



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ISSN 2304-3385  
eISSN 2308-8850



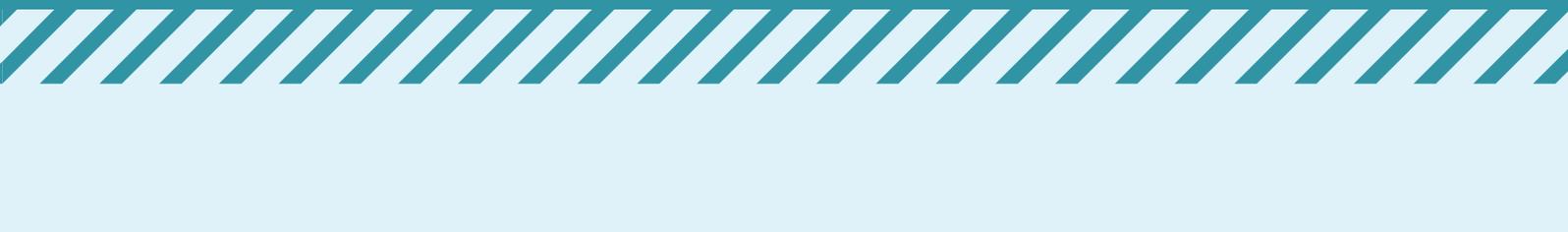
**МУНИЦИПАЛИТЕТ**

**ЭКОНОМИКА И  
УПРАВЛЕНИЕ**

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
**УРАЛЬСКОГО  
ИНСТИТУТА  
УПРАВЛЕНИЯ**

№ 4 (33)

**2020**



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



ISSN 2304-3385  
eISSN 2308-8850

# МУНИЦИПАЛИТЕТ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

---

## MUNICIPALITY: ECONOMICS AND MANAGEMENT

№ 4 (33) 2020



## «МУНИЦИПАЛИТЕТ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»

### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

**Выдрин Игорь Вячеславович** — Уральский институт управления — филиал РАНХиГС

### ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР:

**Ворошилова Мария Борисовна** — Уральский институт управления — филиал РАНХиГС

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

**Кармин Скаво** — Университет Восточной Каролины (США);

**Левина Вера Владимировна** — Тульский государственный университет;

**Изольде Браде** — Институт региональной географии г. Лейпциг (ФРГ);

**Власова Наталья Юрьевна** — Уральский государственный экономический университет;

**Восканян Мариам Амбарцумовна** — Российско-армянский университет (Армения);

**Султанов Евгений Батырович** — Казанский федеральный университет;

**Лаврикова Юлия Георгиевна** — Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук;

**Качанова Елена Анатольевна** — Уральский институт управления — филиал РАНХиГС;

**Скуратов Юрий Ильич** — Российский государственный социальный университет;

**Линьши Сюй** — Харбинский университет коммерции (КНР);

**Рой Олег Михайлович** — Омский государственный университет;

**Кокотов Александр Николаевич** — Конституционный суд Российской Федерации;

**Тараборин Роман Сергеевич** — Уставный суд Свердловской области;

**Тепляков Игорь Игоревич** — Уральский институт управления — филиал РАНХиГС.

### ТЕХНИЧЕСКИЙ СЕКРЕТАРЬ РЕДАКЦИИ:

**Трушков Дмитрий Игоревич** — Уральский институт управления — филиал РАНХиГС

### ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ ПЕРЕВОДА:

**Недоросткова Эльвира Эдуардовна** — Уральский институт управления — филиал РАНХиГС

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-50009 от 24.05.2012.

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки: **08.00.05** — Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) (экономические науки); **08.00.10** — Финансы, денежное обращение и кредит (экономические науки); **12.00.02** — Конституционное право; конституционный судебный процесс; муниципальное право (юридические науки).

Подписной индекс: 66067

Материалы журнала размещаются:

— на официальном сайте: <http://municipality.expert/>

— на платформе Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) Научной электронной библиотеки eLibrary.ru (ID: 37597)

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА  
**eLIBRARY.RU**

— в открытой библиотеке  
CyberLeninka.ru



— в ЭБС «Лань»

Журнал индексируется:

**OAJI**  
.net

**Open Academic  
Journals Index**

INDEX  COPERNICUS  
I N T E R N A T I O N A L

OpenDOAR  СОЦИОНЕТ

  
OCLC

 BASE  
Bielefeld Academic Search Engine

  
teii  
türk eğitim indeksi

Registry of Open Access Repositories

**ERIH PLUS**  
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE  
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

© Уральский институт управления  
филиал РАНХиГС, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

### РАЗГОВОР С ИНТЕРЕСНЫМ СОБЕСЕДНИКОМ

**Белимов В.Н., Карavaев А.А.**

Интервью с первым заместителем директора муниципального унитарного предприятия «Водоканал»

### МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Лузгин Е.Г., Карavaев А.А., Крицкий А.В.,  
Азаренков Л.С., Брусницын Д.Н.,  
Мартьянов А.Е.**

Разработка, внедрение и анализ использования нового программного продукта в деятельности предприятия водопроводно-канализационного хозяйства крупного муниципального образования

**Черкасова В.Ю.**

Оценка бренда компании МУП «Водоканал» по мнению жителей города Екатеринбурга

### СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Попов Е.В., Семьячков К.А.**

Институциональная модель развития «умных» городов

**Рожков Е.В.**

Инновации для городской среды (на примере Пермской агломерации)

### МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ

**Злоказова Ю.В.**

Теневая экономика в высшем образовании: теоретические и методологические подходы к исследованию

**Мерзлов И.Ю.**

Рынок проектов государственно-частного партнёрства: ключевые тренды в развивающихся странах

## CONTENTS

### CONVERSATION WITH AN INTERESTING PERSON

**Belimov V.N., Karavaev A.A.**

Interview with the first deputy director of the municipal unitary enterprise "Vodokanal"

### MUNICIPAL ENTERPRISES

**Luzgin E.G., Karavaev A.A., Kritskiy A.V.,  
Azarenkov L.S., Brusnitsyn D.N.,  
Martyanov A.E.**

Development, introduction and implementation analysis of a new software product at a water and sewage organisation of a major municipal entity

**Cherkasova V.Yu.**

"Vodokanal" Municipal Unitary Enterprise brand in the opinion of the Ekaterinburg city dwellers

### SOCIAL DEVELOPMENT OF THE MUNICIPALITY

**Popov E.V., Semyachkov K.A.**

Institutional model of the "smart" cities development

**Rozhkov E.V.**

Innovation for the urban environment (the practice of Perm agglomeration)

### MUNICIPAL FINANCE

**Zlokazova Yu.V.**

Shadow economy in higher education: theoretical and methodological research approaches

**Merzlov I.Yu.**

The market for public-private partnership projects: key trends in developing countries

**ГОРОД:  
УПРАВЛЕНИЕ, КОММУНИКАЦИИ  
И МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА**

**Горб В.Г.**

Реализация проектного принципа в государственном и муниципальном управлении

**Сюзева Н.В., Алексеева Л.А.**

Особенности профессионально-ценностных ориентаций студентов и учащихся профессиональных образовательных организаций (на примере социологического исследования молодежи муниципального образования «город Екатеринбург»)

**CITY: GOVERNANCE,  
COMMUNICATIONS,  
AND LOCAL COMMUNITIES**

**Gorb V.G.**

**86** Project-oriented principle in public and municipal administration

**Syuzeva N.V., Alekseeva L.A.**

**96** Specific features of professional and value orientations of college and vocational school students (a sociological research of young people of the “Ekaterinburg city” municipal entity)

# РАЗГОВОР С ИНТЕРЕСНЫМ СОБЕСЕДНИКОМ

## CONVERSATION WITH AN INTERESTING PERSON

### ИНТЕРВЬЮ С ПЕРВЫМ ЗАМЕСТИТЕЛЕМ ДИРЕКТОРА МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ВОДОКАНАЛ»

ВАК: 08.00.05

ГРНТИ: 06.01.00, 06.71.00

#### **В.Н. Белимов**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

#### **А.А. Караваев**

Муниципальное унитарное предприятие  
«Водоканал»,  
Екатеринбург, Россия

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Виктор Николаевич Белимов** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); belimov-vn@gaopera.ru.

**Александр Александрович Караваев** – Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» (620075, Россия, Екатеринбург, ул. Царская, 4); alexander-karavaev@yandex.ru.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Белимов В.Н., Караваев А.А. (2020). Интервью с первым заместителем директора муниципального унитарного предприятия «Водоканал» // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 5–10.



#### **Уважаемые друзья!**

*Журнал «Муниципалитет: экономика и управление» продолжает рубрику «Разговор с интересным собеседником». Это интервью получилось почти случайно. И, как любой внезапный разговор «за жизнь», оно имеет и рассуждения, и озарения, и эмоции. Но и сквозную линию тоже – как и чем крупная инфраструктурная компания сферы услуг и государственный управленческий вуз могут быть полезны друг другу. За чашкой чая в столовой Екатеринбургского МУП «Водоканал» встретились после рабочей экскурсии по Южной аэрационной станции сотрудники Уральского института управления – филиала РАНХиГС*

*и представители инженерных, HR- и PR-служб «Водоканала». Гостевую делегацию возглавил директор института Руслан Долженко. Группой принимающей стороны руководил первый заместитель директора МУП «Водоканал» Александр Карavaев. Его ответы, раскрывающие суть потребности предприятия в научном и образовательном консалтинге, и легли в основу публикации.*

**Официальная справка:** А. А. Карavaев родился 18 ноября 1982 года. Выпускник Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Более десяти лет на профессиональной основе занимается управлением в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Является одним из основателей движения «ЗА СПРАВЕДЛИВОЕ ЖКХ», курирует эту работу в Октябрьском районе г. Екатеринбурга. С сентября 2013 года является депутатом Екатеринбургской Городской Думы, входит в состав комиссии по городскому хозяйству, градостроительству и землепользованию. С марта 2019 года работает в должности первого заместителя генерального директора МУП «Водоканал» Екатеринбурга. В 2021 года завершает обучение в магистратуре Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ по программе «Государственное и муниципальное управление». Имеет ряд научных публикаций по вопросам реализации государственной политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства Свердловской области.

**Александр Александрович, после прогулки по Южной аэрационной станции в голове непрерывно пульсирует одна мысль: где взять деньги на модернизацию этого гигантского и стратегически важного для столицы Урала хозяйства...**

Да, объект стратегический, поэтому акционировать его нельзя, но в концессию передать можно. Инвестиции нужны любого формата и из любых источников — будь то бюджет, частные средства. Только в Южную аэрационную станцию, которая обслуживает 80 процентов канализационных и ливневых стоков города, необходимо вложить порядка 15 млрд рублей. Частному бизнесу может быть интересен гарантированный возврат денег в течение долгосрочного периода. Это как раз концессионный путь, но он требует строгой юридической проработки, четких экономических расчетов, новых управленческих технологий. Эти компетенции нами сейчас востребованы, в том числе в образовательной и прикладной научной среде. Поэтому мы и пригласили к себе вас — Уральский институт управления РАНХиГС.

**Возможен ли вывод услуг, оказываемых внутри «Водоканала», на аутсорсинг?**

Частично — да. Все, что касается системы центрального водоснабжения и водоотведения, приватизировать и акционировать нельзя. А, например, столовую можно продать. Пока у нас наблюдаются очень фрагментарные

процессы аутсорсинга. Мы жили до недавнего времени по модели советской системы управления: свои общепит, детский сад, детский оздоровительный лагерь. Социальная нагрузка на экономику немаленькая. Но мы от «лишнего» избавляемся. Клуб, скажем, передаем в муниципальную собственность Екатеринбурга. Имеем свое автотранспортное предприятие, свой автосервис, ремонтный цех, цех благоустройства. У нас все свое — этот девиз остался с советских времен как элемент гордости. Поэтому мы за рынком не успеваем. Это не добавляет нам конкурентоспособности. Многие внутренние услуги оказываются дороже, чем на открытом рынке. Исторически так сложилось. Я понимаю, что это объективная реальность для советской модели экономики — рынка автосервиса тогда не было, рынка услуг не было, вообще рынка как такового не существовало. Сейчас «все свое» — это пережиток прошлого. Хотя мы и сами как предприятие не очень в рынке — мы ведь гарантирующий поставщик. Что это значит? Понравилось вам или нет, в любом случае вы будете нашим потребителем, потому что второго водоканала у вас нет и не будет, из соседнего города никто не придет оказать вам нашу услугу. Так и живем.

**Чем еще может помочь уральский филиал РАНХиГС?**

Задач много. Вопрос работы с управленческой командой, с проектным управлением, с

инструментами автоматизации процессов (начиная от CRM-системы и дальше). Нужно обучиться автоматизации кадрового процесса, основательно прогрузиться в образовательные технологии. Это задачи не про производство. В этом и сложность. А управленческих компетенций не всегда хватает. Мы видим, что у нас происходит, но весь объем необходимой новизны и последовательность задач пока до конца даже не представляем. Поэтому первое, что нам необходимо — это проектное управление. Я сам учусь в магистратуре Уральского института управления РАНХиГС и знаю, что и как там преподают по управленческим дисциплинам. Местами есть отрыв от практики, от «правды жизни». А бизнесу нужно не столько теоретическое содержание, сколько успешный анализ того, какие сегодня инструменты управления внедряются и с каким успехом. По большому счету, в основе всех CRM-инструментов лежат теоретические «пазлы» того, как правильно в понимании разработчиков раскладывать тот или иной процесс. Осенью мы вели переговоры с одной компанией — они вдохновенно рассказывали нам, что такое управление проектами, целую лекцию прочитали. Мы говорим, мол, коллеги, это все понятно, но вы нам какую конкретно технологию поставите, чему нас научите, где ваши прикладные инструменты той теории, которую все в общем-то знают, и мы тоже усвоили. Ответ ждем до сих пор. Таку нас в инженерных системах устроено — производственная задача одна у всех, а производители разные. И нам надо разобраться во всем и сделать правильный выбор, и внедрить этот выбор в перечень наших каждодневных задач. И получить измеримый эффект. Здесь как раз возникает потребность в совместной экспертизе. Для нас важен чей-то опыт, его анализ, сопоставление с нашими задачами и возможностями. Если уж брать «со стороны», то осмысленно. Мы совсем не готовы тратить деньги на теорию, не хотим превращаться в профессоров. Нам надо дело делать — эффективно, современно, хорошо. В этом смысле задачи у высшего образования, прикладной науки, на мой взгляд, такие: помогать находить оптимальные решения.

**Наверное, тогда уместно обсуждать групповое обучение в прикладной магистрату-**

**ре УИУ РАНХиГС, где работает принцип: минимум лекций и максимально возможный состав педагогов с хорошим практическим опытом. Плюс посещение передовых предприятий. Но, похоже, вы не вполне представляете, что потребуется в каждой следующей итерации совершенствования системы управления «Водоканала».**

И с этим «не вполне представляете», поверьте, сталкиваются все, кто занимается реформой управления на практике. У нас нет пока такого «пульта», который бы замыкал на себя максимально возможное количество бизнес-процессов. А мы хотим такой «пульт» создать, но вместе с профессионалами — педагогами и учеными от хорошей управленческой школы. Сегодня вы увидели одну нашу площадку на юге Екатеринбурга. А у нас четыре только основных площадки. Есть филиал в Челябинске, тоже относительно крупный проект. И мы варимся в собственном соку. Порой функции сильно дублируются. Скажем, у нас логистика — один отдел. В каждом цехе еще есть подразделения со схожей функцией. Есть автотранспортное предприятие — крупнейший цех. Но на нем не замыкается все автотранспортное хозяйство «Водоканала». На каждой площадке имеются еще отдельные машины, трактора, дорожно-строительная техника.

**Удалось ли вам уже ощутить прелести аутсорсинга?**

Например, заключили договор с компанией — агрегатором такси. За три дня использования их приложения, личного кабинета мы выявили немало недоразумений, с которыми жили годами. К примеру, наш основной офис находится на Царской, 4, а на адрес 8 марта, 8 курьер везет на такси бумаги. Любой екатеринбуржец подтвердит, что это расстояние шаговой доступности. Хотя между подразделениями вполне возможно организовать электронный документооборот и вовсе не тратить деньги на такси. Тем более, что курьер почему-то заказал не абы что, а представительскую «Тойоту Камри». Мы выявили и пресекли эти «странности». А ведь ранее все эти перемещения обслуживала собственная служебная машина, с водителем на зарплате, с положенным ему соцпакетом. Аутсорсинг точно дешевле. Более того, у меня есть единое простран-

ство для понимания целесообразности будущих поездок, и я могу их совместить, перенести или отменить вовсе. Эти сервисы доступны любому. Все могут купить эту услугу и сэкономить. И в результате имеем не целый департамент важных людей, которые сами себя занимают расчетами, контролем, начислениями... А за существенно более скромные деньги нам оказывают качественную прозрачную услугу, а еще дают вычищенные бизнес-процессы. Я получаю увеличение производительности труда. Я много чего получаю. Вот такие элегантные решения нам очень нужны. Их ценность, как правило, несопоставима с затратами. Мы за три дня отбили те 8 тысяч рублей, которые платим агрегатору в месяц.

### **Эти задачи вписаны в стратегию развития предприятия?**

Согласитесь, когда звучит слово «стратегия», мы сразу представляем себе что-то такое большое, солидное, с массой умных красивых слов. У многих, уверен, есть эти стратегии, но они с истекшим сроком годности. Мы в свое время заплатили 500 миллионов рублей за проектирование перестройки южной аэрационной станции, где вы сегодня были и увидели своими глазами эту ветшающую старину. Но велика вероятность, что этот дорогий проект придется переделывать, потому что он не актуален — ни в технологическом смысле, ни с точки зрения действующего законодательства и нормативных требований. Вот и сопоставляйте: на одной чаше весов 8 тысяч рублей. А на другой 500 миллионов. Повторюсь, нам остро нужны элегантные быстрые решения. Мы же далеко не все знаем. И за новые знания готовы платить. Кому? Некому Бюро быстрых элегантных решений. С тесовым бесплатным доступом. Где за разумные деньги можно проводить испытания, запускать пилотные проекты. И получать бизнес-процессы, которые оцифрованы, понятны, прозрачны: когда я буквально с телефона могу видеть, что происходит. Такого рода решения вполне могут рождаться в рамках образовательной и научной индустрии, в экспериментальных проектных группах при вузах. Так могут зарабатывать и преподаватели, эксперты, ученые и даже студенты — магистранты, аспиранты, бакалавры... Мы абсо-

лютно открыты для обсуждения наших проблемных зон. Мы все расскажем-покажем. Но чем конкретнее, короче, яснее будет ваше предложение, тем лучше. Не обязательно хвататься за все, рисовать глобальные схемы. Можно вполне действовать локально. Потому что кладбище нереализованных проектов, объединенных словом «стратегия», нам точно не нужно.

### **Насколько все сотрудники, а не только руководство готовы к изменениям?**

Изучаем вопрос экспериментально. Тестируем. Вот недавно купили машины Scania. Заплатили немало — по 13 млн рублей за штуку. Но, уверяю, это лучшее, что есть в мире для нашей отрасли. Это красиво, эффективно, технологично. Пусть потребители видят, что наши водители ездят на Scania и понимают, куда уходят их деньги. А теперь самое интересное. У нас в АТП трудится 400 сотрудников. Мы им говорим — коллеги, пришло четыре шведских машины, красивые — глаз не оторвать! Кто из вас хочет поучаствовать в конкурсе на право управлять этими замечательными, комфортными автомобилями? Думаете, сколько откликнулось из четырехсот водителей? Тридцать человек! То есть, остальные 370, как в том анекдоте, «даже не купили лотерейный билет».

### **Чем вы это объясняете?**

Сила инерции. Конкурс какой-то... А вдруг проиграю? И потом «Камаз» привычнее. Хотя «в длинную» Scania явно выгоднее. Но это даже далеко не все менеджеры понимают, не говоря о рабочих. Привычка — страшное дело.

### **Может, вы не очень хорошо донесли до сотрудников информацию?**

Мы «заморочились» по-настоящему. Макеты красивые разработали, развесили анонсы в «красных уголках», медпункте, буклеты напечатали. Без этого бы, наверное, три заявки получили...

### **А что с внешними коммуникациями — как формируете лояльность потребителя?**

Увы, потребитель тоже инертен. Ему не очень-то интересно, как функционирует «Водоканал». Суммы платежей относительно других позиций в квитанциях ЖКХ не большие. Заплатили и успокоились. Нет у обывателя никакого желания знать, на что идут его деньги,

достаточно ли их для качественного оказания купленной услуги. И домохозяйка не проводит прямую связь между брошенной ею в унитаз влажной салфеткой или медицинской маской и технологией нашей работы. А для нас эти салфетки, маски, одноразовые пеленки — настоящий бич, они забивают фильтры, ломают насосы. Для потребителя «Водоканал» это не его, а чье-то — городское, муниципальное, нечто общее, а, попросту, — ничье. Думаю, нам с этим жить до тех пор, пока потребитель не начнет платить за услугу ровно столько, сколько она реально стоит. Как в странах ЕС. Ведь, по существу, сегодня плачевное техническое, технологическое и материальное состояние объектов «Водоканала» связано с одним — мы по факту тратим больше, чем зарабатываем.

**Но люди сначала должны убедиться, что то, что они платят сейчас, расходуется эффективно. Иначе, кризис доверия и — «ни копейки больше не дам»**

Я, возможно, вас огорчу, но большая часть населения вообще не в состоянии разобраться, проанализировать и понять — что эффективно, а что нет. Я у себя во дворе общаюсь с соседями. Холодная вода их практически не интересует, потому что она стоит мало. Отопление — да, это треть в квитанции. Спрашиваю: «Дорогие граждане, что вас беспокоит? Вода? — Нет. — Отопление? — Нет. — А что? — Джип у начальника управляющей компании появился. Большой. Красивый. Воруется, выходит, негодяй...» А если джипа нет, какой диагноз?

**Он ненормальный.**

Точно! Такой недалекий, что даже украсть не может. Неудачник. И другого варианта нет. У нас в обществе вся логика управления строится не из экономических законов, а на основе мифов, пониманий о выборном цикле, политических обстоятельствах, еще чего-то. Поэтому пока мы не сбалансируем экономические процессы, не уберем из сугубо деловой жизни общественно-политический надрыв и не включим там менеджерское мышление, ничего не изменится. Ни о какой эффективности речи быть не может.

**Но вы предприятие жизнеобеспечения большого города — это ведь общественная миссия...**

Да, это так. Поэтому стоимость наших услуг не мы и регулируем. И зачастую даже не экономика нашего предприятия в основе этого регулирования. Возьмем прошлый год. Жара. Воды в городе нет. Что делать? Мы включаем большие насосы в Челябинской области, для того чтобы качать воду в Екатеринбург. Стоит это от 150 до 400 млн рублей в месяц в зависимости от интенсивности работ. Мы приходим в РЭК, которая нам утверждает тарифы: вот, господа, расчеты — мы сверх четырех процентов, утвержденных вами для ежегодного повышения стоимости наших услуг, потратили на перекачку воды такое-то количество рублей. А нам в ответ показывают закон: ничего выше четырех процентов делать нельзя. Смысл ответа понятен без перевода: заберите вашу калькуляцию, выключите свет и закройте дверь.

