
10. Labin, J. Embrace Mentorships / J. Labin. — URL: <http://sber.me/?p=STmKN> (дата обращения: 20.08.2020).
11. van Dam, N. Elevating Learning & Development: Insights and Practical Guidance from the Field / N. van Dam. — URL: <http://sber.me/?p=vqW55> (дата обращения: 20.08.2020).
12. Smith, P. Learning While Working: Structuring Your On-the-Job Training / P. Smith. URL: <http://sber.me/?p=mRwcv> (дата обращения: 20.08.2020).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Иванова Ольга Алексеевна — старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. shirinkina86@yandex.ru.

REFERENCES

1. Boyarov A.D., Volkova M.N., Garafiev I.Z., Chernov S.S., Chirkova M.B., Shirinkina E.V. *Problemy ekonomiki i upravleniya predpriyatiyami, otraslyami, kompleksami* [Problems of economics and management of enterprises, industries, complexes]. Novosibirsk, 2009. 322 p. (In Russ.).
2. Vinogradova N.S. *Liderstvo: klyuchevye problemy i metody razvitiya* [Leadership: Key Problems and Development Methods]. *Social'no-gumanitarnye issledovaniya i tekhnologii. Nauchnye issledovaniya i razrabotki* [Research and Development. Social and humanitarian research and technology], 2019, vol. 8, no. 3, pp. 19–31. (In Russ.).
3. Katkalo V.S., Volkov D.L. *Korporativnoe obuchenie dlya cifrovogo mira* [Corporate training for the digital world]. Moscow, Sberbank Corporate University, 2018. (In Russ.).
4. Shirinkina E.V. *Izmeneniya obrazovatel'nykh tekhnologij korporativnogo obucheniya v cifrovoj ekonomike* [Changes in educational technologies of corporate training in the digital economy]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo* [Bulletin of the Udmurt University. Series Economics and Law], 2020, vol. 30, no. 1, pp. 67–71. (In Russ.).
5. Shirinkina E.V. *Transformaciya form obucheniya v cifrovoj ekonomike* [Transformation of forms of education in the digital economy]. *Gumanitarno-pedagogicheskoe obrazovanie* [Humanitarian and pedagogical education], 2019, vol. 5, no. 4, pp. 129–133. (In Russ.).
6. Shirinkina E.V. *Formirovanie obrazovatel'noj cifrovoj sredy* [Formation of educational digital environment]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of education], 2020, no. 4 (119), pp. 51–59. (In Russ.).

7. Magasumova R.R., Shirinkina E.V. Distancionnoe obuchenie i ego sovremennye aspekty [Distance learning and its modern aspects]. *Innovatsii v nauke i praktike* [Innovations in science and practice]. Ufa, 2020. Pp. 175–179. (In Russ.).

8. Shirinkina E.V. Ocenka effektivnosti ispol'zovaniya obrazovatel'nogo kapitala kak dominiruyushchego elementa chelovecheskogo kapitala v ekonomike znaniy [Assessment of the effectiveness of the use of educational capital as a dominant element of human capital in the knowledge economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, no. 4-2 (81-2), pp. 854–861. (In Russ.).

9. Shirinkina E.V. Razvitie massovykh otkrytykh onlajn-kursov v cifrovoj srede [Development of massive open online courses in the digital environment]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of Education], 2020, no. 1 (116), pp. 38–45. (In Russ.).

10. Labin J. *Embrace Mentorships*. Available at: <http://sber.me/?p=STmKN>.

11. van Dam N. *Elevating Learning & Development: Insights and Practical Guidance from the Field*. Available at: <http://sber.me/?p=vqW55>.