**Выходит, что концессия, принципы государственно-частного партнерства единственный выход...**

Похоже, в нашем случае, это так. Со времен Сталина предприятия нашего типа просто латают дыры. Инвестиций нет. Развития нет. И чудес не бывает. Вы съездите в города области, посмотрите — там порой и вовсе все заброшено, из-под земли идет труба и все городские стоки уходят в соседнюю реку. И никому дела нет. Люди ходят на выборы, но ни одному кандидату не задали вопрос — а что у нас с водоканалом, что там происходит, в каком он состоянии? Нет такого запроса от избирателей! А в странах ЕС иначе: там избиратель потребует и оценку ситуации, и план решений, и дорожную карту. Там спрашивают за всю систему обеспечения: за свет, за газ, за воду, за дороги. Для их обывателей это важно. Они соотносят эти программы с личным уровнем жизни — себя, своей семьи, домохозяйства. Там даже родительский комитет при школе — важнейший игрок рынка образования, он контролирует все и обладает большими правами. А у нас позволено некоторым частным собственникам зайти в провинциальный городок, выжать все из тарифа местного водоканала, а затем бросить его и уйти. И с точки зрения бизнеса такой собственник очень эффективен. А население, граждане по отношению к нему эффективны? Нет. Я десять лет хожу по собраниям ТСЖ и могу сказать со всей ответ-

ственно: у нас консолидированное мнение рождается с диким трудом. Поиск компромисса, общая позиция — не наш конек. У нас люди поубивать друг друга готовы из-за эскиза детской горки или варианта нового паркинга. И это, кстати, тоже тема для большой научной и образовательной работы: почему так происходит, с чем это связано и когда это кончится. Тут всем институтам страны можно годами разбираться.

**А вам как топ-менеджеру интересно работать с таким обществом, которое будет вас будоражить, дергать, тормозить?**

Слушайте, я десять последних лет делаю все, чтоб общество проснулось. Мы создали десятки советов домов. У нас есть примеры потрясающей самоорганизации собственников жилья, у которых летом не двор — оран-

жерея. И красивые скамейки. И голубые ели. А тариф на услуги ЖКХ меньше, чем у других ТСЖ. Но чаще встречаются другие примеры. Пропорция «настоящих буйных» и выгоревших такая же как в нашем примере со Scania: один к семи. Но мы у себя поменяем эту пропорцию. Пока не скажут «вы свободны», будем пытаться всеми силами это делать. Чего у нас предостаточно, так это энтузиазма. И мы приглашаем к совместной работе Уральский институт управления, в магистратуре которого я заканчиваю учиться, готовлю к защите научную работу «Реализация госполитики в ЖКХ». Да, нам нужна экспертиза. Нужны расчеты. Нужны хорошие образовательные продукты. Но нужны и четкость, конкретика, наглядный результат. Потому что, чего мы терпеть не можем, так это «воду».

---

## INTERVIEW WITH THE FIRST DEPUTY DIRECTOR OF THE MUNICIPAL UNITARY ENTERPRISE “VODOKANAL”

**V.N. Belimov**

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

**A.A. Karavaev**

Municipal Unitary Enterprise “Vodokanal”,  
Ekaterinburg, Russia

### **AUTHORS' INFORMATION:**

**Viktor N. Belimov** — Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia); belimov-vn@ranepa.ru.

**Aleksandr A. Karavaev** — Municipal Unitary Enterprise “Vodokanal” (4, Tsarskaya St., Ekaterinburg, 620075, Russia); alexander-karavaev@yandex.ru.

**FOR CITATION:** Belimov V.N., Karavaev A.A. (2020). Interview with the first deputy director of the municipal unitary enterprise “Vodokanal”, *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 5–10.

# **МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

MUNICIPAL ENTERPRISES

# РАЗРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ И АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОВОГО ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ВОДОПРОВОДНО-КАНАЛИЗАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА КРУПНОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ВАК: 08.00.05

ГРНТИ: 06.39.27

**Е.Г. Лузгин**Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал»,  
Екатеринбург, Россия**А.А. Караваев**Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал»,  
Екатеринбург, Россия**А.В. Крицкий**Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал»,  
Екатеринбург, Россия**Л.С. Азаренков**Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал»,  
Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Россия**Д.Н. Брусницын**Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал»,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
Екатеринбург, Россия**А.Е. Мартыанов**Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Россия**АННОТАЦИЯ:**

Актуальность разработки, внедрения и анализа использования нового программного продукта в производственной и финансовой сфере крупнейшего в Уральском федеральном округе предприятия городского хозяйства, обеспечивающего водоснабжение и водоотведение муниципального образования «город Екатеринбург» обусловлена, с одной стороны, необходимостью расширения ассортимента используемых программных продуктах, направленных на увеличение внебюджетных средств, с другой – на соблюдение требований действующего законодательства.

Поиск аналогичных решений в сложившейся проблеме не дал ощутимых результатов, т.к. масштаб предприятия нельзя было отнести к категории крупных водоканалов страны (Москва, Санкт-Петербург), которые могли позволить себе внедрение дорогостоящих уникальных информационных комплексов. Так и не типовые простые решения не смогли бы обрабатывать поток информации, требуемый в МУП «Водоканал» города Екатеринбурга.

Исследовательский анализ осуществлялся с применением методов анализа документов, интеграции данных, бенчмаркинга, конструктивного соответствия, математического и программного моделирования.

Создание и внедрение нового программного продукта основывалось на технологии проектного управления с применением уже имеющихся на предприятии аппаратно-программных комплексов. Выводы исследователей опирались на результаты финансово-хозяйственной деятельности всего предприятия, статистические данные использования нового программного продукта. Вместе с тем, в рамках внедрения программного продукта были выявлены две ключевые проблемы:

1) к моменту внедрения нового программного продукта на предприятии отсутствовал четкий бизнес-процесс по формированию расчётов и предъявлению отгрузочных документов для взимания платы за сброс сточных вод и загрязняющих веществ в централизованные системы водоотведения, а в такой части бизнес-процесса как собственно производство расчётов отсутствовал плановый характер работы;

2) на разных стадиях роста и развития предприятия в его деятельность внедрялись актуальные для этого программные продукты. И с ростом количества этих продуктов, а также невозможностью интеграции их, возникла ситуация получения разных по своему качеству данных.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** информационные технологии, программное обеспечение, проект, аппаратно-программный комплекс, бизнес-процесс.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Евгений Геннадьевич Лузгин** – Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» (620075, Россия, Екатеринбург, ул. Царская, 4); info@vodokanalekb.ru.

**Александр Александрович Караваев** – Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» (620075, Россия, Екатеринбург, ул. Царская, 4); alexander-karavaev@yandex.ru.

**Алексей Владимирович Крицкий** – кандидат технических наук; Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» (620075, Россия, Екатеринбург, ул. Царская, 4); AVKritskiy@vodokanalekb.ru.

**Леонид Сергеевич Азаренков** – кандидат экономических наук, доцент; Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» (620075, Россия, Екатеринбург, ул. Царская, 4); Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45); LSAzarenkov@vodokanalekb.ru.

**Дмитрий Николаевич Брусницын** – Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» (620075, Россия, Екатеринбург, ул. Царская, 4); Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); DNBrusnicin@vodokanalekb.ru.

**Александр Евгеньевич Мартянов** – Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45); AEMartyanov@vodokanalekb.ru.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Лузгин Е.Г., Караваев А.А., Крицкий А.В., Азаренков Л.С., Брусницын Д.Н., Мартянов А.Е. (2020). Разработка, внедрение и анализ использования нового программного продукта в деятельности предприятия водопроводно-канализационного хозяйства крупного муниципального образования // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 12–23.

Ныне действующее конституционное, гражданское, административное и муниципальное российское законодательство, формирующееся сообразно известному правовому и подлинно демократическому принципу «разрешено все, что не запрещено», не содержит запретов для муниципальных унитарных предприятий (МУП), имеющих в своей основной уставной деятельности (в частности, водоподготовка, водоотведение) таких видов деятель-

ности, как разработка нового программного продукта. Такой запрет отсутствует в Конституции Российской Федерации, в Гражданском, Водном, Трудовом, Бюджетном кодексах Российской Федерации, в федеральных законах № 416-ФЗ от 07.12.2011 «О водоснабжении и водоотведении», № 161-ФЗ от 14.11.2002 «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», № 131-ФЗ от 06.10.2003 «Об общих принципах организации местно-

го самоуправления в Российской Федерации», № 223-ФЗ от 18.07.2011 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», № 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и в иных нормативных правовых актах, которые так или иначе затрагивали бы своим предметом регулирования тот фрагмент общественных отношений, в котором представлена сфера деятельности муниципальных унитарных предприятий как коммерческих организаций, не наделенных, как известно, правом собственности на закрепленное за ними на ограниченном вещном праве хозяйственного ведения имущество.

Наоборот, многие нормативные акты федерального уровня, в частности Федеральный закон № 127-ФЗ от 23.08.1996 «О науке и государственной научно-технической политике» (как и рассматриваемый в текущий момент проект нового Федерального закона «О научной, научно-технической и инновационной деятельности в Российской Федерации») и др., нацеливают отечественные предприятия, включая федеральные государственные унитарные предприятия (ФГУП), государственные унитарные предприятия (ГУП) и муниципальные унитарные предприятия (МУП), на активное и тесное сотрудничество, взаимодействие и кооперацию усилий с представителями российского научного сообщества («синтез науки и практики») в самых разнообразных интеграционных и объединяющих их активностях форматах, включая создание и внедрение новых разработок в сфере информационных технологий.

Данной важной задаче посвящены многие стратегические документы, разработанные и принятые федеральными органами исполнительной власти. Так, например, в Водной стратегии Российской Федерации на период до 2020 года и плане мероприятий по ее реализации, утвержденным Распоряжением Правительства Российской Федерации № 1235-р от 27.08.2009, в Разделе VI «Научно-техническое обеспечение реализации Стратегии» было указано, что «для реализации настоящей Стратегии необходимо обеспечить опережающее инновационное развитие научно-технической и технологической ба-

зы водохозяйственного комплекса на основе передовых мировых достижений и технологий.

Очевидно, что все вышеперечисленные сложные задачи и цели в области водоотведения и водопользования невозможно решить без создания новых уникальных продуктов в сфере информационных технологиях.

Вместе с тем, во исполнение Указа Президента Российской Федерации № 204 от 07.05.2018 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и по итогам заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года утвержден паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Паспорт национальной программы разработан Минкомсвязи России и включает в себя шесть федеральных проектов: «Нормативное регулирование цифровой среды», «Информационная инфраструктура», «Кадры для цифровой экономики», «Информационная безопасность», «Цифровые технологии» и «Цифровое государственное управление». Одновременно с этим, в соответствии с приказом Минстроя России № 18/пр от 17.01.2019 «О создании рабочей группы Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации по запуску и реализации ведомственного проекта Цифровизации городского хозяйства „Умный город“» в настоящее время реализуется одноименный проект «Умный город». Вопросы, связанные с городским управлением в условиях цифровой экономики, а также значением информационных технологий и автоматизации в современной экономике, на сегодняшний день необыкновенно актуальны и требуют соответствующего осмысления.

Екатеринбургское муниципальное унитарное предприятие водопроводно-канализационного хозяйства МУП «Водоканал» (далее — МУП «Водоканал») — крупнейшее муниципальное предприятие Муниципального образования «город Екатеринбург», обеспечивающее водоснабжение и водоотведение. МУП «Водоканал» производит и доводит до конечного потребителя питьевую воду, собирает и очищает канализационные и сточные воды.

Таблица 1 – Показатели финансово-экономической деятельности МУП «Водоканал» (тыс. руб.)

№ п/п	Показатели финансово-экономической деятельности	2018 г.	2017 г.	2016 г.
1	Основные средства предприятия	13 405 648	10 734 198	10 585 936
2	Дебиторская задолженность	3 371 381	3 228 890	3 214 438
3	Поступления от продажи продукции (водоснабжение, водоотведение)	7 336 399	7 013 222	5 548 040

Согласно Постановлению Главы Екатеринбурга № 2967 от 06.12.2018 «О внесении изменений в Постановление Администрации города Екатеринбурга от 30.12.2014 № 4077, Об утверждении схем водоснабжения и водоотведения муниципального образования „город Екатеринбург“ до 2025 года» основными централизованными системами водоснабжения являются: Головные сооружения водопровода (ГСВ) и Западная фильтровальная станция (ЗФС), фильтровальная станция «Северка». Из Волчихинского водохранилища вода подается по следующим направлениям: на фильтровальные станции – ЗФС и ГСВ, ФС «Северка», на станцию водоподготовки Среднеуральской ГРЭС для обеспечения работы системы теплоснабжения и горячего водоснабжения.

Основные источники водоснабжения – Верхнемакаровское и Волчихинское водохранилища, находящиеся в бассейне реки Чусовой. Дополнительные источники – Ревдинское и Ново-Мариинское водохранилища на реке Ревде.

В систему водоотведения входят три сооружения по очистке хозяйственно-бытовых стоков: Южная аэрационная станция, Северная аэрационная станция, очистные сооружения канализации поселка Северка. Технологическая схема очистки сточных вод на сооружениях, эксплуатируемых МУП «Водоканал», состоит из основных этапов: механическая и биологическая очистка, обеззараживание хлором, механическое обезвоживание.

За последние годы при модернизации введены в эксплуатацию следующие технологии (элементы): химическое удаление фосфора (дефосфотация), мезофильное сбраживание осадков с получением биогаза, механическое обезвоживание камерным фильтр-прессом, обеззараживание ультрафиолетом сточных вод.

С помощью этих элементов фактически очищается около 318,5 тыс. м<sup>3</sup> сточных вод в сутки, что составляет 99,5 % от общего количества стоков, поступающих в централизованную систему водоотведения [10].

Для характеристики финансово-экономической деятельности МУП «Водоканал» представлено несколько ключевых показателей, которые имеются в открытых источниках и к которым можно отнести: основные средства, дебиторская задолженность, поступления от продажи продукции (водоснабжение, водоотведение).

К основным источникам дохода деятельности предприятия относятся доходы, полученные от реализации процессов водоснабжения и водоотведения. В разные годы доля таких поступлений варьировалась от 90 до 95 %. Учёт и распределение этих средств осуществлялся на основе стандартных программных комплексов предприятия «1С» (1С: Бухгалтерия КОРП, 1С: Управление торговлей), рядом других специализированных программных комплексов. Среди прочих особое место занимает автоматизированная информационная система «Управление сбытом».

Данный программный комплекс был разработан в 2008 году и имел свои неоспоримые преимущества, однако к 2016 году стало очевидно, что архитектура его построения морально устарела, а сами возможности системы ограничивались лишь действующими функциями. К таким существенным ограничениям можно отнести отсутствие механизма начисления и формирования отгрузочных документов для взимания платы за сброс сточных вод и загрязняющих веществ в централизованные системы водоотведения. Экономическая природа и реализация такого механизма предусматривала дополнительные денежные поступления для предприятия в размере до 750 млн рублей в год.

Нормативно-правовой базой для взимания такой платы послужили следующие акты:

– Федеральный закон № 416-ФЗ от 07.12.2011 «О водоснабжении и водоотведении»;

– Постановление Правительства Российской Федерации № 644 от 29.07.2013 «Об утверждении Правил холодного водоснабжения и водоотведения и о внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ»;

– Постановление Правительства Российской Федерации № 167 от 12.02.1997 «Об утверждении Правил пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в РФ»;

– Постановление Правительства Российской Федерации № 525 от 21.06.2013 «Об утверждении Правил осуществления контроля состава и свойств сточных вод»;

– Постановление Правительства Российской Федерации № 230 от 18.03.2013 «О категориях абонентов, для объектов которых устанавливаются нормативы допустимых сбросов загрязняющих веществ, иных веществ и микроорганизмов»;

– Постановление Правительства Российской Федерации № 1310 от 31.12.1995 «О взимании платы за сброс сточных вод и загрязняющих веществ в систему канализации населенных пунктов»;

– Постановление Правительства Свердловской области № 571-ПП от 02.07.2015 «Об утверждении Порядка взимания платы за сброс сточных вод и загрязняющих веществ в централизованные системы водоотведения населенных пунктов в Свердловской области»;

– Постановление Администрации города Екатеринбурга № 2708 от 30.09.2015 «Об определении условий приема сточных вод и загрязняющих веществ в централизованную систему водоотведения муниципального образования «город Екатеринбург».

Поиск аналогичных решений в сложившейся проблеме не дал ощутимых результатов, т. к. масштаб предприятия нельзя было отнести к категории крупных водоканалов страны (Москва, Санкт-Петербург), которые могли позволить себе внедрение дорогостоящих уникальных информационных комплексов. Нетиповые простые решения не смогли

бы обрабатывать поток информации, требуемый в МУП «Водоканал» города Екатеринбурга. Было принято решение о создании собственного программного продукта.

«Расчетный комплекс водохозяйственной службы» — это распределенная программная система, предназначенная для расчетов сумм платы за негативное воздействие на окружающую среду. Комплекс представляет собой ряд взаимосвязанных, распределенных географических и логических модулей и систем, интегрированных между собой посредством публичных программных интерфейсов для решения общей задачи. За основу взят стандартный для корпоративной разработки стек технологий *Microsoft*, инструменты из которого позволяют решать множество технологических задач, оставаясь в одном контексте. Однако, комплекс построен на базе гетерогенной инфраструктуры и, как следствие, вынужден использовать множество платформ, языков программирования и инструментов для создания единой цифровой модели предметной области. Комплекс позволяет выполнять расчеты следующих видов.

### 1. Расчет платы за превышение нормативов по составу.

Представляет собой расчет сумм, призванных компенсировать вредное влияние на окружающую среду, оказанное посредством слива в канализацию вредных веществ в концентрациях, превышающих нормативы. Расчет выполняется по формуле:

$$S = P_{nc} + P_{zc} = T \cdot Q \cdot K_T + T \cdot Q \cdot 5 \cdot Z,$$

где  $P_{nc}$  — плата за нарушение нормативов по составу,  $P_{zc}$  — плата за залповый сброс.

### 2. Расчет платы за нарушение временных условий приема сточных вод.

«Временные условия приема» — льготные условия приема сточных вод и загрязняющих веществ, предоставляемые организациями водопроводно-канализационного хозяйства абонентам, выполняющим водоохранные мероприятия по сокращению сброса загрязняющих веществ в системы канализации населенных пунктов. В случае выявления нарушения таких условий абоненту начисляется плата по следующей формуле:

$$S = P_{п} + P_{вуп} + P_{zc},$$

где  $P_{п} = K_{т} \cdot T \cdot Q$  – плата за превышение ВУП ( $K_{т} \leq 3$ );  $P_{зс} = 5 \cdot T \cdot Q$  – плата за залповый сброс;  $P_{вуп} = 1,5 \cdot T \cdot Q$  – плата в пределах ВУП.

### 3. Расчет платы за негативное воздействие на централизованную систему водоотведения.

В случае если сточные воды, принимаемые от абонента в централизованную систему водоотведения, содержат загрязняющие вещества, иные вещества и микроорганизмы, негативно воздействующие на работу такой системы, организацией, осуществляющей водоотведение, ежемесячно на основании декларации, представляемой абонентом, или в случае непредставления декларации, на основании результатов анализов контрольных проб сточных вод осуществляется начисление платы за негативное воздействие на централизованную систему водоотведения.

Расчет осуществляется по формуле:

$$S = \left( \max(K_{i_1}) + \sum K_{i_2} + \max(K_{i_3}) + K_{i_{рн}} + K_{i_{т}} + K_{i_{лос}} + K_{i_{жиры}} + K_{i_{пхб}} + \sum K_{i_4} + \max(K_{i_5}) \right) \cdot T \cdot Q_{п}.$$

И зависит от множества условий и справочников, таких как своевременность предоставления информации, нарушения концентрации веществ, повторные нарушения и т. д.

Результатом проведенных расчетов является сформированный документ, который позволяет:

– вести системную работу по контролю за негативным воздействием на окружающую

среду и таким образом компенсировать вред, наносимый природе в результате хозяйственной деятельности организаций;

– минимизировать издержки на проведение однообразных операций по расчету платы;

– минимизировать человеческие ошибки, возникающие в ходе расчета;

– создать единое цифровое информационное пространство, которое позволит проводить аналитическую работу, на базе которой могут быть приняты организационные и управленческие решения по улучшению экологической ситуации в стране.

В рамках внедрения автоматизированной информационной системы «Расчётный комплекс Водохозяйственной службы» специалистами Дирекцией информационных технологий и автоматизации «МУП Водоканал» была внедрена система мониторинга работы, которая позволяет представить данные в виде последующего анализа результатов внедрения и использования.

К основным результатам можно отнести следующие.

Суммарное значение всех данных дает приращение потенциального финансового потока на искомые 750 млн руб. в год. Поступательный рост количества расчётов, который наблюдается с 2017 года, одновременно с этим показывает уменьшение количества доходов. Так, доходы от расчётов по составу за 2017 год в размере 562 млн руб. имеют тенденцию к уменьшению – 499 млн руб. в 2018 году, 483 млн руб. (прогнозируемый показатель) в 2019 году.

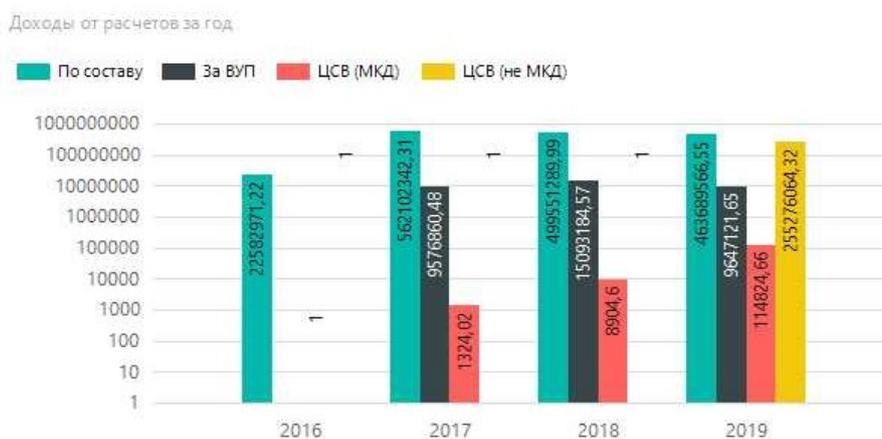


Рисунок 1 – Приращение потенциального финансового потока

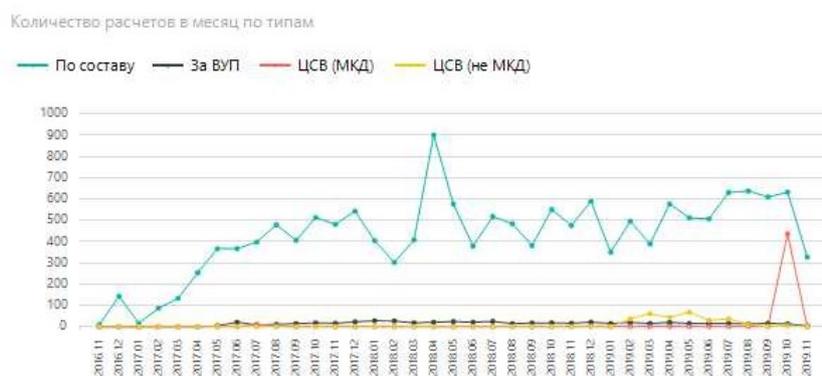


Рисунок 2 – Количество расчетов в месяц по составу



Рисунок 3 – Распределение между датами взятия пробы и даты расчета

Данное количество расчётов в месяц (по составу) имеет явно выраженный возрастающий тренд, однако, начиная с августа 2017 года, была зафиксирована неравномерность в поступательном увеличении количества расчётов. Кроме того, явный всплеск расчётов ЦСВ (МКД) наблюдается во второй половине 2019 года, что от месяца к месяцу производится разное количество расчётов. Так, например, февраль 2018 года – 324 расчёта, март 2018 – 420 расчётов, апрель 2018 – 904 расчёта, май 2018 года – 600 расчётов, июнь 2018 – 397 расчётов. Далее и по настоящее

время перепад в количестве расчётов также имеет разницу в несколько сотен единиц. Такое положение дел может свидетельствовать об отсутствии плана в производстве расчётов и, как следствие, предъявлении отгрузочных документов для взимания платы за сброс сточных вод и загрязняющих веществ в централизованные системы водоотведения. Очевидно, что план по количеству производства расчётов, скорее всего, будет содержать числа одного или близкого порядка, а его графический вид будет стремиться к прямой, плавно уходящей вверх.

Данные	2017 г.	2018 г.
Данные АИС «Расчётный комплекс ВХС» по объему дохода (предъявленного) по составу и ВУП (млн руб.)	571,678	514,644
Данные по реализации ПДК ВУП, учтённые 1С КОРП, как предъявленные, по с/з Главного бухгалтера от 31.07.2019 № 08-365 (млн руб.)	787,610	655,197
Данные Водохозяйственной службы на основе АС «Управление сбытом» в (Фактическое получение) (млн руб.)	703,968	674,041
Данные АС «Управление сбытом» по Итоговой справке от 26.07.2019 (Предъявлено) (млн руб.)	772,219	694,365
Данные АС «Управление сбытом» по Итоговой справке от 26.07.2019 (Фактическое получение) (млн руб.)	704,151	682,167

Из графиков (рис. 2 и 3) видно, что существенное количество расчётов производится в установленные регламентом время — 3 месяца. Однако, имеют место расчёты по пробам, у которых истек нормативный срок использования, а именно: все пробы, произведенные с 93 дня и далее до 806. При этом, правая часть графика (после 93 дня) также говорит о неравномерности и некоторой хаотичности использования данных «устаревших» проб. Последующий анализ показал, что большая часть проб, срок годности которых истек, использовалась в качестве тестового материала и само количество таких проб невелико относительно общего количества таких проб, однако, данные по начислениям графика 1 подверглись существенным корректировкам.

Анализ использования полученных данных от внедрения РК ВХС и сопоставление этих данных выявил системную ошибку. Как говорилось выше, РК ВХС к моменту внедрения был третьим информационным продуктом, который затрагивал один и тот же бизнес-процесс — расчёт и предъявление платы за сброс сточных вод и загрязняющих веществ в централизованные системы водоотведения. Это «1С: Бухгалтерия КОРП», АИС «Расчётный комплекс ВХС» и АС «Управление сбытом». Выяснилось, что все три программных

продукта отражают разные итоговые значения по обозначенному направлению работы.

Программный продукт «1С: Бухгалтерия КОРП» не имеет возможности разносить и учитывать поступления денежных средств по назначению платежей. Так, не представляется возможным отследить факт оплаты за оказанную контрагенту конкретную услугу.

Кроме того, сопоставление данных (в частотности) по конкретным абонентам АИС «Расчётный комплекс ВХС» и АС «Управление сбытом» подтверждает изложенный факт.

*Пример № 1.* Пример показывает, что в «Расчетном комплексе ВХС» не по всем абонентам произведен расчет сумм начислений в 2018 году (рис. 4).

*Пример № 2.* В данных примерах наглядно видно, что в «Расчетном комплексе ВХС» могут присутствовать данные, не соответствующие тренду (возможно удвоение либо наличие тестовых данных), т. е. при средних начислениях в 550 тыс. руб. появляются суммы в 2 млн или в 5 млн, что не соответствует действительности (рис. 5).

*Пример № 3.* В счетах-фактурах могут присутствовать так называемые «всплески», основанные на высоком коэффициенте загрязнения, что практически невозможно рассчитать (рис. 6).

Сравнение данных по начислениям, руб.	янв.18	фев.18	мар.18	дек.18	янв.19	фев.19	мар.19	апр.19	окт.19
Счет-фактура	471 971	423 223	479 646	522 594	486 246	417 396	491 093	471 925	557 133
Расчетный комплекс ВХС				0	486 246	417 396	491 093	471 925	823 443
<b>Разница</b>	<b>471 971</b>	<b>423 223</b>	<b>479 646</b>	<b>522 594</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-266 310</b>

Рисунок 4 – Общество с ограниченной ответственностью "Название 1"

Сравнение данных по начислениям, руб.	янв.18	фев.18	мар.18	апр.18	май.18	июн.18	сен.18	окт.18	мар.19	апр.19	окт.19
Счет-фактура	473 565	470 153	623 329	510 113	513 883	497 775	652 006	979 056	1 285 979	904 664	469 635
Расчетный комплекс ВХС	473 565	470 153	629 104	643 370	1 865 164	2 582 476	1 096 094	1 012 970	3 365 979	1 762 801	487 185
<b>Разница</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5 776</b>	<b>-133 257</b>	<b>-1 351 281</b>	<b>-2 084 701</b>	<b>-444 089</b>	<b>-33 914</b>	<b>-2 080 001</b>	<b>-858 137</b>	<b>-17 550</b>

Рисунок 5 – Публичное акционерное общество "Название 2"

Сравнение данных по начислениям, руб.	апр.18	май.18	июн.18	июл.18	авг.18	сен.18	окт.18	ноя.18
Счет-фактура	1 655 937	3 111 734	3 240 021	2 809 528	1 825 670	1 548 095	25 247 578	1 646 257
Расчетный комплекс ВХС	1 655 937	3 111 734	3 240 021	2 809 528	1 825 670	1 672 883	1 570 262	1 646 257
<b>Разница</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-124 788</b>	<b>23 677 317</b>	<b>0</b>

Рисунок 6 – Филиал Открытого акционерного общества «Название 3»

Изложенное не дает возможности учитывать и (или) отслеживать получение денежных средств после инициирования процедуры принудительного взыскания. В частности, отсутствует информация о том, что было сделано и сколько средств реально получено за предъявленные требования в 2017 и в 2018 годах на сумму 83,642 млн руб.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы. В результате разработки и внедрения нового программного продукта («РК Расчётный комплекс ВХС») в деятельности предприятия водопроводно-канализационного хозяйства купного муниципального образования появилась производить расчёты с контрагентами в строгом соответствии с действующим законодательством. Сам факт наличия такого программного продукта позволяет предприятию ежегодно обрабатывать начисления на сумму до 600 млн руб., что является существенной составляющей в общей сумме оборота. Вместе с тем, в рамках внедрения программного продукта были выявлены две ключевые проблемы:

1. К моменту внедрения нового программного продукта на предприятии отсутствовал четкий бизнес-процесс по формированию расчётов и предъявлению отгрузочных документов для взимания платы за сброс сточных вод и загрязняющих веществ в централизованные системы водоотведения, а в такой части бизнес-процесса, как само производство расчётов, отсутствовал плановый характер работы.

2. На разных стадиях роста и развития предприятия в его деятельность внедрялись актуальные для этого программные продукты. И с ростом количества этих продуктов, а также невозможностью их интеграции, возникла ситуация получения разных по своему качеству данных.

Решением первой проблемы видится моделирование актуального бизнес-процесса с последующим изменением организационной структуры предприятия, а для решения второй — внедрение одного аппаратно-программного комплекса с широким и актуальным для современного состояния предприятия функционалом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Албахари Б., Албахари Дж. (2018). С# 7.0. Справочник. Полное описание языка. М.: Вильямс.

2. Бакай А.С., Мельников А.Ю. (2017). Ведение статистики и анализ сделок в отделе трейдинга при помощи специализированного программного обеспечения собственной разработки // Экономический вестник Донбасса. № 3 (49). С. 127–132.

3. Верещагина Л.М. (2015). Расчет производительности очистных сооружений поверхностных сточных вод в условиях реформирования природоохранного законодательства // Водоснабжение и санитарная техника. № 1. С. 4–9.

4. Генник Дж. (2012). SQL. Карманный справочник. М.: Рид Групп.

5. Данилович Д.А. Опыт совершенствования и оценки эффективности аэрационных систем // URL: <http://myproject.msk.ru/ru/my-project/stati/opyt-sovershenstvovaniya-i-ocenki-effektivnosti-aeracionnyh-sistem/> (дата обращения: 11.10.2019).

6. Кубарский А.В., Левина А.И. (2018). Преимущества использования SAAS программ-

ного обеспечения в сравнении с on-premises программным обеспечением // Научный вестник Южного института менеджмента. № 4. С. 89–94.

7. Мартин Р.К. (2018). Чистая архитектура. Искусство разработки программного обеспечения. М.: Питер.

8. Мартин Р.К. (2019). Чистый код. Создание, анализ и рефакторинг. М.: Питер.

9. О внесении изменений в Постановление Администрации города Екатеринбурга от 30.12.2014 № 4077 «Об утверждении схем водоснабжения и водоотведения муниципального образования „город Екатеринбург“ до 2025 года»: Постановление Главы Екатеринбурга от 06.12.2018 № 2967 // СПС «Консультант-Плюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.02.2020).

10. Соловьев В.И. (2010). Программное обеспечение как интеллектуальный товар и инновационные модели бизнеса на рынке программного обеспечения // Материалы второй научной конференции по математической эконо-

номике и эконометрике, посвященной памяти В.А. Колемаева. С. 51–57.

11. Об охране окружающей среды: Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ (ред. от 26.07.2019) // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.02.2020).

12. Эванс Э. (2010). Предметно-ориентированное проектирование (DDD). Структуризация сложных программных систем. М.: Вильямс.

13. Chadwick J., Snyder T., Panda H. (2012). *Programming ASP.NET MVC 4*. O'Reilly Media.

14. Osherove R. (2013). *The Art of Unit Testing, with examples in C#*. Second Edition. Manning.

15. Wu Q. (2012). Marketing Strategy Adjustment and Marketing Innovation in the Experience Economy Era, *Contemporary Logistics*, no. 6.

16. Gibaja J.J., Franco S., Murciego A., Navarro M. (2011). Territorial Benchmarking Methodology, *The Need to Identify Reference Regions*: ERSA conference papers ersa11p1585 (6th October, 2011).

---

## DEVELOPMENT, INTRODUCTION AND IMPLEMENTATION ANALYSIS OF A NEW SOFTWARE PRODUCT AT A WATER AND SEWAGE ORGANISATION OF A MAJOR MUNICIPAL ENTITY

**E.G. Luzgin**

Municipal Unitary Enterprise  
“Vodokanal”,  
Ekaterinburg, Russia

**A.A. Karavaev**

Municipal Unitary Enterprise  
“Vodokanal”,  
Ekaterinburg, Russia

**A.V. Kritskiy**

Municipal Unitary Enterprise  
“Vodokanal”,  
Ekaterinburg, Russia

**L.S. Azarenkov**

Municipal Unitary Enterprise  
“Vodokanal”,  
Ural State University of  
Economicis,  
Ekaterinburg, Russia

**D.N. Brusnitsyn**

Municipal Unitary Enterprise  
“Vodokanal”,  
Russian Presidential  
Academy of National  
Economy and Public  
Administration,  
Ekaterinburg, Russia

**A.E. Martyanov**

Ural State University of  
Economicis,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

The relevance of development, introduction and implementation analysis of the new software in the production and financial field of a large urban enterprise in the Ural Federal District, providing water supply and wastewater disposal of the “Ekaterinburg city” municipal entity is justified by the need to expand the existing range of software products with the aim, on the one hand, to increase extrabudgetary resources and on the other hand, to comply with the current legislation.

The search for the similar solutions to address the problem has not produced results, as in terms of scale, the enterprise can not be classified as a major national wastewater disposal company (Moscow, St. Petersburg), which could afford the introduction of expensive unique information systems. Also, the unconventional simple solutions would not be efficient to process the required information flow of the “Vodokanal” the Ekaterinburg Municipal Unitary Enterprise.

The research analysis has been conducted using the methods of document analysis, data integration, benchmarking, constructive compliance, mathematical and software modeling.

The creation and implementation of a new software product has been based on the project management technology using the available hardware and software systems. The researchers’

conclusions are based on the results of the financial and economic activities of the whole enterprise, statistical data on the new software product application. However, two main problems have been identified as part of the software product introduction:

1) by the time the new software product was introduced at the enterprise, the business process to make calculations and to produce shipping documents for charging fees for the wastewater and pollutants disposal into centralized sewerage systems was not specified, and the settlement scheme was not actually planned;

2) at different stages of the company growth and development, relevant software products were introduced. In the conditions of these products number increase and lack of integration, the obtained data was of different quality.

**KEYWORDS:** information technologies, software, project, hardware-software system, business process.

#### **AUTHORS' INFORMATION:**

**Evgeniy G. Luzgin** – Municipal Unitary Enterprise “Vodokanal” (4, Tsarskaya St., Ekaterinburg, 620075, Russia); info@vodokanalekb.ru.

**Aleksandr A. Karavaev** – Municipal Unitary Enterprise “Vodokanal” (4, Tsarskaya St., Ekaterinburg, 620075, Russia); alexander-karavaev@yandex.ru.

**Aleksey V. Kritskiy** – Ph.D. of Engineering Sciences; Municipal Unitary Enterprise “Vodokanal” (4, Tsarskaya St., Ekaterinburg, 620075, Russia); AVKritskiy@vodokanalekb.ru.

**Leonid S. Azarenkov** – Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor; Municipal Unitary Enterprise “Vodokanal” (4, Tsarskaya St., Ekaterinburg, 620075, Russia); Ural State University of Economicis (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia); LSAzarenkov@vodokanalekb.ru.

**Dmitriy N. Brusnitsyn** – Municipal Unitary Enterprise “Vodokanal” (4, Tsarskaya St., Ekaterinburg, 620075, Russia); Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); DNBrusnicin@vodokanalekb.ru.

**Aleksandr E. Martyanov** – Ural State University of Economicis (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia); AEMartyanov@vodokanalekb.ru.

**FOR CITATION:** Luzgin E.G., Karavaev A.A., Kritskiy A.V., Azarenkov L.S., Brusnitsyn D.N., Martyanov A.E. (2020). Development, introduction and implementation analysis of a new software product at a water and sewage organisation of a major municipal entity, *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 12–23.

#### **REFERENCES**

1. Albahari B., Albahari J. (2018). C# 7.0 in a Nutshell. The Definitive Reference. M.: Williams.
2. Bakai A.S., Melnikov A.Yu. (2017). Statistics and analysis of transactions in the trading department using specialized software of our own design, *Economic Bulletin of Donbass*, no. 3 (49), pp. 127–132.
3. Vereshchagina L.M. (2015). Calculation of the performance of treatment facilities for surface wastewater in the context of reforming environmental legislation, *Water supply and sanitary engineering*, no. 1, pp. 4–9.
4. Gennik J. (2012). SQL. Pocket guide. M.: Reed Group.
5. Danilovich D.A. Experience in improving and assessing the effectiveness of aeration systems // URL: <http://myproject.msk.ru/ru/my-project/stati/opyt-sovershenstvovaniya-i-ocenki-effektivnosti-aeracionnyh-sistem/> (accessed 11.10.2019).
6. Kubarskiy A.V., Levina A.I. (2018). Advan-

tages of using SAAS software in comparison with on-premises software, *Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management*, no. 4, pp. 89–94.

7. Martin R.C. (2018). Clean architecture. The art of software development. М.: Peter.

8. Martin R.C. (2019). Clean code. Creation, analysis and refactoring. М.: Peter.

9. On amendments to the Resolution of the Administration of the city of Yekaterinburg dated December 30, 2014 no. 4077 “On the approval of water supply and wastewater disposal schemes for the municipal entity ‘city of Yekaterinburg’ until 2025”: Resolution of the Head of Yekaterinburg dated December 6, 2018 no. 2967 // ATP “Consultant-Plus”. URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 14.02.2020).

10. Soloviev V.I. (2010). Software as an intellectual product and innovative business models in the software market, *Proceedings of the second scientific conference on mathematical economics*

*and econometrics dedicated to the memory of V.A. Kolemaev*, pp. 51–57.

11. On environmental protection: Federal Law of 10.01.2002 no. 7-FZ (as amended on 26.07.2019) // ATP “ConsultantPlus”. URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 14.02.2020).

12. Evans E. (2010). Domain-Driven Design (DDD). Structuring of complex software systems. М.: Williams.

13. Chadwick J., Snyder T., Panda H. (2012). *Programming ASP.NET MVC 4*. O’Reilly Media.

14. Osherove R. (2013). *The Art of Unit Testing, with examples in C#*. Second Edition. Manning.

15. Wu Q. (2012). Marketing Strategy Adjustment and Marketing Innovation in the Experience Economy Era, *Contemporary Logistics*, no. 6.

16. Gibaja J.J., Franco S., Murciego A., Navarro M. (2011). Territorial Benchmarking Methodology, *The Need to Identify Reference Regions*: ERSA conference papers ersa11p1585 (6th October, 2011).

## ОЦЕНКА БРЕНДА КОМПАНИИ МУП «ВОДОКАНАЛ» ПО МНЕНИЮ ЖИТЕЛЕЙ ГОРОДА ЕКАТЕРИНБУРГА

ВАК: 22.00.03

ГРНТИ: 04.81

**В.Ю. Черкасова**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия  
AuthorID: 472277

**АННОТАЦИЯ:**

Одним из неотъемлемых элементов маркетинговой стратегии любой компании является формирование узнаваемого бренда. Качественный брендинг позволяет добиться устойчивой лояльности потребителей и доверия партнеров. Однако, многие компании уделяют недостаточно внимания данному аспекту. Ключевой проблемой нашего исследования является противоречие между стремлением компании «Водоканал» сформировать положительный бренд для своего потребителя и негативным имиджем компании, сформировавшимся у населения города Екатеринбурга. Научной задачей являлся анализ существующего бренда компании «Водоканал», его отличительных сторон и слабых мест.

В статье приведены результаты социологического исследования, проведенного методом телефонного анкетирования (было опрошено 400 жителей города Екатеринбурга). Использовался метод ассоциаций, позволяющий внести элемент качественного исследования в анкетирование. Проведенный анализ полученных данных позволил оценить известность компании, определить существующие проблемы с водоснабжением и взаимодействием с МУП «Водоканал», выделить ключевые ассоциации, связанные с брендом компании.

В результате были сделаны выводы о необходимости корректировки брендовой политики компании. Так как существующая известность компании недостаточна, ассоциации в большей степени негативны, кроме того большинство респондентов недовольно качеством предоставляемых услуг.

Компания должна опираться и развивать свои положительные стороны, такие как надежность, мощь, большой размер, длительность существования на рынке – и делать ставку на молодое поколение, у которого отсутствует «багаж» негатива по отношению к компании «Водоканал».

Также необходимо в большей степени активизировать информационную составляющую деятельности компании, поскольку анализ сайта и активности в интернете и СМИ также дал отрицательные результаты.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бренд, репутация, имидж, формирование имиджа, оценка бренда, МУП «Водоканал».

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Виолетта Юрьевна Черкасова** – кандидат социологических наук, доцент; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); violeff.cherckasowa@yandex.ru.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Черкасова В.Ю. (2020). Оценка бренда компании МУП «Водоканал» по мнению жителей города Екатеринбурга // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 24–36.

В современном мире маркетинговая политика любой организации предусматривает разработку фирменного бренда. Брендинг компании позволяет сконцентрировать все её ресурсы, создать неповторимый, уникальный образ в сознании потребителя и повысить спрос на товары и услуги. Под брендом мы будем понимать конструкцию, состоящую из физических свойств и функциональных особенностей компании, товара или услуги, объединенных с нематериальными, неосязаемыми ценностями и ассоциациями [1, с. 110].

Бренд создается в результате формирования имиджа компании. Имидж — образ компании как совокупность ассоциаций и впечатлений о ней, который складывается в сознании потребителей и формирует их определенное отношение к этой компании [2, с. 5].

Особенности бренда акцентируются не только функциональными свойствами товара или услуги, которые предоставляет компания. Бренд создаёт дополнительную ценность для потребителя, которая выражается в узнаваемости, лояльности, уникальности, эмоциональном отношении, ассоциациями, связанными с брендом [3].

Значимость брендов и их влияние на потребителей растет, соответственно компании уделяют особое внимание технологиям формирования бренда как инструмента продвижения компании на конкурентоспособном рынке [4].

Однако далеко не всегда компании-монополисты уделяют достойное внимание созданию своего бренда, т. к. для них конкуренция на рынке отсутствует. Такой компанией является МУП «Водоканал» города Екатеринбурга. Вопросы брендинга и формирования положительного имиджа не являлись первоочередными для данной компании (судя по результатам нашего исследования).

Тем не менее, уделяя достаточное внимание продвижению бренда, организация может повысить лояльность потребителей и с большим успехом провести решения, которые выгодны компании [5]. Также поддержание бренда с помощью маркетинговых инструментов позволя-

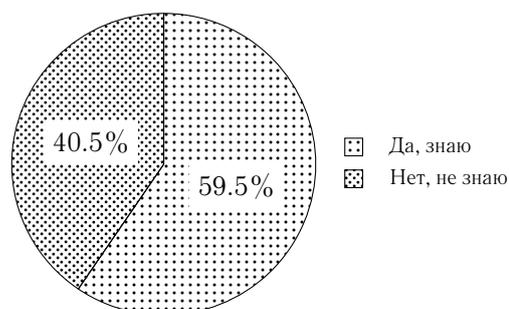
ет снять социальную напряженность; а в спорных и кризисных ситуациях, симпатии потребителей к бренду позволяют встать на его сторону и поддержать его [6].

Осенью 2020 года было проведено социологическое исследование, целью которого было получение комплексной оценки реального имиджа компании МУП «Водоканал» и способов его формирования. Было опрошено 400 человек — жителей города Екатеринбурга (проживающих в городе не менее двух лет). Метод исследования — телефонное анкетирование. Выборка — квотная, половозрастная, отражает структуру жителей Екатеринбурга.