12. Smith P. *Learning While Working: Structuring Your On-the-Job Training*. Available at: <http://sber.me/?P=mRwcv>.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ЮРИДИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ИНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

ECONOMIC, LEGAL, SOCIAL
AND OTHER BASES OF MANAGEMENT

УДК 336.1
ББК 65.05

DOI 10.24411/2618-9852-2020-15309

МОДЕЛЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ НАВЫКОВ SKILLS 4.0

Д. А. Канарейко

Сургутский государственный университет,
Сургут, Россия

Актуальность исследования обусловлена тем, что нарастает необходимость совершить поворот от специализированности к универсальности, от практических навыков к фундаментальным. Цель работы — формирование модели универсальных навыков Skills 4.0. Эмпирической основой исследования послужили данные аналитического отчета Ashoka совместно с McKinsey & Company. Автором в статье проведен анализ экспертных мнений и обсуждений роли универсальных навыков в трансформационном процессе. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что представленная модель универсальных навыков Skills 4.0 позволит увидеть объемную картину влияния универсальных навыков на качество рабочей силы, а сформированная стратегия развития универсальных навыков будет полезна и для образовательных учреждений, и для работодателей при обучении персонала.

Ключевые слова: *цифровая экономика, универсальные компетенции, стратегия развития, вузы.*

SKILLS 4.0 UNIVERSAL SKILLS MODEL

D.A. Canareiko

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of the research is due to the growing need to make a turn from specialization to universality, from practical to fundamental skills. The purpose of the work is to form a model of universal skills Skills 4.0. The empirical basis of the study was the data of the analytical report of Ashoka together with McKinsey & Company. The author analyzes expert opinions and discussions on the role of universal skills in the transformation process. The practical significance of the research results lies in the fact that the presented model of universal skills Skills 4.0 will allow you to see a three-dimensional picture of the impact of universal skills on the quality of the workforce, and the formed strategy for the development of universal skills will be useful for both educational institutions and employers in staff training.

Keywords: *digital economy, universal competencies, development strategy, universities.*

Актуальность исследования обусловлена тем, что большинство экспертных организаций, комиссий и советов, занимающихся стратегическими вопросами трансформации образовательной сферы, сходятся во мнении, что новому

цифровому миру нужны не только цифровые навыки, а более широкий спектр компетенций. Нарастает необходимость совершить поворот от специализированности к универсальности, от практических навыков к фундаментальным. Но,

приступая к перечислению и описанию этих возможных навыков, даже самые солидные институции сталкиваются с серьезной проблемой — с многообразием возможных терминов для таких компетенций. Представлена модель универсальных навыков Skills 4.0, что позволит увидеть объемную картину влияния универсальных навыков на нашу жизнь, а сформированная стратегия развития универсальных навыков будет полезна и для образовательных учреждений, и для работодателей при обучении персонала.

В последние 10 лет много говорилось о важности цифровых навыков в мире будущего, об умении учиться всю жизнь как главном качестве работника, о том, как работодатели все больше начинают ценить «мягкие» навыки сотрудников [1; 5; 7; 13]. Но мало кто мог представить, что будущее в буквальном смысле наступит прямо сейчас.

Из-за введения карантина во многих странах по всему миру и экономического кризиса организации вынуждены трансформироваться в кратчайшие сроки, в том числе перестраиваться на удаленную работу и осваивать для этого новые цифровые инструменты. Даже обычно консервативные сферы — здравоохранение и образование — срочно осваивают телемедицину и дистанционное обучение [4; 6; 8; 10].

Все это дает серьезный повод еще раз задуматься об ответах на вопросы:

1. Какие навыки необходимы каждому в VUCA-мире?
2. Какие навыки необходимы, чтобы выстроить эффективную работу в диверсифицированных командах?
3. Каким должен быть лидер, чтобы вести команду в условиях сложно прогнозируемого развития событий?
4. Как грамотно встроить развитие универсальных навыков в программу обучения и профессиональную деятельность?

Какими навыками снабдить сотрудников в эпоху цифровизации, автоматизации и непредсказуемых перемен? Какая модель компетенций может стать путеводной звездой? Такими вопросами задавалась Ashoka совместно с McKinsey & Company, работая над докладом The Skilling Challenge [3; 11; 12]

Основная мысль экспертов Ashoka вертится вокруг привлекательной идеи о том, что прорывное развитие цифровых технологий не приведет к цифровизации всей экономики. Напротив, обретут дополнительную ценность особые человеческие качества, ввиду того что их невозможно автоматизировать.