Среди компонентов, подвергающихся анализу, мы выделили знание о деятельности компании, оценку компании и лояльность к ней. Анализ всех этих компонентов, влияющих на формирование доверия населения к компании «Водоканал», позволяет обеспечить комплексность оценки бренда компании. Т. е. по сути речь идет о формировании в сознании различных целевых групп устойчивой социальной установки, связанной с компанией и осуществляемой ей деятельности [7].

Согласно данным исследования более половины респондентов (59,5 %) предполагают, что осведомлены о компании, занимающейся водоснабжением в Екатеринбурге. Тем не менее, учитывая, что компания — монополист, можно говорить о том, что данная осведомленность недостаточна.

Совместный анализ вопроса о знании респондентами компании, которая занимается



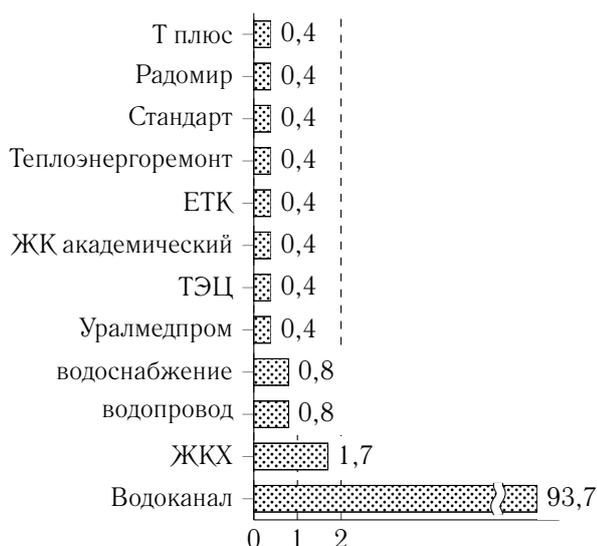
**Рисунок 1 — Знания респондентов о компании, которая занимается водоснабжением в Екатеринбурге (в % от ответивших)**

водоснабжением, и тех названий, что дали ответившие (рис. 2), выявил еще меньший процент осведомленных (только 55,8 % от общего числа опрошенных назвали «Водоканал»). Если компания собирается формировать такую имиджевую характеристику, как известность, узнаваемую без подсказок, то данный параметр необходимо усиливать.

Наиболее осведомлены о существовании компании «Водоканал» мужчины (66,3 %), женщины – в меньшей степени (53,5 %), это связано, вероятно, с тем, что проблемы, связанные с водоснабжением в семье чаще всего решают мужчины. Самые осведомленные возрастные группы: 35–39 лет (знают 70 %), 50–54 года (73,7 %), 55–59 (83,8 %). Самая неосведомленная – 20–24 (не знают 73,2 %). Соответственно компании нужно усиливать работу с молодежью, которая, возможно, на данном этапе не задумывается о сфере ЖКХ, т. к. этим занимаются родители, но в дальнейшем станет самостоятельным покупателем услуг, и формирование имиджа компании для данной возрастной категории возможно начать с нуля.

Также в большей степени осведомлены о компании «Водоканал» люди с высшим образованием (64 %), а не осведомлены респонденты со средним специальным образованием (51,6 %).

Примерно треть опрошенных не имеет ассоциаций, связанных с водоканалом, что так-

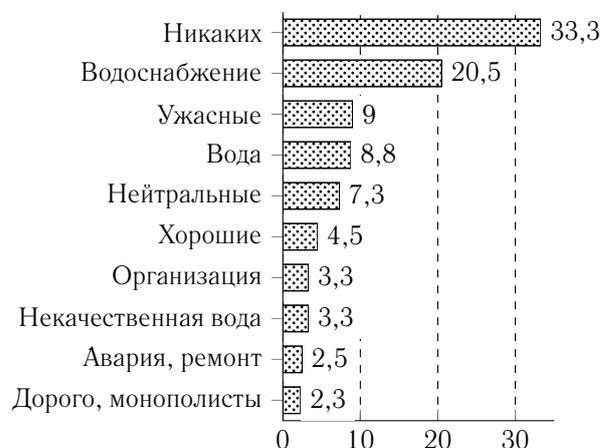


**Рисунок 2 – Рейтинг предложенных названий среди респондентов, указавших, что они знают компанию, занимающуюся водоснабжением в Екатеринбурге (в % от ответивших)**

же может говорить о неявно выраженном имидже компании. Большая часть названных ассоциаций связаны с водой и с водоснабжением, что имеет прямую связь с семантической характеристикой названия компании. Остальные ассоциации можно условно разделить на положительные, отрицательные и нейтральные. Больше всего отрицательных ассоциаций: «ужасные» (9 %), «некачественная вода» (3,3 %), «авария, ремонт» (2,5 %), «дорого, монополисты» (2,3 %). Положительные ассоциации: «хорошие» (4,5 %), «большая компания» (0,8 %). Нейтральные ассоциации (7,3 %) так и выделены респондентами как «нейтральные», а остальные связаны главным образом, с какими-то атрибутами компании, к ним можно отнести такие как: «организация» (3,3 %), «трубы» (1,5 %), «очистные сооружения» (0,8 %) и др.

Удовлетворенность населения качеством питьевой водопроводной воды также оставляет желать лучшего. Большинство опрошенных недовольно качеством питьевой водопроводной воды (62 %: из них довольны 41 % и скорее не довольны 21 %). Полностью довольны 8 % респондентов, скорее довольны 26 %, 4 % затруднились ответить.

Женщины проявляют меньшую удовлетворенность качеством питьевой водопроводной воды (полностью довольны 6,1 %, тогда как мужчины – 10,7 %; совсем не довольны – 41,8 % женщин и 39 % мужчин). Дифференциация по полу обусловлена тем, что женщины в большей степени склонны заботиться о здоровье своем и близких, кроме того,



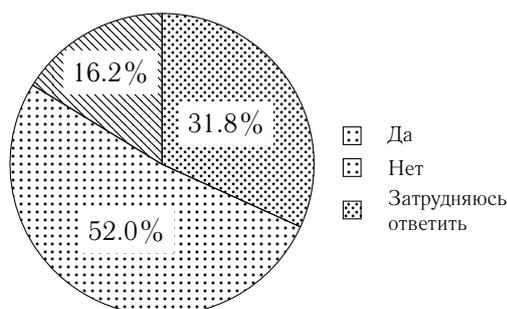
**Рисунок 3 – Ассоциации, возникающие, когда респонденты слышат словосочетание «Водоканал Екатеринбурга» (в % от ответивших)**

именно они чаще всего являются хозяйками на кухне и готовят на питьевой воде.

Что касается возрастных категорий то в большей степени удовлетворена качеством воды молодежь — 20-24 года (полностью довольны 14,6 %), что опять же можно объяснить легкомыслием и удаленностью от бытовых проблем. Кроме того, меньшее недовольство выражают старшие возрастные группы от 50 и старше (13,2 % полностью довольны). Причем чем старше респонденты, тем они лояльнее (гораздо чаще встречается ответ «скорее доволен»). Видимо качество водопроводной питьевой воды не главное беспокойство данной возрастной группы. Также, согласно результатам многих социологических исследований, эти люди наиболее лояльны к действующей власти, привычному укладу жизни и стабильным компаниям должителям.

Интересно, что самая недовольная категория — та же молодежь, но в следующей возрастной группе (25–29 лет), здесь полностью довольных только 3,3 %, а недовольных 54,1 %, что существенно больше среднего значения. В этом возрасте люди начинают создавать семьи, приобретать жильё и жить отдельно от родителей, активизируется критическая составляющая.

Существует корреляция и с уровнем обеспеченности. Люди указавшие, что им денег не хватает даже на еду, вообще не выбрали вариант «полностью доволен». Варианты «не доволен» и «скорее не доволен» у этой группы в сумме составляют 75 %. При этом самая состоятельная группа, в которой «практически не испытывают ограничений в любых приобретениях», является наиболее удовлетворенной качеством питьевой воды (полностью довольны 18,5 %). Возможно, это связано



**Рисунок 4** — Соответствие качества услуг компании «Водоканал» существующим ценовым тарифам по мнению респондентов (в % от ответивших)

с состоянием жилья, в котором проживают «богатые» и «бедные», качеством труб, а также установленными фильтрами. Кроме того, у людей, у которых не хватает денег даже на еду, в принципе есть меньше поводов испытывать положительные эмоции.

Больше половины опрошенных полагают, что качество предоставляемых услуг компании «Водоканал» не соответствуют существующим ценовым тарифам. Считают, что соответствуют 31,8 % респондентов, остальные (16,2 %) затруднились с ответом. Мужчины в большей степени полагают, что стоимость услуг компании соответствует существующим ценовым тарифам (33,7 % мужчин ответили «да»), только 30 % женщин выбрали положительный вариант ответа, также среди них больше тех, кто затруднился ответить. Женщины в большей степени рациональны, прагматичны и критически настроены. По возрастным категориям распределение практически дублирует предыдущий вопрос. Равное количество процентов на «да» и «нет» дали респонденты в самом молодом возрасте — 20–24 года (по 43,9 %), вновь демонстрируя равнодушие к бытовым проблемам. Самой недовольной возрастной категорией оказалась группа 45–49 лет («да» — 21,1 %, «нет» — 63,2 %). В большей степени затруднились с ответом группа 60+ (31,8 % респондентов). Скорее всего, данная возрастная группа уже на пенсии, и им полагаются льготы по ЖКХ, соответственно им сложнее оценить реальную стоимость услуг.

Что касается уровня дохода, то, как и в предыдущем вопросе, в большей степени выражают недовольство люди с самым низким уровнем дохода, ни один из них не выбрал вариант «да, соответствуют». Зато ответ «нет» выбрали 84,6 % респондентов. Для данной группы людей коммунальные платежи — это непосильные траты. Остальные группы по уровню дохода, начиная с 20–29 тыс. руб. на человека в месяц демонстрируют увеличение положительных ответов и сокращение отрицательных. Самое большое значение ответа «да» (41,9 %) у респондентов, которые имеют доход на одного члена семьи в месяц от 50 тыс. руб.

Респондентам были предложены положительные характеристики для соотнесения с де-

тельностью компании «Водоканал». При отсутствии необходимых версий было предложено сформулировать их самостоятельно. Возглавили рейтинг такие определения, как стабильная (35 %), известная (30,3) и богатая (19,3 %). На четвертом месте находится вариант «затрудняюсь ответить» (18,3 %), что отделяет остальные и делает их менее значимыми. Надежной назвали компанию 13,8 % респондентов. Самостоятельно сформулированная опрошенными версия — «ничего из этого» (12 %). Остальные предложенные параметры набрали менее 9 % голосов. Соответственно компания более чем у 90 % населения не ассоциируется с качественными услугами, выполненными обещаниями и современ-



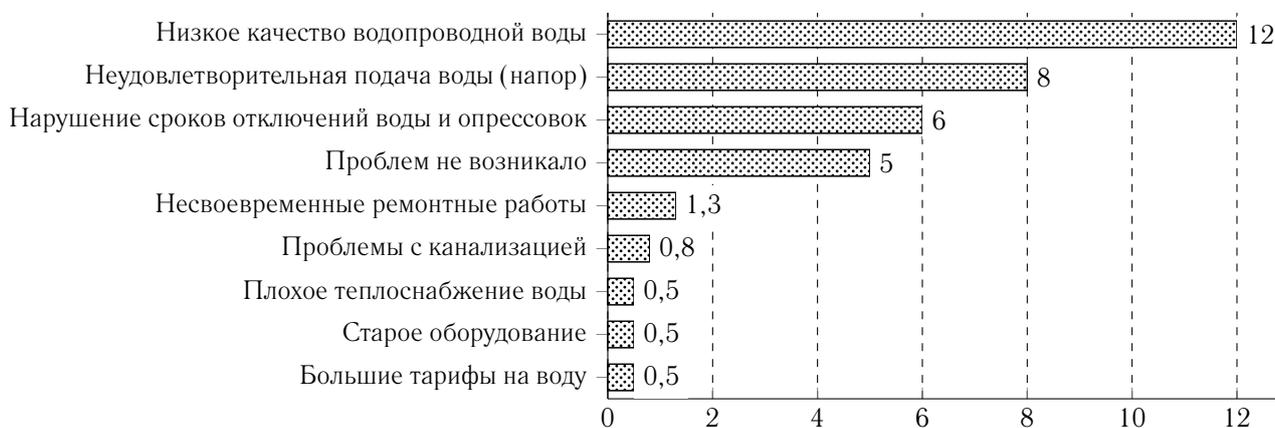
**Рисунок 5** — Характеристики компании «Водоканал» по мнению респондентов (в % от ответивших)

ностью. Для развития бренда необходимо работать в этом ключе.

Главная проблема, по мнению опрошенных, — низкое качество водопроводной воды: так полагают 53,9 % респондентов. На втором месте неудовлетворительная подача воды (напор): 31,8 % ответивших. Больше четверти респондентов высказались о нарушении сроков отключений воды и опрессовок (28,8 %), а также о несвоевременных ремонтных работах (24,1 %). «Проблем не возникало», — так утверждает 26,1 % населения, принявшего участие в исследовании. Группа, у которой не возникало проблем, обладает следующими характеристиками: в большей степени мужчины (51,9 %), в возрасте 60–64 года (17,3 %), образование среднее специальное, уровень дохода составляет 20–29 тыс. руб. на человека, средняя категория по уровню дохода (17,3 %) и по субъективному ощущению обеспеченности (денег хватает на еду и одежду, но покупка крупных вещей затруднена — 35,6 %).

Респонденты выделили такие проблемы, как сложности с канализацией (12,8 %), большие тарифы на воду (0,3 %) и старое оборудование (0,3 %). Вариант «плохое теплоснабжение воды» был предложен опрошенными, видимо, в силу их недостаточной осведомленности о деятельности компании.

На рисунке 7 представлены лишь самые часто встречающиеся варианты выбора животных. Но в данном вопросе важнее качественные характеристики, нежели их количественная представленность. Всего респонденты предложили 57 животных и существ, которые у них ассоциируются с компанией.



**Рисунок 6** — Проблемы с водоснабжением, в оценках респондентов (в % от ответивших)

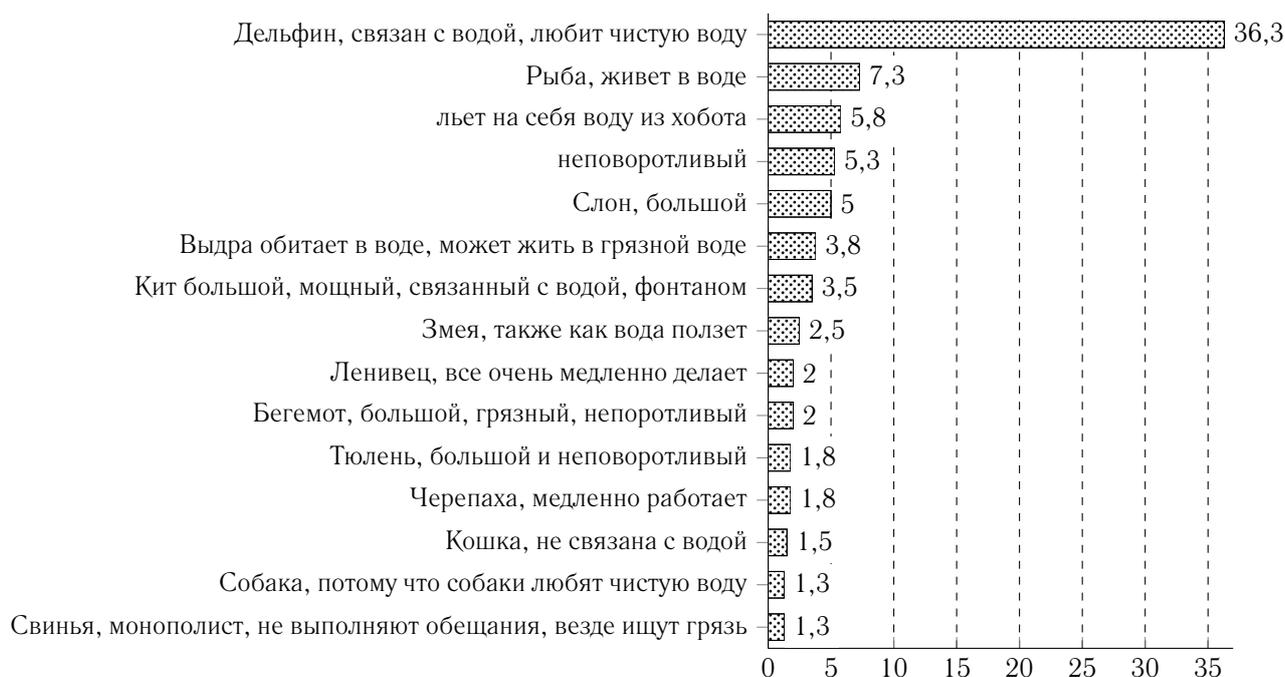


Рисунок 7 — Животное, с которым ассоциируется бренд «Водоканал» (в % от ответивших)

Метод ассоциаций, или ассоциативный подход, трактуется с позиций социологической науки как «прием, направленный на выявление смысловых связей, сложившихся у индивида в его предшествующем опыте» [8, с. 152]. Данный метод позволяет выявить субъективное, стереотипное представление респондента об изучаемом объекте, вычленив имиджевые характеристики, эмоциональную составляющую отношения к бренду [9]. Предложенные респондентами ассоциации можно разделить по нескольким основаниям.

Первое основание — это связь с водой. Всего 29 предложенных существ в представлении опрошенных ожидаемо связаны с водой, хотя далеко не все из них живут в воде. Имеются и такие варианты: «змея, как вода, ползет», «собака, потому что любит чистую воду», «слон, большой, неповоротливый, льет на себя воду из хобота» и т. д. Другой вариант — существа с водой не связанные, что даже временами подчеркивается респондентами: «кошка, не связана с водой», «еж, скандальный и колючий». Здесь акцент делается на других особенностях компании.

Но даже в рамках данной категории уже идет разделение по эмоциональной окраске, что выражается, например, в грязной или чистой воде: «дельфин, связан с водой, любит чистую воду» и «выдра, обитает в воде, может жить в грязной воде».

Соответственно, по коннотации ассоциации можно условно разделить на три категории: положительные, негативные, нейтральные. Положительные ассоциации — слова и словосочетания («мыслеформы»), передающие положительное отношение опрошенных к компании, их позитивные эмоции и настроя. Положительными ассоциациями животных (их всего 7) можно назвать: «дельфин, связан с водой, любит чистую воду», «кит, большой, мощный, связанный с водой, фонтаном», «устрица, индикатор живой воды», «ламантин, надежная, спокойная», «лошадь, уверенность, спокойствие», «собака, потому что любит чистую воду», «рак, чистая вода».

Нейтральные ассоциации — слова и словосочетания, констатирующие некую данность, факт, без эмоциональной окраски, отражающие «стационарное состояние». Таких ассоциаций 15: «бобер, строит плотины, живет в воде», «утконос, потому что связан с водой», «змея, также как вода, ползет», «хорек, быстрый», «рыба, живет в воде», «крот, роет ямы», «корова, любит пить воду», «ондатра, плавает в воде», «соболь, Свердловская область, герб», «угорь, потому что с водой ассоциируется, гибкий», «кошка, не связана с водой», «рысь, из дикой природы вода», «утка, всегда в воде», «морской котик, он мокрый», «водяной».

Некоторые ассоциации неоднозначны, например, «хорек, быстрый», вроде, положительная характеристика, но само животное имеет достаточно негативный имидж, поэтому данная ассоциация отнесена в нейтральные. Двойное толкование может быть и у угря: с одной стороны, гибкость — положительная характеристика, с другой — она может трактоваться как изворотливость, а это уже негатив.

Отрицательные ассоциации (35) — слова и словосочетания, транслирующие негатив респондента. Сюда отнесены ответы: «бегемот, большой, грязный, неповоротливый», «выдра, обитает в воде, может жить в грязной воде», «верблюд, долго без воды может», «енот, ползет в не очень чистой воде», «черепаха, медленно работает», «ленивец, все очень медленно делает», «леопард, пятна грязные, как и вода», «еж, скандальный и колючий», «ящерица, неприятная на ощупь», «хомяки, тащат себе в нору», «улитка — медленно работают», «шакал — дерут деньги, непонятно за что», «крокодил, живет в болоте», «динозавр, отсталый», «гусь — как с гуся вода», «свинья — монополист, не выполняют обещания, везде ищут грязь», «тюлень, большой и неповоротливый», «скунс, пахнет вода», «жаба, потому что пахнет вода», «акула, которая готова все оттапать», «животное, которое все время спит», «гепард — быстро делают, когда приезжают, но приезжают не сразу», «бизон, им по барабану, как танк, наплевательское отношение к клиентам», «крысы, трубы», «лиса, хитрая компания», «медведь, ленивый, лопают все подряд», «осьминог, щупальца», «спрут, все охватил и живет в воде, мы от них зависим», «осел, все очень медленно», «нутрия, и хитрая, и в воде плавает», «носорог, большой, стабильный, сильный, неповоротливый», «тритон, меняет свой цвет, когда удобно, переобувается», «ротан, анабиоз», «слон, большой, неповоротливый, льет на себя воду из хобота», «выхухоль».

Здесь некоторые животные сочетают в себе положительные и отрицательные свойства (носорог, слон и т. д.), но отрицательное свойство является крайним, поэтому отнесено к данной категории.

Кроме того, третьим основанием могут выступить характеристики компании, которые

можно вычлени из ассоциаций респондентов. Их также можно разделить на положительные и негативные.

К положительным характеристикам компании относятся: надежность, спокойствие, уверенность, мощь, гибкость, стабильность, сила, быстрота, большой размер.

К отрицательным сторонам компании, по мнению респондентов, можно отнести: хитрость, неповоротливость, двуличность, изворотливость, медлительность, отсталость, лень, коварство, жадность, безальтернативность, нарушение обещаний, скандальность, агрессивность, наплевательское отношение к клиентам, «дурной запах от воды».

Следует подчеркнуть, что разделение ассоциаций на положительные, отрицательные, нейтральные носит условный характер [10].

Всего респондентами было названо 60 марок автомобилей. Больше всего вариантов выбора (количественный аспект) связаны с отечественным автопромом: «Лада» (20,3 % от ответивших), «Жигули» — 7,8 %, Запорожец — 7,5 %, «Волга» — 2,8 %, ЗИЛ — 2 %, Грузовик — 2 %. Остальные варианты набрали менее 2 % (единичные случаи). Также респондентам задавался вопрос, почему у них возникают такие ассоциации.

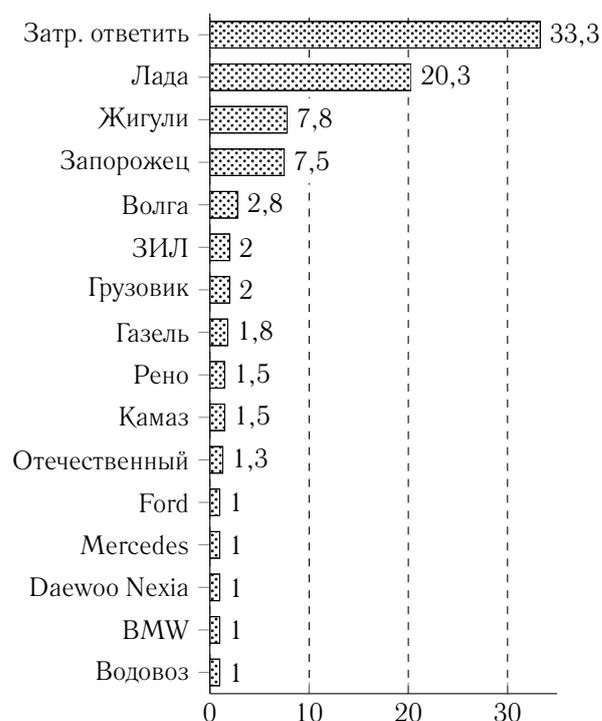


Рисунок 8 — Автомобиль, с которым ассоциируется бренд «Водоканал» (в % от ответивших)

В результате анализа можно выделить несколько оснований для группировки ассоциаций.

Первое основание — отечественная или иномарка. Причем палитра и тех, и других автомобилей очень большая. Отечественные — от Оки до ЗИЛа, иномарки — от Daewoo Nexia до Cadillac.

Соответственно второе основание — это эмоциональная окраска, с которой упоминается автомобиль.

Позитивные ассоциации: «Ford — выше среднего качества», «Volkswagen — удобно и доступно», «Mercedes, вроде как бы крутой, пусть и наш водоканал будет крутой», «Jeep — маленький, мобильный, надежная, проедет везде», «Porsche — потому что вперед и вперед, и как можно лучше и красивее», «Toyota — надежный», «Volkswagen — потому что большая, красивая машина, черного цвета», «Хорошая марка — потому что хорошая организация», «Aurus — стремятся к совершенству и обновляются», «Камаз — сильный, большой, мощный», «Лада — работает, есть прогресс», «Нива — везде пройдет», «Toyota — многоцелевая аудитория и технологичная, и меня устраивает, в принципе», «Mercedes — постоянство», «Jaguar — ничего не боится в любую погоду, иди и делай», «Volvo представительного класса», «Lexus — дорогой, статусный», «Renault или Peugeot — Франция, чистая французская горная вода», «Ford — потому что надежный, стабильный», «Subaru — быстро, надежно, надолго без воды не оставались», «Жигули — как раньше было, так и есть, в хорошем смысле наше родное», «Citroën — вежливые».

Некоторые марки машин здесь повторяются, но главное — это те комментарии, которые объясняют сделанный выбор.

К нейтральным ассоциациям, как правило, относятся названия машин без объяснения выбора, или эти объяснения не связаны с эмоциональной окраской: «Волга — это река, а Водоканал — это вода», «пожарная — постоянно с водой», «Renault», «водовоз — поливалка», «Cadillac — длинный, водопровод многовмещающий», «трамвай — рельсы есть, как трубы, монополисты», «спецтехника — потому что возят воду», «Лада — отече-

ственный бренд», «Газель — русское», «трактор — небольшой», «ЗИЛ — все передвижные мастерские работают на машине ЗИЛ, связан с ремонтными работами», «Mazda синяя — вода синяя», «Kia — распространенная машина и водой тоже пользуются все», «Renault — в меру доступен, и качество в меру», «моторная лодка — водный транспорт», «Bugatti — чтобы так же работал Водоканал», «Citroën — похоже на волны».

Негативные ассоциации встречаются чаще всего, в основном это отечественный автотранспорт, и негатив акцентируется именно на качестве автомобиля, т.е. в данном случае предоставляемых услуг компании. Чаще всего здесь упоминается Лада и связанные с ней отрицательные комментарии: «есть над чем работать, предела совершенству нет, можно быть современнее, идти в ногу со временем», «отечественное и некачественное», «плохое качество воды», «ржавеет быстро», «недоделанная со всех сторон», «ломается часто», «уровень обслуживания не на высшем уровне», «дорого и некачественно», «потому что также стабильно, но без изменений», «ненадежна», «также работает плохо — качество воды не устраивает», «массовое, некачественное», «старый, несовременный», «все плохо работает», «не дотягивает до европейского», «отечественный, но некачественный», «качество хромает, ездить можно», «есть какие-то разработки, но остается все по-старому и оставляет желать лучшего», «она, вроде, современная, но модель старая и со старыми функциями», «затонированные, и не видно кто там сидит», «потому что ломается», «плохое, устаревшее, нет изменений», «выглядит неплохо, но требует доработки», «Лада, но хотелось бы Линкольн, хотелось бы улучшений».

Следующий вариант — более старая версия Лады — Жигули: «всё болтается, трещит, бренчит, то же качество 90-х годов», «едет без комфорта», «советский, но не очень надежный», «старая, древняя, то что не обновляется», «часто ломается и денег много — дорого платим за воду», «разработано для своих, как для врагов, чтобы всегда были в тунусе», «потому что еще жив», «древний, ржавый», «качества никакого, работы ведутся, но

толку нет», «несовершенна, старинная», «потому что плохо», «не своей головой живете, не о людях думаете, а чтоб не наказали сильно», «потому что постоянно ломается», «низкого качества», «отсталые технологии», «отечественный производитель, низкое качество, ломается быстро и недорого», «как в советские времена: ездить можно, но нехорошая, ненадежная и много бензина „хавает“, среду загрязняет и денег много уходит», «простая, ненадежная», «сколько ни плати — результата нет».

Еще один упоминаемый раритет — Запорожец. Связанные с ним негативные ассоциации: «старенький сильно, и который горбатенький», «ненадежный», «ржавые трубы, старенькая, устаревшая», «потому что вроде автомобиль, вроде ездит, но крайне некомфортный», «никчёмная машина», «древний, старый», «дешево и глупо», «некачественные услуги», «всё отсталое, кроме офиса», «мотор сзади», «техническая вода», «что от него ждать не знаешь», «старый, смешной, неповоротливый», «низкое качество», «старый век, нет динамики в развитии», «залезешь в подвал и там гнилые трубы», «ремонт самому», «корявый», «устаревшее все, вроде едет, но очень плохо», «из тех времен, когда были они в цене, и так и остались такими же», «медленно и печально делается», «не для россиян и не в России».

Оставшиеся отрицательные ассоциации автомобилей менее представлены количественно, среди них: «аварийка — грузовик водоканала, все время все рвется, водоканалу нужно новую систему водосетей, хорошие очистные сети, а качество сейчас не соответствует», «газ — доисторическое», «кран — неповоротливый», «китайская — красиво, но ржавеет и гнилое», «грузовик — старый, ездят на старом транспорте», «Daewoo Nexia — у всех есть, не все любят», «Ока — проблемы, очень ненадежная», «инвалидка — как в советские времена, бестолковая, несудорожная», «ВАЗ — потому что газы выхлопные, неприятные», «машина для инвалидов, не устраивает качество воды», «Nissan — недоделанная», «Chevy — не сильно известный, не сильно надёжный», «самокат детский — самому нужно все делать», «Tesla — все в разработке, не изученная, что-то на слуху, но не совсем

изучено», «УАЗик — большой, прожорливый, но бестолковый», «ЗИЛ — не всегда работает, использует старые технологии», «телега — старый, грязный, доисторический», «машина ассенизаторов», «Nissan — отремонтируй все сам», «„Копейка“ — такая ржавая и старая», «Renault Logan — уродский и нет доверия», «BMW — вроде стабильная, но есть нарекания», «Daewoo Nexia — потому что довольно-таки не развиты, советской постройки, система водоочистки требует модернизации».

Третьим основанием также могут выступить характеристики компании, которые можно вычленил из ассоциаций респондентов.

Положительные характеристики: выше среднего качества, удобная, доступная, крутая, мобильная, надежная, красивая, большая, обновляются, стремятся к совершенству, сильная, мощная, технологичная, постоянство, статусность, стабильная, быстрая, вежливые, недорого.

Отрицательные качества: некачественная, всё ломается часто, уровень обслуживания не на высшем уровне, дорогая, ненадежная, старая, несовременная, непрозрачная, устаревшая, нет изменений, не обновляется, отсталые технологии (всё отсталое, кроме офиса), неповоротливая, нет динамики, доисторическая, проблемная, бестолковая, недоделанная, не изученная, прожорливая, грязная.

На первое место в списке проблем респонденты поставили проблемы качества предоставляемых услуг (43,4 %), к этим же проблемам можно отнести некоторые из тех вариантов, которые опрошенные формулировали самостоятельно (качество воды — 2,3 %, изношенные трубы — 2 %). На втором месте — отсутствие информации о деятельности компании (29,8 %), с этим напрямую связана недостаточная активность компании в социальных сетях (21,2 %). Седьмая часть опрошенных полагает что проблем у бренда «Водоканал» не существует — 13,6 %. Также респонденты выделили отсутствие информации о руководителях (12,6 %), негативную информацию в СМИ (8,3 %) и отрицательный характер бренда (8,3 %).

Анализируя рисунки 9 и 10, можно отметить интересную закономерность: распределение ответов между положительными и отрицательными оценками — 50/50. Т. к. в нашей



Рисунок 9 – Основные проблемы бренда «Водоканал» по мнению респондентов (в % от ответивших)

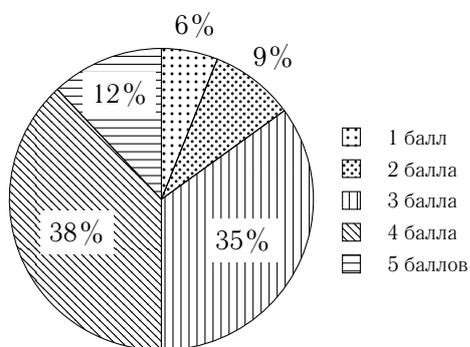


Рисунок 10 – Оценка по 5-балльной шкале, которую респонденты могут поставить компании «Водоканал» (в % от ответивших)

стране и системе образования, по сути, 5-балльная шкала всегда приравнивалась к 4-балльной («1» ставили крайне редко), то можно утверждать, что здесь респонденты воссоздали школьную систему оценивания. Пятерки и четверки – хорошие оценки, двойки и тройки – плохие, единица уже за гранью. В результате оценку «Водоканалу» респонденты поставили между тройкой (35 %) и четверкой (38 %). Данный вопрос относится к прямым вопросам, на которые люди, как правило, отвечают более положительно, чем на косвенные вопросы. При ответе на прямые вопросы, респонденты стараются немного приукрасить результат, оценить его чуть выше.

Самые высокие оценки поставили люди в возрасте 60–64 лет (65,8 % положительных оценок) и в возрасте 20–24 лет (56,1 % «четверок» и «пятерок»). Самые низкие оценки у респондентов в возрасте 25–29 лет (60,7 % отрицательных оценок). Женщины оценивают

чуть мягче, чем мужчины – 53 % положительных оценок, у мужчин – 46 %.

По категории обеспеченности люди, относящие себя к группе «Можем покупать крупные вещи, но покупка машины затруднена», оценивают деятельность компании наиболее положительно (59,6 % четверок и пятерок). Группа с самой низкой категорией обеспеченности «Денег не хватает даже на еду» поставила компании «Водоканал» 75 % троек.

Большая часть респондентов не сталкивалась за последний месяц в СМИ, интернете или соцсетях с информацией о компании «Водоканал» (88,5 %). Положительно ответили 9,3 % опрошенных, остальные затруднились с ответом (2,3 %). Та информация, которая попадалась респондентам, носила преимущественно нейтральный характер (64,9 %), практически треть ответивших (27 %) сталкивалась с информацией негативного характера (27 %), и 8,1 % ответили, что встречались с положительной информацией.

### Выводы

Согласно данным исследования, более половины респондентов (59,5 %) предполагают, что осведомлены о компании, занимающейся водоснабжением в Екатеринбурге. Тем не менее, учитывая, что компания – монополист, можно говорить о том, что данная осведомленность недостаточна.

Респонденты не всегда могут сформулировать ассоциации, связанные с компанией «Водоканал», что говорит о недостаточной осведомленности о деятельности компании, те же

ассоциации, что сформулированы, в основном отрицательные.

Предметные ассоциации бренда «Водоканал», связанные с животным и маркой автомобиля, выявили большой потенциал скрытого негатива (т. к. очень много отрицательных ассоциаций).

Данные ассоциации позволили сформулировать ряд характеристик компании. К положительным характеристикам компании относятся: надежность, спокойствие, уверенность, мощь, гибкость, стабильность, сила, быстрота, большой размер.

К отрицательным сторонам компании, по мнению респондентов, можно отнести: хитрость, неповоротливость, двуличность, изворотливость, медлительность, отсталость, лень, коварство, жадность, безальтернативность, нарушение обещаний, скандальность, агрессивность, наплевательское отношение к клиентам, «дурной запах от воды».

На первое место в списке проблем бренда «Водоканал» респонденты поставили проблемы качества предоставляемых услуг (43,4 %).

На втором месте — отсутствие информации о деятельности компании (29,8 %), с этим напрямую связана недостаточная активность компании в социальных сетях (21,2 %).

Большая часть респондентов не сталкивалась за последний месяц в СМИ, интернете или социальных сетях с информацией о компании «Водоканал». Коммуникация через интернет и социальные сети является самой распространенной у современного населения. Соответственно основное взаимодействие с клиентами также, в первую очередь, должно происходить на данных платформах.

Проблемы формирования имиджа чаще всего связаны с двумя аспектами. Во-первых — это недостаточная известность компании и её деятельности. Во-вторых — это отрицательный опыт взаимодействия с компанией представителей целевой аудитории.

Компании «Водоканал» необходимо усилить информационную составляющую освящения своей деятельности, а также повышать качество услуг и усовершенствовать способы и содержание взаимодействия с потребителями.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гудименко Г.В. (2015). Формирование бренда как элемента маркетинговой политики организации // Вестник ОрелГИЭТ. Издательство Орловского государственного университета экономики и торговли. № 1 (31). С. 110–112.

2. Звездочкин Ю.Ю., Сербиновский Б.Ю. (2009). Имидж-система университета / Южный федеральный университет. Новочеркасск : ЮРГПУ (НПИ). 266 с.

3. Антонова Н.В., Кумар А. (2015). Имидж бренда и удовлетворенность брендом как факторы лояльности к бренду // Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития : Материалы Пятнадцатой международной научно-практической юбилейной конференции ; под научной редакцией А. Е. Карлика, Э. Х. Локшиной. Санкт-Петербург : Закрытое Акционерное Общество «Инновационно-Маркетинговый Центр „Наука Высшей Школы“». С. 25–28.

4. Шадрин Л.Ю. (2017). Моделирование процесса взаимодействия бренда с потребителем: модели создания бренда // Прорывные научные исследования как двигатель нау-

ки : Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Омега сайнс». С. 283–285.

5. Анисимов А.Ю., Бойко И.А. (2017). Бренд — маркетинг. Стратегии формирования бренда // Прорывные научные исследования как двигатель науки : Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Омега сайнс». С. 43–45.

6. Дудкина О.В. (2014). Персонализации имиджа компании как фактор конкурентных преимуществ компании // Экономика и социум. Саратов : ООО «Институт управления и социально-экономического развития». № 2-5 (11). С. 1148–1151.

7. Мозолин А.В. (2004). Методика анализа имиджа и его положения в информационном пространстве. Екатеринбург. 44 с.

8. Паутова Л.А. (2007). Ассоциативный эксперимент: опыт социологического применения // Социология. № 24. С. 149–168.

9. Иванова Н.А. (2013). Применение мето-

да свободных ассоциаций в эмпирических социологических исследованиях // Вестник СПбГУ. Сер. 12. Вып. 3. С. 116–122.

10. Пузанова Ж.В., Ларина Т.И. (2017). Ис-

пользование методики ассоциаций для изучения отношения к странам // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. № 1 (41). С. 98–110.

---

## “VODOKANAL” MUNICIPAL UNITARY ENTERPRISE BRAND IN THE OPINION OF THE EKATERINBURG CITY DWELLERS

V.Yu. Cherkasova

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

A recognized brand is one of the key marketing strategy elements of any company. High-quality branding provides for sustainable consumer loyalty and partner trust. However, many companies underestimate this aspect. The main research issue is the contradiction between the desire of the “Vodokanal” company to create a positive brand for its consumers and the negative company image developed in Ekaterinburg. The scientific objective is to analyze the existing brand of the “Vodokanal” company, its particular strengths and weaknesses.

The article features the results of a sociological research through a phone survey method (400 Ekaterinburg residents have been interviewed). The associations method allowed to introduce an element of qualitative research into the survey. The obtained data analysis made it possible to assess the company’s popularity and to identify the existing problems with water supply and interaction with the “Vodokanal” MUE and to focus on the main associations with the company’s brand.

The resulting conclusions have been made on the need to adjust the company’s brand policy. Currently the company lacks publicity, so the associations are mostly negative. Besides, the majority of respondents are dissatisfied with the quality of provided services.

The company should rely on and develop its advantages, such as reliability, power, large scale, long-term existence in the market - and shift the focus to the younger generation, who has no negative attitude towards the “Vodokanal” company.

It is also necessary to increase the information component of the company’s activities, as the analysis results of the website, Internet and media activity have also been negative.

**KEYWORDS:** brand, reputation, image, image making, brand assessment, “Vodokanal” Municipal Unitary Enterprise.

### AUTHORS’ INFORMATION:

**Violetta Yu. Cherkasova** – Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); violetta.cherkasova@yandex.ru.

**FOR CITATION:** Cherkasova V.Yu. (2020). “Vodokanal” Municipal Unitary Enterprise brand in the opinion of the Ekaterinburg city dwellers, *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 24–36.

## REFERENCES

1. Gudimenko G.V. (2015). Brand formation as an element of the organization's marketing policy, *Bulletin of OrelGIET*. Publishing house of the Oryol State University of Economics and Trade, no. 1 (31), pp. 110–112.
2. Zvezdochkin Yu.Yu., Serbinovskiy B.Yu. (2009). University image system. Southern Federal University, Novocherkassk, YRSPU (NPI). 266 p.
3. Antonova N.V., Kumar A. (2015). Brand Image and Brand Satisfaction as Factors of Brand Loyalty. In: *Economic Psychology: Current Problems and Development Prospects*. Proceedings of the Fifteenth International Scientific and Practical Anniversary Conference (under the scientific editorship of A. E. Karlik, E. Kh. Lokshina). St. Petersburg, Closed Joint Stock Company "Innovation and Marketing Center 'Science of Higher School'", pp. 25–28.
4. Shadrina L.Yu. (2017). Modeling the process of interaction between a brand and a consumer: models of creating a brand. In: *Breakthrough scientific research as an engine of science*. Proceedings of articles of the International Scientific and Practical Conference. Ufa, Limited Liability Company "Omega Sains", pp. 283–285.
5. Anisimov A.Yu., Boyko I.A. (2017). Brand – Marketing. Brand Formation Strategies. In: *Breakthrough Scientific Research as an Engine of Science*. Proceedings of Articles of the International Scientific and Practical Conference. Ufa, Limited Liability Company "Omega Sains", pp. 43–45.
6. Dudkina O.V. (2014). Personalization of the company's image as a factor of the company's competitive advantages, *Economy and society*. Saratov, Institute of Management and Socio-Economic Development LLC, no. 2-5 (11), pp. 1148–1151.
7. Mozolin A.V. (2004). Methodology for analyzing the image and its position in the information space. Ekaterinburg, 44 p.
8. Pautova L.A. (2007). Associative experiment: experience of sociological application, *Sociology*, no. 24, pp. 149–168.
9. Ivanova N.A. (2013). Application of the method of free associations in empirical sociological research, *Bulletin of St. Petersburg State University*, Ser. 12. Iss. 3, pp. 116–122.
10. Puzanova Zh.V., Larina T.I. (2017). Using the methodology of associations to study attitudes towards countries, *Izvestiya of higher educational institutions. Volga region*, no. 1 (41), pp. 98–110.

# **СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

---

**SOCIAL DEVELOPMENT OF THE MUNICIPALITY**

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ «УМНЫХ» ГОРОДОВ

ВАК: 08.00.05

ГРНТИ: 06.03.15

**Е.В. Попов**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия  
AuthorID: 44798

**К.А. Семячков**

Институт экономики Уральского отделения  
Российской академии наук,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия  
AuthorID: 937236

### АННОТАЦИЯ:

**Теоретической основой** для проведения настоящего исследования выступили ранее опубликованные работы в области развития «умных» городов, а также авторские разработки по институциональному моделированию функционирования социально-экономических систем.

**Целью** настоящего исследования является развитие концептуального подхода к институциональному моделированию процессов развития «умных» городов и формирование теоретической модели развития «умных» городов. **Метод исследования** – системный логический анализ. **Методической основой** исследования является последовательность шагов, включающая рассмотрение ряда теоретических моделей «умного» города, выявление факторов, влияющих на развитие «умных» городов, определение институциональных особенностей функционирования «умного» города, формирование институциональной модели развития «умного» города, описание институционального механизма реализации проектов «умного» города.

В **результате** проведенного исследования выявлены особенности развития «умных» городов, показано, что в основе преобразования городской среды лежат три вида инноваций: технологические, организационные и институциональные. В рамках институционального моделирования процессов развития «умного» города определены такие факторы, как факторы внешней среды (культурные, социальные факторы, внешнее регулирование, а также развитие отрасли цифровых технологий); факторы, характерные для конкретного города. В работе выявлены и систематизированы возможности и ограничения для реализации концепции «умных» городов в современных условиях. Выделено 6 направлений для преобразований городской среды: институциональное, организационное, технологическое, экономическое, инфраструктурное и социальное.

**Теоретическая значимость** полученных результатов заключается в развитии институциональной теории применительно к процессам формирования «умных» городов. Практическая значимость результатов состоит в разработке прикладного аппарата для реализации проектов в области формирования «умных» городов.

**БЛАГОДАРНОСТИ:** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и ЭИСИ в рамках научного проекта 20-011-31271.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** «умный» город, институциональное обеспечение, цифровая экономика, модель, урбанизация, территориальное развитие, инновации, цифровое общество.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Евгений Васильевич Попов** — доктор экономических наук, член-корреспондент РАН; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); eropov@mail.ru. ORCID: 0000-0002-5513-5020.

**Константин Александрович Семячков** — кандидат экономических наук; Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (620014, Россия, Екатеринбург, ул. Московская, 29); Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); k.semyachkov@mail.ru. ORCID: 0000-0003-0998-0183.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Попов Е.В., Семячков К.А. (2020). Институциональная модель развития «умных» городов // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 38–53.