Еще одна предпосылка в пользу постепенного возрастания важности некоего спектра челове-

ческих навыков — особые условия современной экономики. Она весьма требовательна и к бизнесу, и к обществу, и к отдельному человеку, даже если исключить факторы кризиса или форс-мажора. Новой нормой стали высокие ожидания от индивидуальной эффективности и результатов, которых достигает компания, а стремительный темп изменений не дает возможности предсказать, какие знания, навыки и инструменты пригодятся даже в обозримом будущем [2; 9].

При этом сокращать разрыв между имеющимся багажом компетенций и требованиями окружающей действительности каждому участнику экономики приходится самостоятельно. Поэтому фокус внимания образовательного сообщества постепенно смещается с острого вопроса «Какие навыки помогут выжить сегодня и, возможно, завтра?» на более обстоятельный «Какие навыки помогут быть продуктивными вне зависимости от происходящих перемен?» Иными словами, сегодня многих из нас интересует, какие компетенции могут стать проводниками перемен.

Универсальные навыки начинают формироваться у человека задолго до того, как он идет в школу. Кроме того, они формируются всю жизнь под влиянием среды и деятельности, даже если этот процесс не осмысливается и не направляется. Но без осознанной работы с этими способностями не обойтись в мире, где обучение в течение всей жизни становится необходимостью.

Прежде чем перейти к экспертным мнениям и обсуждению роли универсальных навыков в трансформационном процессе, интересно ознакомиться с одним из вариантов классификации таких навыков. Предлагаем рассмотреть модель Skills 4.01 — результат любопытной и важной институциональной инициативы, реализованной организацией Skills Development Scotland в сотрудничестве с Centre for Work-based Learning. Целью работы экспертов этих организаций было составление актуальной модели универсальных навыков, которую можно взять в качестве точки отсчета при разработке корпоративных, школьных и вузовских образовательных программ. В предложенной модели универсальные навыки разбиты на три обширные категории:

1. Самоорганизация (способность управлять своими ресурсами и временем).
2. Социальный интеллект (способность устанавливать продуктивные связи с миром).
3. Инновационное мышление (умение придавать вещам собственную ценность).
4. Адаптивность.

Каждая категория разворачивается на более точные сущности. Следует отметить взаимосвязь между разными категориями: например, для достижения результата креативность

и инновационный подход необходимо подкреплять способностью к концентрации и проявлению инициативы, чтобы претворить в жизнь свои творческие концепции. Схема модели универсальных навыков Skills 4.0 представлена на рисунке.

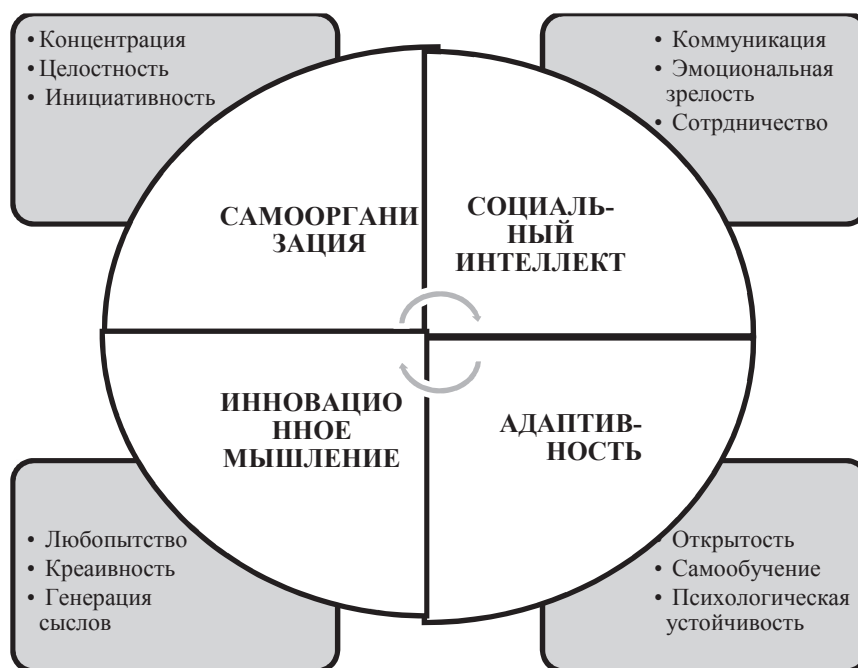
То, какие навыки развивают студенты при получении высшего образования, во многом определяют два фактора: Запрос от потенциальных работодателей на определенные навыки выпускников. Работодатели могут опосредованно воздействовать на программу вузов или сами принимать участие в подготовке (базовые кафедры, спецкурсы и т. д.). Организация образования, когда сам процесс учебы способствует развитию тех или иных навыков. Например, если учебный план предполагает большое количество дисциплин по выбору, коллективную работу над проектами, участие в дебатах, то студенты учатся самоорганизации, взаимодействию в команде, критическому мышлению, публичным выступлениям. Стратегия развития кросс-функциональных навыков в ведущих уни-