**Постановка проблемы**

Современный этап общественного развития характеризуется бурным процессом урбанизации, который сказывается на организации городского пространства, способности городского населения к объединению, получению выгод за счет повышения производительности, ускорения инновационных процессов, большей мобильности и доступа к новым рабочим местам. При этом урбанизация несет в себе дополнительные вызовы и проблемы, связанные с чрезмерной перенаселенностью, нехваткой социальных благ, повышенной нагрузкой на окружающую среду. Степень устойчивости городов по мере их роста будет зависеть от того, найдут ли эти города компромиссы между выгодами развития городской агломерации и издержками, которые создает незапланированный процесс урбанизации. В настоящее время одной из наиболее перспективных моделей развития городской среды является концепция «умных» городов, технологической основой реализации которой выступают инновационные цифровые технологии. Уже известно достаточно много работ, касающихся технологического, экологического, экономического аспектов развития «умных» городов. При этом все чаще отмечается, что для успешной реализации данной концепции в рамках конкретного города необходимо осуществить институциональные преобразования, которые обеспечили бы возможность реализации данной концепции. Качество институциональной среды в широком смысле, а также институционализация отдельных направлений, связанных с формированием «ум-

ных» городов, оказывают огромное влияние на то, как муниципальные власти, бизнес, население в целом взаимодействуют и реализуют проекты в области развития городской среды. В целом можно отметить, что эффективное функционирование институтов развития «умных» городов способствуют созданию дополнительной ценности путем вовлечения граждан в процессы управления городским развитием, усиления социальной интеграции, повышения экономической активности. И наоборот, плохо функционирующие общественные институты создают препятствия для развития городской среды, способствуют неэффективному функционированию городской экономики и социальной сферы. Несмотря на актуальность самой темы институционального развития «умных» городов, в настоящее время не разработаны единые принципы формирования институтов «умного» города, отсутствуют единые подходы к институциональному моделированию процессов развития «умных» городов. Исходя из этого целью настоящего исследования является развитие концептуального подхода к институциональному моделированию процессов развития «умных» городов и формирование теоретической модели развития «умных» городов.

**Институциональное моделирование «умных» городов**

Концепция «умного» города основывается на различных направлениях развития городской среды, повышении качества жизни городского населения, получении наилучшего долгосрочного соотношения затрат и выгод с учетом системного подхода к решению проблем

в том или ином направлении развития городской среды. Идеи развития «умного» города представляют возможности управления городами или городскими районами современным способом с использованием новейших технических средств, цифровых технологий в соответствии с принципами защиты окружающей среды и при сохранении тенденции к экономии ресурсов. Применение цифровых технологий в различных сферах человеческой деятельности позволяет значительно улучшить функциональность современных городов [1].

При обсуждении концепции «умного» города в литературе роль передовых технологий в его функционировании является характерным и важным элементом. Однако, в последнее время все большее число государственных и муниципальных организаций, технологических компаний, научно-исследовательских объединений занимаются вопросами определения критериев развития тех или иных городов, не связанных на прямую лишь с применением цифровых технологий, позволяющих различать более «умные» и менее «умные» города [2].

Таким образом, доступность и качество новых технологий не являются единственными показателями развития «умных» городов. Некоторые исследователи включают в эту концепцию взаимосвязь между цифровой инфраструктурой и экономической эффективностью. Другие отмечают, что проблемы роста агломераций обычно решаются творческими средствами, взаимодействием заинтересованных сторон, человеческим капиталом и новаторскими идеями [3]. Следовательно, «умные» города должны концентрироваться на новых решениях, которые позволяют развивать современные города за счет качественного и количественного повышения их производительности [4].

В контексте развития «умных» городов технологии имеют важное социальное значение. Они должны приносить пользу обществу и отвечать на ключевые социальные проблемы. Технологии должны быть прозрачными и должны учитывать критические этические проблемы безопасности и конфиденциальности. Кроме того, цифровые технологии в контексте развития «умных» городов должны

способствовать развитию справедливости, инклюзивности и социальной ответственности. Еще одна особенность технологии «умных» городов заключается в том, что они должны быть гибкими, открытыми и расширяемыми. Внедрение цифровых технологий должно носить творческий характер, способствовать сотрудничеству и интеграции идей различных заинтересованных сторон. В контексте развития «умных» городов цифровые технологии должны наводить мосты между социальными, культурными и другими различиями между гражданами и извлекать выгоду из разнообразия [5]. Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение цифровых технологий в процессы городской среды существенным образом меняют социальную среду и создают основу для развития новых институтов цифрового общества. Значительная часть активности переносится в виртуальную среду, что, в свою очередь, требует формирования новых принципов поведения и взаимодействия. Таким образом, при развитии «умных» городов все большее значение приобретают факторы культурного, институционального и социального характера [6; 7].

Комплексное представление об инновациях «умного» города включает инновации в области технологий, управления и политики. «Умный» город как инновация использует трансформационный потенциал цифровых технологий. Эти технологические инновации вызывают технологические риски, такие как несовместимость между старыми и новыми системами, отсутствие технологических знаний и слишком большие надежды на технологическую осуществимость. Функциональная совместимость является основой технологических инноваций в контексте «умного» города. Чтобы сделать город умным, технологии должны быть легко интегрируемы в социально-экономические системы [8].

При этом цифровые технологии не должны восприниматься как панацея для универсального решения возрастающих проблем современных городов. Результативность использования цифровых технологий зависит от эффективного управления технологическими системами и инфраструктурой [9]. Идеи о развитии умных сообществ сводятся не только

к внедрению цифровых технологий. Организационные и институциональные инновации позволяют использовать технологический потенциал, и поэтому технологические инновации требуют организационных и институциональных преобразований. Передовые технологии увеличивают сложность и неопределенность. Чем выше риск, тем больше необходимо выходить за рамки технологий в поисках эффективных управленческих и институциональных инструментов, необходимых для снижения рисков. Наряду с изменениями в области технологий для инновационного развития необходимы преобразования в области управления и институциональной среды города [10]. Таким образом, можно выделить три компонента, выступающие основой для развития современных «умных» городов. Во-первых, это технологические инновации, т. е. механизм изменения и обновления технологических инструментов для улучшения услуг и создания условий, в которых инструменты могут быть лучше использованы. Во-вторых, это организационные инновации, т. е. механизм создания управленческих и организационных возможностей для эффективного использования технологических инструментов и условий. В-третьих, это институциональные инновации, т. е. механизм решения институциональных городских проблем и создания условий, способствующих развитию «умного» города.

В рамках институционального моделирования развития «умных» городов на основе технологических, организационных, институциональных инноваций необходимо учитывать контекст инноваций. Компоненты контекста меняются в зависимости от характеристик городов. Уникальный контекст каждого города определяет технологические, организационные и политические аспекты этого города. В таком случае «умный» город можно рассматривать как взаимодействие технологических, организационных и институциональных инноваций [11].

Другой известный подход определяет «умный» город как пересечение трех составляющих: культурных особенностей, городского метаболизма и системы управления [12].

В рамках развития «умных» городов культурная составляющая включает в себя город-

ское культурное наследие, творческие индустрии, а также может означать сосредоточение внимания на потребностях людей. В таком случае все эти составляющие могут получить выгоду от использования цифровых технологий. Использование цифровых технологий может оптимизировать экономический потенциал этих уникальных ресурсов. Культурные и творческие индустрии составляют основу постиндустриальной экономики, которая в некоторых странах вносит значительный вклад в экономическое развитие и создание рабочих мест [13].

Метаболические реакции обеспечивают жизнедеятельность организма. Идея о городском метаболизме строится на этой аналогии, показывая, как потребление ресурсов неизбежно ведет к образованию отходов. При этом основной целью современных городов является цель повышения эффективности использования ресурсов. Достижению этой цели могут значительно помочь цифровые технологии, используемые для повышения эффективности использования энергетических ресурсов и управления отходами. Модель городского метаболизма предполагает развитие трех направлений в условиях функционирования городской среды: использование датчиков всех уровней, таких как интеллектуальные счетчики; исследование потоков данных в реальном времени в системе управления информацией; информирование различных заинтересованных сторон о фактическом состоянии метаболизма посредством использования широко распространенных технологий, таких как смартфоны и компьютерные терминалы. Такой подход обеспечивает меры по повышению уровня контроля потоков энергии, материалов и отходов в городской среде.

Другим важным компонентом предлагаемой модели «умного» города является система управления. Система управления городской средой является центральным ядром, объединяющим интересы граждан, бизнеса с целью развития культуры инноваций и устойчивого экономического развития. Система управления «умным» городом не является самостоятельным элементом, а всецело основывается на данных как ключевом ресурсе цифровой экономики и сотрудничестве между всеми

заинтересованными сторонами в городе. Систему управления «умным» городом необходимо рассматривать в рамках соответствующей институциональной среды, увязанной с ценностями и человеческим капиталом, а также имеющейся цифровой инфраструктурой. Формирование эффективной системы управления, ориентированной на человека и позволяющей понять точные последствия использования определенных интеллектуальных технологий для конкретных целей, требует проведения глубоких социологических исследований [14].

Система управления городской средой основывается на продвижении общих интересов города при одновременном обеспечении подотчетности и доверия. Такой подход способствует защите прав граждан при внедрении новых технологий, которые могут помочь решить множество проблем [15]. Использование цифровых технологий в системе управления «умными» городами повышает прозрачность потоков данных и механизмов принятия решений, обеспечивая при этом отсутствие социальных пробелов в доступе к совместно используемым данным. Система управления включает инструментарий облегчения связи между различными заинтересованными сторонами в городе и внешнем мире. Кроме того, меры управления могут стимулировать политику, при которой граждане могут приносить пользу городам посредством своих идей на будущее или путем реагирования на городское развитие. Системы интеллектуального планирования могут обеспечить лучшую визуализацию будущего и более глубокое понимание последствий в различных сценариях [16].

Система управления «умным» городом во многом перекликается с метаболизмом и культурными особенностями той или иной территории. Существует необходимость в использовании соответствующей основы управления, такой как теория многоуровневой перспективы, которая предлагает несколько точек входа и позволяет руководящим органам выбирать уровень, на котором следует внести социотехнические изменения для оптимизации интеграции. «Умный» город, как и любой другой город, который нуждается в изменениях, скорее всего, потребует системных преобразований, включающих совместную эволю-

цию таких факторов, как технологии, культура и управление. Таким образом, многоуровневая перспектива позволяет анализировать эти взаимодействия, которые затем выделяют движущие силы, потенциальные препятствия и пути реализации [17].

Международные мегатенденции цифровизации и урбанизации привели к растущему интересу к концепции «умного» города в последние годы. Поскольку «умный» город сочетает в себе подходы из различных областей исследований, разнообразие определений приводит к неоднородному пониманию этого термина [18]. Наиболее часто выделяют шесть характеристик «умного» города, к которым относятся доступность и качество инфраструктуры и использования цифровых технологий; городское развитие под руководством бизнеса; социальная интеграция городских жителей; высокотехнологичные и креативные индустрии; человеческий капитал; а также социальная и экологическая устойчивость, из которых цифровая инфраструктура может считаться основным требованием с упором на развитие городов под руководством бизнеса [19].

Как показывает практика, успешные институты развития «умных» городов имеют много общих черт, в том числе ориентированы на человека, удобны, понятны и доступны для большинства населения. Такие общественные институты способствуют развитию основных направлений «умного» города, включая экологическую, экономическую, социальную компоненты. Основной особенностью функционирования успешных институтов «умного» города является их инклюзивный характер, позволяющий организовывать городские сообщества на принципах участия и вовлеченности граждан в процессы принятия решений касательно развития городской среды [20]. Проектирование таких норм и правил осуществляется на основе вовлечения всех заинтересованных сторон, а также посредством реализации механизма государственно-частного партнерства.

Важным условием развития институциональной среды, о котором не так часто упоминается в научной литературе, является периодическая инвентаризация существующих норм и правил развития города. Детальная инфор-

мация об отдельных практиках, реализующихся в рамках функционирования города в той или иной его области или сфере деятельности позволяет выявить неэффективные или устаревшие нормы, тормозящие городское развитие в быстроменяющихся условиях цифрового общества. С другой стороны, такой периодический анализ существующих «правил игры» позволяет выявить те направления, которые испытывают дефицит институтов. Регулярный анализ институциональной среды значительным образом повышает качество планирования развития городской среды, проектирования и установления приоритетов городского развития.

Несмотря на то, что достаточно сложно определить оптимальное сочетание тех или иных институтов городского развития, которое может быть использовано в развитии всех городов, в целом, институциональное моделирование развития современных городов формирует отправную точку для разработки некоторых шагов в этом направлении.

Во-первых, это реинжиниринг существующих институтов развития современных городов. Это направление требует выявления и оценки функционирования институтов в различных направлениях «умного» города, таких как умная экономика, умная окружающая среда, умное управление. При этом необходимо пересмотреть те нормы и практики, работа которых недостаточно эффективна в складывающихся социально-экономических условиях.

Во-вторых, это создание новых социально-экономических институтов развития городской среды. Современные цифровые технологии и формирующиеся на их основе новые формы социально-экономических взаимодействий создают богатые возможности для генерации идей по развитию «умных» городов. Значительную роль в этих процессах играют сами жители, активно продвигающие идеи по улучшению качества жизни, созданию благоприятных экологических условий, удобной и безопасной городской среды. В этой связи особое внимание должно уделяться созданию инклюзивных институтов, способствующих вовлечению населения в процессы управления городской средой, формированию инициатив в области создания «умных» городов.

В-третьих, это имплантация известных институтов, зарекомендовавших себя в условиях других городов, в институциональную среду конкретного города. Анализ лучших практик городского развития и их внедрение в условия конкретного города имеет как свои положительные стороны, так и некоторые отрицательные моменты. Основная положительная черта такого подхода заключается в более низкой стоимости этого решения, так как поскольку такое решение уже где-то внедрено и используется, его копирование значительно дешевле аналогов, разрабатываемых самостоятельно. С другой стороны, имплантация институтов может обернуться тем, что такие институты будут не столь эффективны, как в тех местах, где они были сформированы изначально.

Современные города все чаще используют широкий спектр инструментов для внедрения и управления эффективными общественными институтами, направленными на их развитие. Такой подход позволяет управлять отдельными институтами на протяжении всего их жизненного цикла — от его планирования, создания, внедрения и до его реинжиниринга или ликвидации.

При этом города, которым удалось сформировать хорошо спроектированные и эффективно функционирующие институты, представляют собой более благоприятную территорию для жизни людей. Наличие развитых норм и правил взаимодействия основных заинтересованных сторон (муниципальных властей, бизнеса, населения) все больше становится барометром качества жизни города, экономической динамичности и инноваций. Такие города ставят основным приоритетом своего развития создание доступных инклюзивных общественных институтов посредством тщательного планирования и управления, тем самым способствуя привлечению ресурсов для дальнейшего развития.

Во многих отношениях общественные институты представляют собой скрытые активы, от умения управлять которыми зависит развитие современных городов. Местные власти зачастую не уделяют должного внимания управлению данным видом активов, не обладают достаточной информацией о эффективности функционирования институциональной

среды города. При этом, как показывает практика развития передовых городов мира, именно развития институциональная среда, а не наличие других факторов, становится основным драйвером развития современных городов. Основной проблемой, связанной с развитием данного актива, является отсутствие установленного, общепринятого набора сопоставимых показателей для измерения качества институциональной среды и того, как различные стороны оценивают эффективность взаимодействий в сложившихся условиях. В целом, анализ может значительно улучшить планирование городов, проектирование и установление приоритетов в области развития «умных» городов.

Инструменты тактического управления могут предложить видимые и эффективные результаты при низких затратах в том случае, когда достаточно простые меры могут заметно улучшить качество городской среды. В рамках реализации концепции «умного» города такие преобразования сводятся к внедрению цифровых технологий в системы транспортной инфраструктуры (организация умных парковок), в системы управления жилищно-коммунальным хозяйством, энергетикой. Такой подход в развитии городской среды быстро показывает результаты, формируя у населения уверенность в том, что граждане могут наблюдать реальные изменения и их мнение будет учтено в процессах развития городской среды. При этом стоит отметить, что данный подход имеет лишь кратковременное влияние, если он не поддерживается систематически выстроенным стратегическим планом развития. Как показывает опыт развития передовых городов, важным является то, что кратковременные инструменты развития нашли свое отражение в долговременных мерах поддержки городских проектов.

Комплексный подход к планированию развития городской среды может помочь закрепить и стимулировать более широкие стратегии планирования, которые обычно являются частью концепции развития городской среды. Такой подход предполагает концепцию среднесрочной и долгосрочной реализации и подкрепляется надежным планированием и развитой институциональной средой [21].

При этом оба этих подхода не являются взаимоисключающими, а наоборот, дополняют друг друга. Комплексное развитие в области умной городской среды определяет гибкость системы управления и является инструментом вовлечения населения в процессы принятия решений в рамках формирования и развития «умных» городов. Эволюция институциональной среды современных городов способствует постепенному улучшению системы управления городской средой. Однако стоит отметить, что как тактические мероприятия, так и элементы стратегического планирования в значительной степени зависят от различных факторов, включая сроки, потребности и приоритеты и имеющиеся ресурсы. В этой связи краткосрочные, точечные инициативы по развитию концепции «умного» города могут быть решением для городов, которые испытывают недостаток финансовых ресурсов для постоянных инвестиций, и могут использоваться для решения наиболее острых проблем, которые характерны для данного города.

Эффективная институциональная среда является преимуществом для развития современных городов. Грамотно спроектированные институты развития городской среды позволяют существенным образом трансформировать традиционно бюрократические системы управления городским хозяйством в более эффективные сетевые системы управления. Такой подход значительным образом повышает потенциал для интеграции различных заинтересованных сторон в процессы управления городской средой, повышая устойчивость системы управления. Институциональная среда, которая объединяет множество интересов различных сторон в рамках функционирования городской среды, в целом способствует повышению качества жизни населения современных городов [22].

Одной из главных проблем развития «умных» городов является неразвитость механизмов финансирования проектов по цифровизации городской среды. Наиболее тривиальный подход заключается в финансировании подобных проектов средствами муниципального бюджета. Однако финансирование из местного бюджета не всегда возможно, поскольку местные органы власти зачастую не обла-

Таблица 1 – Возможности и ограничения применения концепции «умного» города

Направление	Возможности применения	Ограничения применения
Институциональное	преобразование институциональной среды, развитие институтов цифрового общества	неспособность существующей институциональной среды имплементировать институты цифрового общества; возникновение институциональных ловушек;
Организационное	повышение эффективности системы управления городской средой; формирование более понятной и прозрачной системы принятия решений вовлечение населения в процессы принятия решений	угроза кибербезопасности; отсутствие доверия к автоматическим системам принятия решений
Технологическое	внедрение передовых технологий в различные сферы городской среды; развитие инновационных производств в сфере цифровых технологий	технологическая зависимость; необходимость поддержки и обновления технологических решений в различных направлениях городской среды;
Экономическое	повышение эффективности использования ограниченных ресурсов; снижение транзакционных издержек	необходимость в осуществлении значительных инвестиций в проекты по цифровизации городской среды
Инфраструктурное	модернизация существующей инфраструктуры; повышение эффективности использования инфраструктуры	значительные траты на модернизацию существующей инфраструктуры или создания новой; сложность оценки эффективности инфраструктурных проектов
Социальное	формирование новых условий для развития человеческого капитала; повышение качества услуг в социальной сфере	отсутствие необходимых навыков у значительного числа населения для работы в условиях цифровой экономики; трудности в адаптации к реализации значительной части активности в цифровой среде

дают достаточными средствами и имеют множество других конкурирующих инвестиционных проектов и, следовательно, не могут полностью финансировать крупные инвестиции в реализацию проектов «умного» города.

Распространенным практическим решением является реализация проектов «умного» города в форме государственно-частного партнерства между муниципальными властями и частными компаниями. Одним из вариантов реализации проектов в области «умного» города является аутсорсинг, что требует создания условий для частных инвесторов по возвращению их затрат и получению прибыли.

Тем не менее, чтобы быть осуществимыми и успешными, такие механизмы государственно-частного партнерства требуют надежной нормативной базы, а также проектов, которые имеют потенциал для получения доходов [23]. Среди основных факторов, которые приводят к некачественным, неудачным проектам «умного» города можно отметить:

– ограниченную способность местных органов власти планировать, финансировать,

внедрять и поддерживать проекты «умного» города;

– принятие решений о реализации проектов «умного» города, которые не отвечают потребностям сообщества;

– неэффективную систему управления проектами «умного» города, приводящую к ухудшению городской среды и низкому уровню обслуживания населения;

– давление на местные власти по поводу реализации проектов в других областях городского развития, что сокращает ресурсы для реализации проектов в области «умного» города.

В целом можно выделить несколько групп возможностей и ограничений, с которыми сталкиваются современные города при реализации концепции «умного» города (табл. 1).

Эффективная институциональная среда является необходимым условием для поддержки проектов «умного» города с помощью механизмов государственно-частного партнерства, при реализации инициатив населения или частного бизнеса. К примеру, нормативная база, регулирующая отношения в области обращения с цифровыми данными, имеет реша-

ющее значение при реализации проектов, которые имеют отношение к персональным данным или данным государственных компаний. В целом можно отметить, что реализация проектов «умного» города сопряжена с множеством институциональных аспектов, в частности с институтами интеллектуальной собственности, институтами управления цифровыми данными, институтами инновационной деятельности.

С целью согласования совместных усилий государственных и муниципальных организаций, бизнеса и местных сообществ важно использовать широкий спектр механизмов координации заинтересованных сторон [24]. Формы, которые принимают эти институциональные механизмы, зависят от цели проекта, роли заинтересованных сторон и нормативно-правовой среды. Они часто устанавливаются на этапах планирования и развертываются на этапах внедрения. Некоторые конкретные типы институциональных механизмов включают в себя общественные инициативы (такие как корпорации развития) или частные инициативы, включая формальные и неформальные структуры. Организационный механизм для реализации проектов в области развития проектов «умного» города может быть реализован в виде ряда инструментов, основными из которых являются руководящие комитеты, инновационные кластеры, технопарки, корпорации развития, наднациональные и межмуниципальные объединения [25].

Исследования в области развития «умных» городов раскрывают множество стратегий для реализации инициативных проектов в этой области, при этом стоит выделить некоторые основные направления, связанные с подобными проектами. Во-первых, это вовлечение заинтересованных сторон и создание партнерства. Как показывает практика, реализация проектов «умного» города должна осуществляться таким образом, чтобы обеспечить инклюзивное участие различных групп участников и пользователей. Второе направление связано с политикой, планированием и дизайном решений в области «умного» города. «Умные» решения требуют реализации комплексного подхода к проектированию и реализации инициатив «умного» города. Третье направление свя-

зано с управлением и финансированием проектов «умного» города в течение их жизненных циклов.

Таким образом, чтобы реализовать инициативы в области цифровизации городской среды, города должны принять эффективные стратегии, учитывающие этапы планирования, проектирования, разработки, поддержки инициатив «умного» города отдавая приоритет их ценности для людей, делая их доступными, инклюзивными и привлекательными для различных заинтересованных сторон и сообществ. Только в этом случае проекты «умного» города могут приносить пользу, намного превышающую денежные затраты на их реализацию [26]. Среди основных возможностей по применению концепции «умного» города можно отметить такие направления как цифровизация городской транспортной системы, развитие социальной и экономической сферы, использование передовых цифровых решений в области защиты окружающей среды и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов. Опыт реализации инициатив «умного» города в передовых странах показал, что эффективные проекты по цифровизации городской среды помогают городам повышать их эффективность, устойчивость и конкурентоспособность путем укрепления социальной сплоченности, сохранения благоприятной экологической обстановки, привлечения дополнительных инвестиций, создания условий для развития предпринимательства [27].