верситетах — максимальное сочетание обучения с практикой.

Реализация стратегии развития универсальных навыков: от вуза и на всю жизнь включает:

1. Большое количество дисциплин по выбору.
2. Работа над учебными проектами — кейсами потенциальных работодателей.
3. Чередование семестров обучения с семестрами работы в компаниях.
4. Акцент на самостоятельные исследования и проекты, в том числе групповые.
5. Отказ от лекционных форм занятий в пользу семинаров, лабораторий, междисциплинарных мастерских.
6. Поощрение волонтерской деятельности.

Успешность происходящих трансформаций только частично зависит от технической готовности и цифровых навыков. Гораздо больше она связана с тем, насколько руководители и сотрудники готовы разрабатывать и принимать нестандартные решения, поддерживать коммуникацию, адаптировать рабочие процессы, расставлять приоритеты.



Модель универсальных навыков Skills 4.0

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кельчевская, Н. Р. Нейросетевое моделирование при оценке цифровых компетенций работников предприятий / Н. Р. Кельчевская, Е. В. Ширинкина // Сборник тезисов по итогам Профессорского форума 2019 «Наука. Образование. Регионы» — Москва, 2019. — С. 102—105.
2. Магасумова, Р. Р. Дистанционное обучение и его современные аспекты / Р. Р. Магасумова, Е. В. Ширинкина // Инновации в науке и практике : сб. тр. по материалам Всерос. конкурса науч.-исслед. работ. — Уфа, 2020. — С. 175—179.

3. Микрообучение — особенности, преимущества и недостатки. — URL: <https://edu-russian.ru/mikroobuchenie-osobennosti-preimushchestva-i-nedostatki.html> (дата обращения: 18.06.2020).
4. Фаликман, М. В. Психология образовательных процессов / М. В. Фаликман. — URL: <https://postnauka.ru/courses/54141> (дата обращения: 16.03.2020)
5. Ширинкина, Е. В. Изменения образовательных технологий корпоративного обучения в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2020. — Т. 30. — № 1. — С. 67—71.
6. Ширинкина, Е. В. Нейротехнологии в системе управления знаниями на предприятиях / Е. В. Ширинкина // Вопросы управления. — 2019. — № 5 (60). — С. 214—220.
7. Ширинкина, Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний / Е. В. Ширинкина // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 4-2 (81-2). — С. 854—861.
8. Ширинкина, Е. В. Платформы обучения в условиях цифровой трансформации / Е. В. Ширинкина // Надежность и качество сложных систем. — 2020. — № 1 (29). — С. 42—48.
9. Ширинкина, Е. В. Развитие массовых открытых онлайн-курсов в цифровой среде / Е. В. Ширинкина // Экономика образования. — 2020. — № 1 (116). — С. 38—45.
10. Ширинкина, Е. В. Трансформация форм обучения в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // Гуманитарно-педагогическое образование. — 2019. — Т. 5. — № 4. — С. 129—133.
11. Ширинкина, Е. В. Формирование образовательной цифровой среды / Е. В. Ширинкина // Экономика образования. — 2020. — № 4 (119). — С. 51—59.
12. McKinsey. How social tools can reshape the organization / McKinsey. — URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization>.
13. Shirinkina, E. Multiparameter influence of factors on the return of human capital / E. Shirinkina, A. Kodintsev // *Espacios*. — 2019. — № 40 (14). — P. 1—14.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Канарейко Диана Александровна — ассистент кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. shirinkina86@yandex.ru.

REFERENCES

1. Kelchevskaya N.R., Shirinkina E.V. Nejrosetevoe modelirovanie pri ocenke cifrovyyh kompetencij rabotnikov predpriyatij [Neural network modeling in assessing the digital competencies of enterprise employees]. *Sbornik tezisev po itogam Professorskogo foruma 2019 «Nauka. Obrazovanie. Regiony»* [Collection of abstracts following the results of the 2019 Professorial Forum “Science. Education. Regions”]. Moscow, 2019. Pp. 102—105. (In Russ.).
2. Magasumova R.R., Shirinkina E.V. Distancionnoe obuchenie i ego sovremennye aspekty [Distance learning and its modern aspects]. *Innovatsii v nauke i praktike* [Innovations in science and practice]. Ufa, 2020. P. 175—179. (In Russ.).
3. *Mikroobuchenie — osobennosti, preimushchestva i nedostatki* [Microlearning — features, advantages and disadvantages]. Available at: <https://edu-russian.ru/mikroobuchenie-osobennosti-preimushchestva-i-nedostatki.html> (In Russ.).
4. Falikman M.V. Psychology of educational processes [Psikhologiya obrazovatel'nykh protsessov]. Available at: <https://postnauka.ru/courses/54141> (In Russ.).
5. Shirinkina E.V. Izmeneniya obrazovatel'nyh tekhnologij korporativnogo obucheniya v cifrovoj ekonomike [Changes in educational technologies of corporate training in the digital economy]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo* [Bulletin of the Udmurt University. Series Economics and Law], 2020, vol. 30, no. 1, pp. 67—71. (In Russ.).
6. Shirinkina E.V. Nejrotekhnologii v sisteme upravleniya znaniyami na predpriyatiyah [Neurotechnologies in the knowledge management system at enterprises]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 2019, no. 5 (60), pp. 214—220. (In Russ.).
7. Shirinkina E.V. Otsenka effektivnosti ispol'zovaniya obrazovatel'nogo kapitala kak dominiruyushchego elementa chelovecheskogo kapitala v ekonomike znaniy [Assessment of the effectiveness of the use of educational capital as a dominant element of human capital in the knowledge economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, no. 4-2 (81-2), pp. 854—861. (In Russ.).
8. Shirinkina E.V. Platformy obucheniya v usloviyah cifrovoj transformacii [Learning platforms in the context of digital transformation]. *Nadezhnost' i kachestvo slozhnykh sistem* [Reliability and quality of complex systems], 2020, no. 1 (29), pp. 42—48. (In Russ.).

9. Shirinkina E.V. Razvitie massovyh otkrytyh onlajn-kursov v cifrovoj srede [Development of massive open online courses in the digital environment]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of Education], 2020, no. 1 (116), pp. 38–45. (In Russ.).

10. Shirinkina E.V. Transformaciya form obucheniya v cifrovoj ekonomike [Transformation of forms of education in the digital economy]. *Gumanitarno-pedagogicheskoe obrazovanie* [Humanitarian and pedagogical education], 2019, vol. 5, no. 4, pp. 129–133. (In Russ.).

11. Shirinkina E.V. Formirovanie obrazovatel'noj cifrovoj sredey [Formation of educational digital environment]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of Education], 2020, no. 4 (119), pp. 51–59. (In Russ.).

12. McKinsey. *How social tools can reshape the organization*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization>.

13. Shirinkina E., Kodintsev A. Multiparameter influence of factors on the return of human capital. *Est-pacios*, 2019, no. 40 (14), pp. 1–14.