#### **Процедура исследования**

В качестве объекта исследования в настоящей статье рассмотрели современную концепцию цифровизации городской среды в различных проявлениях хозяйственной деятельности. Предмет настоящего исследования — экономические отношения, формирующиеся в различных направлениях хозяйственного применения цифровых технологий современных городов. Анализируемые данные — научные исследования, отраженные в периодической печати, а также авторские результаты в рамках исследования процессов цифровизации современных городов. Метод исследования — системный логический анализ различных институтов цифровизации и направлений развития современных городов.

### Результаты исследования

В целом, анализ подходов к реализации институциональной модели развития «умных» городов дает понимание общих принципов, норм и правил в области реализации проектов по цифровизации городской среды, которые можно представить следующим образом (рис. 1).

Настоящая модель в общих чертах отражает мнение большинства специалистов о том, какие факторы влияют на развитие «умных» городов. При этом наша модель отличается тем, что она суммирует наиболее важные факторы такого развития и выступает комплексным инструментом для исследования результатов развития «умных» городов.

Как видно из построенной нами модели, факторы, характеризующие конкретный город, его систему управления, а также факторы, характеризующие развитие отрасли цифровых технологий, напрямую влияют на принимаемую и исполняемую стратегию развития «умного» города. При этом отдельному городу достаточно сложно влиять на стратегический вектор развития цифровой экономики на уровне государства, поэтому к факторам государственного регулирования город может только приспосабливаться и адаптировать свою экономическую деятельность к требованиям законодательства в области развития цифровой экономики. Поэтому прямого влияния на стратегию развития «умного» города они, по нашему мнению, не оказывают, однако оказывают непосредственное влияние на результаты деятельности города по цифровизации городской среды.

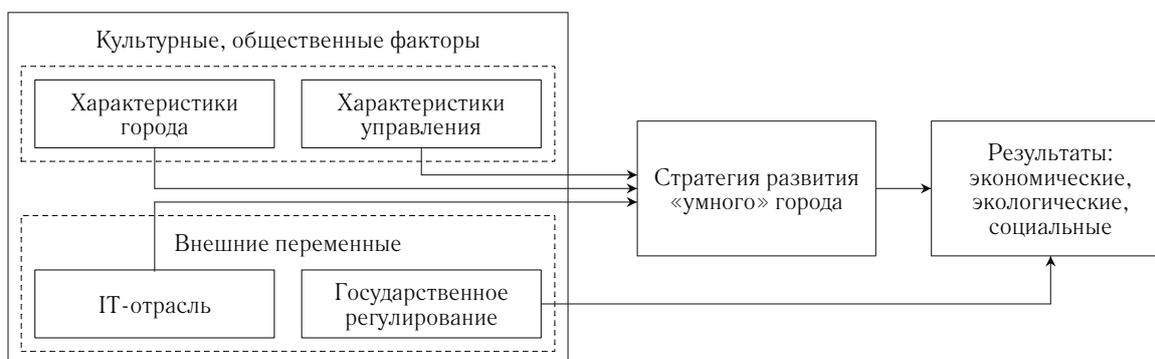


Рисунок 1 – Институциональная модель развития «умных» городов<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Источник: составлено авторами.

Анализ взаимодействий по поводу реализации проектов в области формирования «умных» городов позволил разработать институциональный механизм формирования «умных» городов, представленный на рисунке 2.

Как показывает опыт реализации проектов по цифровизации городской среды и формирования «умных» городов, целый ряд компонент институционального механизма по формированию «умных» городов остается неразвитым, соответственно тормозит эффективное развитие цифровизации различных сфер городской среды. Поэтому целесообразным было бы создать концепцию институционального механизма управления деятельностью по цифровизации городской среды основной направленностью которой стало бы формирование комплексной и сбалансированной институциональной среды цифрового развития современных городов. В общих чертах можно выделить следующие принципы этой концепции [28]:

- максимально быстрый выход создаваемых при государственной поддержке инновационных субъектов на режим самокупаемости;
- баланс интересов государства, муниципалитета, бизнеса и населения, достигаемый формированием при государственной поддержке инфраструктурных элементов инновационной системы с последующим тиражированием технологий инновационного и синергетического менеджмента и технологий финансирования на другие города;
- использование в инновационной системе технологий и форм государственной и негосударственной поддержки;
- стимулирование синергетических эффектов инновационных проектов.



Рисунок 2 – Институциональный механизм формирования «умных» городов<sup>2</sup>

Важное значение имеют взаимосвязи между различными институтами формирования «умного» города. Такие взаимосвязи между институтами формирования «умного» города поддерживают, стимулируют и регулируют процессы цифровизации городской среды. Среди основных норм формирования «умных» городов можно отметить следующие институты [29]:

1. Подготовка и переподготовка научных и инженерных кадров, менеджеров инновационного бизнеса, специалистов в области интеллектуальной собственности.

2. Предоставление квалифицированных технических и консультационных услуг при реализации инновационных проектов.

3. Содействие коммерциализации научных разработок.

4. Готовые идеи, проекты, разработки, результаты научной и инновационной деятельности.

5. Обучение специалистов и организация стажировок.

6. Передача, продажа и обмен результатами интеллектуальной деятельности.

7. Предоставление юридических, финансовых, информационных, технологических, маркетинговых и других услуг.

8. Создание правовых и организационных механизмов инновационной деятельности.

9. Финансирование инновационных проектов.

Отметим, что усиливающаяся дифференциация уровней инновационного развития территорий негативно влияет на скорость распространения технологий. Для повышения инновационного потенциала современных городов нужен переход к инновационному развитию экономики, что потребует не только разработки системы приоритетов, но и соответствующего изменения институциональной среды [30, 31].

### Заключение

Подводя итог исследованию сделаем вывод, что важную роль в процессе развития «умных» городов играют институты цифровизации городской среды. Устоявшиеся нор-

<sup>2</sup>Источник: составлено авторами.

мы, правила, процедуры и практики, направленные на развитие процессов цифровизации городской среды, способствуют повышению эффективности функционирования городской среды, повышению качества жизни населения, решению экологических, социальных, экономических проблем.

В настоящее время существует достаточно большой перечень классификаций институтов экономической деятельности, который может

быть применен и для исследования институтов развития «умных» городов. К примеру, деление институциональных факторов на благоприятные и неблагоприятные также ставит вопрос о степени влияния того или иного фактора на результаты цифровизации городской среды, что позволяет количественно оценивать влияние того или иного фактора, строить модели развития и выявлять закономерности между факторами и результатом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кириллова С.С., Забудьков В.А. (2018). Перспективы развития системы «умный» город // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. Т. 6. № 2 (38). С. 275–279.
2. Praharaj S., Han J. H., and Hawken S. (2018). Urban innovation through policy integration: Critical perspectives from 100 smart cities mission in India, *City, Culture and Society*, pp. 12, pp. 35–43. DOI: 10.1016/j.ccs.2017.06.004.
3. Makushkin S., Kirillov A., Novikov V., Shaizhanov M., and Seidina M. (2016). Role of Inclusion “Smart City” Concept as a Factor in Improving the Socio-economic Performance of the Territory, *International Journal of Economics and Financial Issues*, no. 6, pp. 152–156.
4. Sikora-Fernandez D., and Stawasz D. (2016). The concept of smart city in the theory and practice of urban development management, *Romanian Journal of Regional Science*, no. 10, pp. 86–99.
5. Lytras M., Visvizi A., and Sarirete A. (2019). Clustering Smart City Services: Perceptions, Expectations, Responses, *Sustainability*, vol. 11, no. 6, p. 1669. DOI: 10.3390/su11061669.
6. Матова Н.И. (2019). Проблемы и условия эффективного общественного участия в формировании «умного» устойчивого города // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: «Экономика. Экология». Т. 21. № 2. С. 65–77.
7. Аргунова М.В. (2016). Модель «умного» города как проявление нового технологического уклада // Наука и школа. № 3. С. 14–23.
8. Лишилин М.В., Селянина М.В. (2018). Перспективные информационные технологии умного города // Системный анализ в науке и образовании. № 3. С. 21–26.
9. Белов В.И., Смирнов И.И. (2018). Управление жизнедеятельностью городов посредством реализации концепции «умный город» // Синергия наук. № 24. С. 439–445.
10. Komninos N., Kakderi C., Panori A., and Tsarchopoulos P. (2018). Smart City Planning from an Evolutionary Perspective, *Journal of Urban Technology*, vol. 26, Iss. 2, pp. 3–20. DOI: 10.1080/10630732.2018.1485368.
11. Nam T., and Pardo T.A. (2011). Smart city as urban innovation. In: Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance – ICEGOV’11. Pp. 185–194. DOI: 10.1145/2072069.2072100.
12. Allam Z., and Newman P. (2018). Redefining the Smart City: Culture, Metabolism and Governance, *Smart Cities*, vol. 1, no. 1, pp. 4–25. DOI: 10.3390/smartcities1010002.
13. Костко Н.А., Долгих А.И. (2019). Концепция «умный город» и человеческий капитал // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. Т. 5. № 4. С. 76–87.
14. Молчанова В.А. (2019). От умного города к городу справедливому: проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики // Креативная экономика. Т. 13. № 12. С. 2371–2386.
15. Гаряева В.В. (2020). Принципы перехода к модели управления «умный город» // Научно-технический вестник Поволжья. № 3. С. 25–27.
16. Сергеева Т.С. (2012). «Умный город» как тенденция // Управление городом: теория и практика. № 1 (4). С. 46–51.
17. Rossi U. (2015). The Variegated Economics and the Potential Politics of the Smart City, *Territory, Politics, Governance*, vol. 4, no. 3, pp. 337–353. DOI: 10.1080/21622671.2015.1036913.

18. Видясова Л.А., Тензина Я.Д. (2018). Исследование рисков и факторов развития «умных городов» в России // Информационные ресурсы России. № 5 (165). С. 31–34.

19. Richter C., Kraus S., and Syrjä P. (2015). The Smart City as an opportunity for entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 7, no. 3, p. 211. DOI: 10.1504/ijev.2015.071481.

20. Gil-Garcia J. R., and Aldama-Nalda A. (2013). Smart city initiatives and the policy context. In: Proceedings of the 7th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance – ICEGOV'13. DOI: 10.1145/2591888.2591931.

21. Ben Letaifa S. (2015). How to strategize smart cities: Revealing the SMART model, *Journal of Business Research*, vol. 68, no. 7, pp. 1414–1419. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.01.024.

22. Бросалина А.А. (2020). Правовые основы развития «умного города»: федеральный и региональный аспекты // Державинский форум. Т. 4. № 14. С. 9–15.

23. Герасименко О.А. (2019). Механизм государственно-частного партнерства в формировании инфраструктуры «умных городов» // Управление городом: теория и практика. № 1 (32). С. 94–98.

24. Логиновский О.В., Шестаков А.Л., Голлай А.В. (2020). Формирование стратегии развития умных городов субъекта РФ // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. Т. 20. № 2. С. 77–92.

25. Мухаметов Д.Р. (2020). Развитие человеческого капитала в «умных городах» России: сети и «живые лаборатории» // Мир новой экономики. Т. 14. № 2. С. 16–24.

26. Городничев С.В., Федорова Ю.А., Шишкина Н.С. (2015). Умный город: от идеи к воплощению // Вестник тульского филиала финуниверситета. № 1. С. 128–130.

27. Вульфович Р.М. (2018). Политические и социальные последствия формирования «умного города» // Научные труды северо-западного института управления РАНХИГС. Т. 9. № 4 (36). С. 114–122.

28. Попов Е.В., Семячков К.А. (2018). Инструментарий развития цифровых технологий в государственном секторе // Региональная экономика: теория и практика. Т. 16. № 7 (454). С. 1320–1337.

29. Подгорнова Е.В. (2009). Подходы к формированию институционального механизма инновационного развития регионов // Актуальные вопросы экономических наук. № 8-1. С. 99–104.

30. Кочетков С.В., Семенова Е.Г., Будагов А.С., Кочеткова О.В. (2016). Институциональный механизм экономики инноваций // Экономическое возрождение России. № 2 (48). С. 128–134.

31. Попов Е.В., Семячков К.А. (2020). Семь приоритетов развития «умных» городов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. Т. 16. № 2 (383). С. 200–216.

---

## INSTITUTIONAL MODEL OF THE “SMART” CITIES DEVELOPMENT

**E.V. Popov**

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

**K.A. Semyachkov**

Institute of Economics of the Ural Branch  
of the Russian Academy of Sciences,  
Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### **ABSTRACT:**

**The theoretical foundations** of the given research include the previously published works in the field of “smart” cities development along with the author’s studies on institutional modelling of the socio-economic systems functioning.

**The research purpose** is to work out the conceptual approach to institutional modelling of the “smart” cities development processes and to build a theoretical model of the “smart” cities development. **The research method** is a system - logical analysis. The methodological basis of the research is a sequence of steps, including reflection on certain theoretical “smart” city models, identification of factors affecting “smart” cities development, identification of institutional specifics of “smart” cities, “smart” city institutional model development, description of the institutional mechanism of the “smart” city projects implementation.

**The research results** are the revealed “smart” cities development features. It is also demonstrated that the urban environment transformation is based on three types of innovations: technological, organizational and institutional. As part of the institutional modelling of the “smart” city development, environmental factors (cultural, social factors, external regulation and digital technology development), factors specific for a particular city have been identified. The research identifies and systematizes the perspectives and limitations to the “smart” cities concept implementation in modern conditions. Six directions have been featured for the urban environment transformation: institutional, organizational, technological, economic, infrastructural and social.

**The theoretical significance** of the obtained results includes the development of the institutional theory relating to the “smart” cities development processes. The practical importance of the results consists in elaboration of an applied apparatus for the projects implementation in the field of the “smart” cities development.

**FUNDING:** The reported study was funded by RFBR and EISR in the framework of the research project 20-011-31271.

**KEYWORDS:** “smart” city, institutional support, digital economy, model, urbanization, territorial development, innovations, digital society.

#### **AUTHORS' INFORMATION:**

**Evgeniy V. Popov** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Corresponding member of RAS; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); epopov@mail.ru. ORCID: 0000-0002-5513-5020.

**Konstantin A. Semyachkov** – Ph.D. of Economic Sciences; Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (29, Moskovskaya St., Ekaterinburg, 620014, Russia); Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); k.semyachkov@mail.ru. ORCID: 0000-0003-0998-0183.

**FOR CITATION:** Popov E.V., Semyachkov K.A. (2020). Institutional model of the “smart” cities development, *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 38–53.

#### **REFERENCES**

1. Kirillova S.S., Zabudkov V.A. (2018). Prospects for the development of the “smart” city system, *Actual directions of scientific research of the XXI century: theory and practice*, vol. 6, no. 2 (38), pp. 275–279.

2. Praharaj S., Han J. H., and Hawken S. (2018). Urban innovation through policy integration: Critical perspectives from 100 smart cities mission in India, *City, Culture and Society*, np. 12, pp. 35–43. DOI: 10.1016/j.ccs.2017.06.004.

3. Makushkin S., Kirillov A., Novikov V., Shaizhanov M., and Seidina M. (2016). Role of Inclusion “Smart City” Concept as a Factor in Improving the Socio-economic Performance of the Territory, *International Journal of Economics and Financial Issues*, no. 6, pp. 152–156.

4. Sikora-Fernandez D., and Stawasz D. (2016). The concept of smart city in the theory and practice of urban development management,

*Romanian Journal of Regional Science*, no. 10, pp. 86–99.

5. Lytras M., Visvizi A., and Sarirete A. (2019). Clustering Smart City Services: Perceptions, Expectations, Responses, *Sustainability*, vol. 11, no. 6, p. 1669. DOI: 10.3390/su11061669.

6. Matova N.I. (2019). Problems and conditions of effective public participation in the formation of a “smart” sustainable city, *Bulletin of the Volgograd State University*, Series 3: “Economy. Ecology”, vol. 21, no. 2, pp. 65–77.

7. Argunova M.V. (2016). Model of a “smart” city as a manifestation of a new technological order, *Science and school*, no. 3, pp. 14–23.

8. Lishilin M.V., Selyanina M.V. (2018). Promising information technologies of a smart city, *System analysis in science and education*, no. 3, pp. 21–26.

9. Belov V.I., Smirnov I.I. (2018). City life management through the implementation of the “smart city” concept, *Synergy of Sciences*, no. 24, pp. 439–445.

10. Komninou N., Kakderi C., Panori A., and Tsarchopoulos P. (2018). Smart City Planning from an Evolutionary Perspective, *Journal of Urban Technology*, vol. 26, Iss. 2, pp. 3–20. DOI: 10.1080/10630732.2018.1485368.

11. Nam T., and Pardo T.A. (2011). Smart city as urban innovation. In: Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance – ICEGOV’11. Pp. 185–194. DOI: 10.1145/2072069.2072100.

12. Allam Z., and Newman P. (2018). Redefining the Smart City: Culture, Metabolism and Governance, *Smart Cities*, vol. 1, no. 1, pp. 4–25. DOI: 10.3390/smartcities1010002.

13. Kostko N.A., Dolgikh A.I. (2019). The concept of “smart city” and human capital, *Bulletin of the Tyumen State University. Socio-economic and legal research*, vol. 5, no. 4, pp. 76–87.

14. Molchanova V.A. (2019). From a smart city to a fair city: problems of sustainable development in the digital economy, *Creative Economy*, vol. 13, no. 12, pp. 2371–2386.

15. Garyaeva V.V. (2020). Principles of transition to the “smart city” management model, *Scientific and technical bulletin of the Volga region*, no. 3, pp. 25–27.

16. Sergeeva T.S. (2012). “Smart city” as a trend, *City management: theory and practice*, no. 1 (4). 46–51.

17. Rossi U. (2015). The Variegated Economics and the Potential Politics of the Smart City, *Territory, Politics, Governance*, vol. 4, no. 3, pp. 337–353. DOI: 10.1080/21622671.2015.1036913.

18. Vidyasova L.A., Tensina Ya.D. (2018). Research of risks and factors of development of “smart cities” in Russia, *Information resources of Russia*, no. 5 (165), pp. 31–34.

19. Richter C., Kraus S., and Syrjä P. (2015). The Smart City as an opportunity for entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 7, no. 3, p. 211. DOI: 10.1504/ijev.2015.071481.

20. Gil-Garcia J. R., and Aldama-Nalda A. (2013). Smart city initiatives and the policy context. In: Proceedings of the 7th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance – ICEGOV’13. DOI: 10.1145/2591888.2591931.

21. Ben Letaifa S. (2015). How to strategize smart cities: Revealing the SMART model, *Journal of Business Research*, vol. 68, no. 7, pp. 1414–1419. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.01.024.

22. Brosalina A.A. (2020). Legal basis for the development of a “smart city”: federal and regional aspects, *Derzhavin Forum*, vol. 4, no. 14, pp. 9–15.

23. Gerasimenko O.A. (2019). The mechanism of public-private partnership in the formation of the infrastructure of “smart cities”, *City management: theory and practice*, no. 1 (32), pp. 94–98.

24. Loginovskiy O.V., Shestakov A.L., Gollay A.V. (2020). Formation of a strategy for the development of smart cities of the constituent entity of the Russian Federation, *Bulletin of the South Ural State University*, Series: Computer technologies, control, electronics, vol. 20, no. 2, pp. 77–92.

25. Mukhametov D.R. (2020). Development of human capital in “smart cities” of Russia: networks and “living laboratories”, *World of new economy*, vol. 14, no. 2, pp. 16–24.

26. Gorodnichev S.V., Fedorova Yu.A., Shishkina N.S. (2015). Smart city: from idea to implementation, *Bulletin of the Tula branch of the financial university*, no. 1, pp. 128–130.

27. Vulfovich R.M. (2018). Political and social consequences of the formation of the “smart city”. Proceedings of the North-West Institute of Management RANEPa, vol. 9, no. 4 (36), pp. 114–122.

28. Popov E.V., Semyachkov K.A. (2018). Toolkit for the development of digital technologies in the public sector, *Regional economy: theory and practice*, vol. 16, no. 7 (454), pp. 1320–1337.

29. Podgornova E.V. (2009). Approaches to the

formation of the institutional mechanism for innovative development of regions, *Actual problems of economic sciences*, no. 8-1, pp. 99–104.

30. Kochetkov S.V., Semenova E.G., Budagov A.S., Kochetkova O.V. (2016). Institutional mechanism of the economy of innova-

tion, *Economic revival of Russia*, no. 2 (48), pp. 128–134.

31. Popov E.V., Semyachkov K.A. (2020). Seven priorities for the development of “smart” cities, *National interests: priorities and security*, vol. 16, no. 2 (383), pp. 200–216.

## ИННОВАЦИИ ДЛЯ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ (НА ПРИМЕРЕ ПЕРМСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ)

ВАК: 08.00.05

ГРНТИ: 06.00.00

**Е.В. Рожков**  
АО АКИБ «Почтобанк»,  
Пермь, Россия

### **АННОТАЦИЯ:**

Цель исследования заключается в разработке практических предложений для местных органов власти по реализации национальных программ по внедрению инноваций в городскую среду. Это необходимо для обоснования создания Пермской городской агломерации как совершенно нового, инновационного муниципального образования. Это будет способствовать развитию не только городских районов, но и территории, прилегающей к краевой столице в пределах 15–25 км. В таком случае эффективность внедрения инноваций будет чувствоваться не только в городе, но и за его пределами.

В исследовании использовался метод наблюдения, в рамках которого было определено, какие цели необходимо достичь, какие явления и процессы являются точками роста в инновационном развитии городской среды. Автором выделена необходимость наличия городских площадок, на которых представители бизнес-сообщества могли бы предлагать местным органам власти внедрение своих инновационных разработок в цифровых сервисах и продуктах городской среды. На основании проведённого анализа выявлена необходимость повышения качества городской среды, которая заключается в создании необходимых условий для приобщения горожан к удобной и устойчивой жизни в городе (социальное самочувствие; экономические возможности; качество окружающей среды). В статье автором предлагается вариант разгрузки автомобильной магистрали от центра города до аэропорта путём создания параллельной магистрали монорельс для беспилотного эстакадного транспорта и строительства канатной дороги с современными комфортабельными кабинами через реку Кама (параллельно коммунальному мосту).

Выводы, представленные в статье, позволяют понять, что городским жителям в первую очередь необходимо ощущение изменения имеющихся проблем в ЖКХ: снос ветхого жилья; проведение качественного капитального ремонта домов; ремонт дорожного покрытия инновационными материалами с применением новых технологий (в т.ч. меду дворами); уборка улиц, сортировка мусора и его вывоз без участия людей.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Пермская городская агломерация, городская среда, инновационные процессы, экономический эффект.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Евгений Викторович Рожков** – АО АКИБ «Почтобанк» (614000, Россия, Пермь, ул. Попова, 17); rozhkov@pochtobank.ru. ORCID: 0000-0002-0886-5928.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Рожков Е.В. (2020). Инновации для городской среды (на примере Пермской агломерации) // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 54–63.

## Введение

В 2020 году на Совете по торговле и развитию во время Конференции ООН Межрегиональной группой экспертов по электронной торговле и цифровой экономике в Женеве было акцентировано внимание на то, что развитые страны во многом лучше подготовлены к решению проблем, связанных с растущей ролью цифровых платформ, чем страны, которые имеют ограниченные ресурсы и возможности [1]. *Mic Kinsey Global Institute* провёл исследование современных городов трёх типов [2].

В Российской Федерации, с помощью Фонда развития цифровой экономики, в соответствии с национальным проектом «Жильё и городская среда» в различных муниципальных образованиях нашей страны формируется современная городская среда, определяемая соответствующим индексом. Индекс качества городской среды — это инструмент для оценки качества материальной городской среды и условий её формирования. Также, начиная с 2020 года, Минстроем России был определён индекс цифровизации городского хозяйства «IQ городов». Из 191 города России, по которым был определён «IQ города», город Пермь занял достойное шестое место, набрав 39,77 баллов (при этом город Москва, занявший первое место, набрал 81,19 баллов). При расчёте индекса учитывается уровень цифровизации городского хозяйства и применения решений «умного» города [3–6].

Теоретико-методологическая актуальность данной работы заключается в следующем:

во-первых, экономистами не рассматривается вопрос о инновациях с точки зрения управления имуществом муниципального образования;

во-вторых, отсутствие методологии и методического инструментария анализа статистических данных по результатам внедрения инновационных технологий в городскую среду и их последствиям в экономике страны.

Исходя из представленных положений актуальности данной работы, может быть сформулирована цель исследования, которая заключается в выявлении характерной городской среды и определении особенностей современных инновационных процессов.

Данная цель определила необходимость решения следующей задачи: выявить сущность инноваций как современного экономического процесса.

Город Пермь — это ключевой экономический центр Пермского края, который занимает девятое место среди городов нашей страны в рейтинге объектов инновационной инфраструктуры и шестое место по количеству городских услуг, доступных через мобильные приложения [7].

## Обзор литературы

Вопросы, связанные с необходимостью проведения инноваций в городскую среду, в разные годы изучались разными учёными, такими как: Е. Н. Белокопытова [8], В. Ж. Дубровский [9, 10], В. А. Мешков [11], V. M. Beatriz [12], A. Camero [13], Chong-En Bai [14], F. Kitsios [15], J. Koivisto [16], J. Mullins [17], Z. Putra [18], C. Tucker [19].

А. А. Хан [20] в рамках цифровизации городской среды на современном этапе развития обращает внимание на экономическую направленность процессов и необходимость учитывать гражданское мнение в этих вопросах [20].

Взаимодействие объектов городской среды, а именно: наука, инновации и городские объекты, — с применением современных инноваций [21].

Оценивая позицию жителей города, некоторые учёные акцентируют внимание на невысокий уровень удовлетворённости городской средой и выделяют наиболее проблемные позиции у таких сфер, как дорожная отрасль, доступность жилья, неблагоустроенность и т. д. [22].

## Теория и методы

Формирование современной городской среды в Пермской городской агломерации проходит в соответствии с утверждённой муниципальной программой. Методика формирования индекса качества городской среды утверждена Распоряжением Правительства России от 23.03.2019 № 510-р.

Автор статьи рассматривает внедрение инноваций в городскую среду в рамках не только территории города Перми, но и в целом Пермской городской агломерации (территориально включая 15–25 км от городской черты,

т. е. территории, которые находятся в основном в составе Пермского, Краснокамского и небольшой части Добрянского районов).

Городская среда должна инновационно развиваться, например, как стартапы с сильными горизонтальными связями. Каждое изменение в городской среде должно быть построено как цикл обратной связи в цифровых продуктах: сначала появляется гипотеза (в нашем случае это запрос общества), на основании этого строится минимально рабочий продукт (цифровая модель), по его результатам производится оценка показателей, и только потом уточняются изменения в городском плане развития территории.

Инновации — это внедрённый в употребление новый или значительный улучшенный продукт (товары, услуги) или новый процесс, или новый организационный метод.

1. Энергоэффективное городское освещение, включая архитектурную и художественную подсветку: внедрение энергоэффективных технологий при организации уличного освещения, замена имеющейся подсветки административных зданий на энергоэффективные аналоги с применением регулирования яркости освещения и автоматическим отключением в зависимости от времени суток и погодных условий.

2. Автоматизированный контроль за работой дорожной и коммунальной техники: внедрение системы автоматического контроля за передвижением и работой коммунальной, дорожной и иной специализированной техники с использованием систем навигации, фото- и видеofиксации.

Эффективность управления Пермской городской агломерацией приобретает сегодня актуальность в условиях цифровых преобразо-

ваний хозяйственной системы и необходимости инновационного развития муниципального образования [23].

Организационно-логическая схема процесса цифровой трансформации в регионе представляется созданием городских цифровых сервисов и услуг, созданных на основе комплекса мероприятий, основанных на цифровой трансформации системы муниципального управления [10], которые должны соответствовать интересам жителей Перми. Для этой работы в муниципальном образовании «город Пермь» привлекаются частные компании, создающие инновационные продукты и услуги, университеты (в т. ч. IT-университет), технопарки, научно-исследовательские институты, государственные центры услуг для бизнеса.

В исследовании использовался метод наблюдений, в рамках которого было определено, какие цели необходимо достичь, какие явления и процессы являются точками роста в инновационном развитии городской среды. Проведён анализ собранной информации, согласно которому была определена необходимость применения программно-целевого подхода для внедрения инноваций в городской среде. При программно-целевом подходе выявляется проблема, затем цель, предполагающая решение, и соответственно задачи её решения. На основании поставленных задач разрабатываются примерная программа и мероприятия по её реализации, подтверждающиеся соответствующими бюджетными расходами. Завершающим этапом будет контроль реализованных мероприятий.

Имущественный комплекс муниципального образования «город Пермь» можно представить в табличном виде (табл. 1).

Таблица 1 — Имущественный комплекс (недвижимое имущество) г. Перми на 01.01.2020 года [24]

Наименование	Кол-во	Площадь (тыс. кв. м.)	Протяжённость (км)	Балансовая стоимость (млн. руб.)
Жилой фонд	19 234	826,7	—	10 130
Нежилой фонд	3 292	2 050,0	—	19 100
Объекты инженерной инфраструктуры	19 850	—	5 614	19 813
Сооружения	724		843	18 347
Земельные участки <sup>1</sup>	2 505	12 321	—	

<sup>1</sup> В 2019 году кадастровый учёт выполнен на территории 25 кварталов площадью 260,9 га. Уточнены границы 194 земельных участков в соответствии с используемой площадью и красными линиями.

Как видно из представленных данных в таблице 1, по муниципальной собственности города Перми на начало 2020 года, по недвижимому имуществу наибольшее количество (19 850) относится к объектам инженерной инфраструктуры и, соответственно, наибольшая балансовая стоимость – 19 813 млн руб. Количество сооружений в количестве 724 (протяжённостью в 843 км) на 1 января 2020 года определены балансовой стоимостью 18 347 млн руб. Жилой фонд в 19 234 единиц (826,7 тыс. кв. м.) определен 10 130 млн руб. балансовой стоимостью, нежилой фонд – 3 292 единицы (2 050,0 тыс. кв. м.) определен 19 100 млн руб.

### Данные

На 1 апреля 2020 года земельные участки, находящиеся в собственности муниципального образования «город Пермь» находятся по 2 661 адресу. На 1 сентября 2019 года было заключено 3 407 договоров аренды с юридическими лицами и 2 011 договоров аренды с физическими лицами на общую сумму платежей в год 93 580 тыс. руб. за 11,4 млн. кв. м.

Департаментом земельных отношений города Перми проводятся аукционы на право заключения договоров аренды земельных участков (под жилые дома, коммерческую недвижимость и ИЖС):

#### 1. Строительство жилых домов.

В настоящее время на территории города Перми, в центре города или близко к центру, свободных площадок для строительства жилых комплексов большой полезной площадью осталось не так много. Также под комплексную застройку в собственность администрации города Перми СПК «Мотовилихинский» передал земельный участок площадью 86 га.

#### 2. Строительство коммерческой недвижимости.

Строительство коммерческой недвижимости не относится к прямым функциям администрации города Перми, но, тем не менее, выделение земельного участка под строительство имеет не последнее значение. Так, например, в Дзержинском районе города Перми, у ж/д станции Пермь-2 земельные участки изымаются в собственность города Перми не только для строительства, но и для хозяйственного использования и застройки [24].

#### 3. Индивидуальное жилищное строительство.

В 2019 году на торги выставляли 21 участок под ИЖС (от 465 до 2200 кв. м.) и один участок под объекты складского назначения. Минимальная цена аренды в год за участок составила 122 300 руб. (61,3 руб. за 1 кв. м.), максимальная – 428 000 руб. (360,6 руб. за 1 кв. м.).

Также, за 1 полугодие 2020 года, администрацией города Перми и собственниками земельных участков подписаны 62 договора об их изъятии и соответственно строений, находящихся на них, в муниципальную собственность.

### Эмпирические результаты

В городе Перми территория начинает застраиваться микрорайонами (Юбилейный-2, Парковый-2, Триумф-1, Триумф-2, Ива-1, Ива-2 и т. д.), здания которых имеют не только современную планировку, но и достаточно высокую цифровизацию «больших данных» в ЖКХ [25]. Соответственно новостройкам создаётся своеобразная экосистема внутри этих микрорайонов. Жители с самого начала проживания понимают не только необходимость бережного отношения к использованию горячей и холодной воды, потреблению электроэнергии [26, 27], утилизации отходов по категориям (бумага, пластик, стекло), а это даёт жильцам таких домов скидку в размере 5 % на оплату ЖКХ, но и возможного повторного использования дождевой воды, строительных материалов, тепла и энергии. И задача местных органов власти заключается в инновационном обустройстве городской среды этих микрорайонов, внедрении новых технологий [26, 27].

Важной частью развития инновационной городской среды является наличие в городе площадок, таких как новое культурное пространство «Завод Шпагина»; на промышленной площадке «Мориона» две компании, управляющие технопарками в сфере высоких технологий (ООО «Технопарк Пермь» и ООО «Морион Диджитал»), представители бизнес-сообщества предлагают местным органам власти внедрение своих разработок в данной области (цифровых сервисов и продуктов). Ряд показателей комфортной городской среды представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели комфортной городской среды [24]

№ п/п	Показатель	По годам					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Ввод в действие жилых домов (тыс. кв. м. общей площади)	565,5	548,2	544,2	556,4	—	Нет данных
2	Число семей, состоящих на учёте в качестве нуждающихся в жилых помещениях	14 428	14 977	13 932	13 765	—	Нет данных
3	Объём задолженности в бюджет г. Перми по арендной плате за имущество (млн руб.)	—	—	177,6	151,0	128,3	Нет данных
4	Доходы от сдачи в аренду имущества (млн руб.)	—	—	—	—	111,3	114,7
5	Доходы от сдачи в аренду имущества, находящегося в оперативном управлении органов управления (млн руб.)	—	—	—	—	0,785	0,816
6	Доходы от предоставления на платной основе парковок (парковочных мест), расположенных на дорогах общего пользования (млн руб.)	—	—	—	—	96,141	96,141
7	Плата за использование лесов, расположенных на землях иных категорий, находящихся в собственности Перми, в части арендной платы (млн руб.)	—	—	—	—	1,554	1,858
8	Земли находящиеся в государственной и муниципальной собственности (тыс. га)	70,95	70,95	70,95	70,82	—	Нет данных
9	Число общедоступных библиотек	41	41	42	41	—	Нет данных
10	Ежегодный прирост количества мест в ДООУ (муниципальных детских садах)	—	—	—	—	+ 1 000	+ 1 187

Как видно из таблицы 2, за последние годы общая площадь возводимых новых домов не превышает 565,5 тыс. кв. м. В 2016 г. площадь возводимого жилья снизилась на 15,3 тыс. кв. м. (– 2,7 %) по сравнению к 2015 г. В 2017 г. площадь возводимого жилья снизилась на 21,3 тыс. кв. м. (– 3,76 %) по сравнению с 2015 г. Соответственно, по данным за 2019 г. тенденция продолжилась, и площадь возведённого жилья составила не более 550–560 тыс. кв. м., а по итогам за 2020 г., скорее всего, снизится до 500–510 тыс. кв. м.

Положительную тенденцию за 2015–2018 годы показывает количество семей, состоящих на учёте в качестве нуждающихся в жилых помещениях. В 2018 году их количество составило 13 765 - уменьшение на 4,59 % по сравнению с 2015 годом (14 428). И тенденция к снижению в 2019 и 2020 годах продолжится.

Отличительной особенностью является учёт денежных средств, поступающих от сдачи в аренду имущества, от предоставления на платной основе парковочных мест, плата за использование лесов и т. д. (все эти показатели относятся к положительным условиям создания комфортной среды).

Площадь земель, находящихся в государственной и муниципальной собственности в границах муниципалитета, оставалась неизменной в 2015–2017 годах и составляла 70,95 тыс. га, но в 2018 году площадь уменьшилась и составила 70,82 тыс. га. В основном, это было связано с переходом земельных участков в частную собственность.

#### Обсуждение результатов и заключение

В России с 01.01.2021 до 01.01.2024 вводится в действие предварительный национальный стандарт Российской Федерации «ПНСТ 441-2020 (ИСО/МЭК 21972:2020) Информационные технологии (ИТ). Умный город. Онтология верхнего уровня для показателей умного города», который описывает модель данных для определений показателей города, таких как: финансы, жильё, транспорт, окружающая среда и др. Цель данного предварительного национального стандарта – повышение эффективности проектов в области информатизации и автоматизации городского хозяйства, а также упрощение внедрения новых цифровых технологий в городской среде.

Местными органами власти повышается качество таких элементов развития городской

среды, как социальное самочувствие (доступность качественного жилья, доступность общественных пространств, разнообразие вариантов транспортной доступности); экономические возможности (развитие транспортной и другой инфраструктуры); качество окружающей среды (эффективное использование земли и ресурсов, управление отходами).

Новизна исследования заключается в необходимости преобразования существующего градостроительного опыта на примере Перми, в разработке и реализации в инновационное новоиндустриальное муниципальное образование с помощью некоторых принципов преобразования [28].

Внедрение в городскую среду таких технологий, как искусственный интеллект, беспилотные транспортные системы, биотехнологии, должно основываться на современных управленческих решениях по обустройству города (создание цифрового стратегического мастер-плана для города Перми, строительство новых видов транспорта и т. д.). Кроме того, местным органам власти сегодня необходимо создать «цифровой двойник» города для синхронной работы внутренних структур (водоснабжение, электрофикация, подача газа, загруженность дорог), чтобы ускорить обмен информацией между городскими структурами и принимать быстрые решения в процессе управления городским хозяйством.

Решение вопросов, связанных с инновационным развитием Пермской агломерации, невозможно только на энтузиазме бизнес-сообщества, также оно должно происходить в плановом порядке с учётом финансирования из муниципального бюджета по соответствующим статьям расходов в рамках утверждённых «Дорожных карт» по каждому проекту, а стимулирование граждан и представителей бизнеса к их вовлечению в реализацию мероприятий по благоустройству города может происходить с привлечением цифровых платформ («Управляем вместе» и т. д.).

Для граждан и общественности необходимо повышение открытости результатов работы органов власти в сфере развития городской среды в онлайн-формате и, соответственно, создание определённой основы для оценки эффективности их работы в этой сфере.

## Вывод

На сегодняшний день, при развитии градостроительства необходимо учитывать стратегию инновационного развития России и Пермского края, приоритетных национальных и региональных программ и проектов. Для того чтобы жители города ощутили, что они живут в инновационной городской среде, необходимо усовершенствовать систему управления городским пространством и решить текущие проблемы в ЖКХ (снос ветхого жилья; проведение качественного капитального ремонта домов; ремонт дорожного покрытия инновационными материалами с применением новых технологий; уборка улиц, сортировка мусора и его вывоз без участия людей).

Также, по мнению автора, недостаточно развито направление маршрутов из центра города до международного аэропорта «Большое Савино», находящегося в нескольких километрах от города (т. е. на территории Пермской агломерации). И в данном направлении из-за неширокой магистрали по шоссе Космонавтов, не предоставляется возможным увеличить количество маршрутов и автобусов на них. Следовательно, можно предположить о необходимости заключения договоров муниципально-частного партнёрства по проектированию и строительству новой магистрали монорельс для беспилотного эстакадного транспорта до аэропорта, которая пройдет, в основном, через территорию Индустриального района города Перми и нескольких населённых пунктов Пермского района.

Кроме того, если жители города через своих представителей (депутатов городской Думы) докажут администрации необходимость наличия канатной дороги через реку Каму, параллельно коммунальному мосту, (длина — 1000 м), т.к. пешеходные дорожки моста очень узкие и небезопасные при интенсивном движении автотранспорта, то можно будет также задуматься о заключении муниципально-частного партнёрства на её проектирование и строительство. А скоростные вагоны монотранспорта, которые будут ходить до аэропорта, и комфортабельные кабины для канатной дороги закупать за счёт дотаций из федерального (по национальным проектам) и регионального (соответствующим проектам) бюджетов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. (2020). Роль и задачи цифровизации управления муниципальной собственностью // Урал – Драйвер неиндустриального и индустриального развития России : Материалы II Уральского экономического форума. Екатеринбург. УрГЭУ.
2. Вотцель Дж., Кузнецова Е. (2018). Технологии умных городов: что влияет на выбор горожан? // McKinsey Center for Government. Июль.
3. Yigitcanlar T., Foth M., Kamruzzaman M. (2019). Towards Posr – Anthropocentric Cities: Reconceptualizing Smart Cities to Evade Urban Ecocide, *Journal of Urban Technology*, no. 2. pp. 147–152.
4. Ballesteros F., Perez M. (2017). El papel del Estado ante la digitalización de la economía. Estrategia digital. ICE, Ministerio de Economía, industria y Competitividad. Julio–Agosto. No. 897, pp. 113–130.
5. Kareem Moxley A., Kazlouski V., Setralenka I. (2019). The genesis of audit and its role in banking. In: The balanced development of national economy under the condition of modern world transformations. Daugavpils. Pp. 196–203.
6. Kazlouski V., Zhou W. (2019). The paradigm of the «University 4.0». In: The balanced development of national economy under the condition of modern world transformations. Daugavpils. Pp. 176–186.
7. Орехова С.В. (2018). Промышленные предприятия: электронная vs традиционная бизнес-модель // Terra Economicus. Т. 16. № 4. С. 77–94.
8. Белокопытова Е.Н. (2020). Методические рекомендации по оценке экономической целесообразности преобразования муниципального предприятия в частную организацию // Евразийский юридический журнал. № 4 (143). С. 443–444.
9. Дубровский В.Ж., Орлова Т.С., Ярошевич Н.Ю. (2014). Формирование конкурентной среды в инфраструктурных отраслях с естественно-монопольной компонентой // Управленец. № 6 (52). С. 30–33.
10. Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. (2020). Устойчивость предприятий, отраслей и региона в условиях цифровизации (на примере Пермского края) // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии – 2020 (ДИ-2020) : Материалы II научно-практической конференции (Екатеринбург, 2020 г.).
11. Мешков В.А., Мешкова С.В., Мокроносов А.Г. (2013). Социально-экономическое развитие малых и средних городов Пермского края // Актуальные вопросы современной экономики. № 1. С. 91–98.
12. Beatriz V.M. (2007). Mendes. Clustering in emerging equity markets, *Emerging Markets Review*, no. 8, pp. 194–205.
13. Camero A., Alba E. (2019). Smart City and information technology: A review, *Cities*, vol. 93, pp. 84–94.
14. Chong-En Bai. (2008). Bureaucratic integration and regional specialization in China, *China Economic Review*, no. 19, pp. 308–319.
15. Kitsios F., Kamariotou M. (2019). Beyond Open Data Hackathons: Exploring Digital Innovation Success, *Information*, no. 7, pp. 235–245.
16. Koivisto J., Hamari H. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research, *International Journal of Information Management*, no. 4, pp. 191–210.
17. Mullins J., Sabherwal R. (2020). Gamification: A cognitive-emotional view, *Journal of Business Research*, no. 2, pp. 304–314.
18. Putra Z., Knaap W. (2018). Urban innovation system and the role of an open web-based platform: The case of Amsterdam Smart City, *Journal of Regional and City planning*, vol. 29, no. 3, pp. 234–249.
19. Tucker C. (2019). Digital Data. Platforms and the Usual [Antitrust] Suspects: Network Effects, Switching Costs, Essential Facility, *Review of Industrial Organization*, no. 2, pp. 683–694.
20. Хан А.А. (2019). Развитие городской среды на базе применения технологий «Умного города» // Инженерные решения. № 6(7). С. 4–7.
21. Бриллиант Е.В., Ветвицкая С.М. (2014). Инновационное развитие городской среды // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. № 5-2. С. 184–185.
22. Лебедева Л.Г., Ростова А.В., Ургалкин Ю.А. (2014). Удовлетворённость городской средой как фактор инновационного развития моногорода // Вестник Самарского муниципального института управления. № 3 (30). С. 52–59.
23. Калинина А.Э. (2012). Интегральная многофакторная оценка эффективности управления регионом в условиях модернизации российской экономики // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. № 1 (20). С. 75–83.

24. Статистический ежегодник Пермского края. 2019: Статистический сборник. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю (Пермьстат). Пермь, 2019. 357 с.

25. Min Li, Werbin Gu, Wei Chen, Yeshen He, Yannian Wu, Yiyang Zhang. (2018). Smart Home: Architecture, Technologies and Systems, *Procedia Computer Science*, no. 131, pp. 393–400.

26. Edmondson D., Kern F., Rogge K. (2019). The co-evolution of policy mixes and socio-technical systems: Towards a conceptual frame-

work of policy mix feedback in sustainability transitions, *Research Policy*, no. 10, pp. 106–128.

27. Pasmore W., Winby S., Mohrman S., Vanasse R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organisation Change, *Journal of Change Management*, no. 2, pp. 67–85.

28. Колясников В.А., Попова М.В. (2013). Концепция градостроительной стратегии старопромышленных городов Урала // Академический вестник УРАЛНИИПРОЕКТ РААСН. № 1. С. 29–35.

---

## INNOVATION FOR THE URBAN ENVIRONMENT (THE PRACTICE OF PERM AGGLOMERATION)

E.V. Rozhkov  
JSC АКИБ “Pochtobank”,  
Perm, Russia

### ABSTRACT:

The research purpose is to work out practical recommendations for local authorities on implementing national programs of introducing innovations into the urban environment, which is essential to underpin the Perm urban agglomeration development as a completely new, innovative municipal entity. This will advance the development of the urban territory and the adjacent area of 15–25 kilometers around the regional capital. In this case, the efficiency of innovations will be seen in the urban area and beyond.

The observation method used in the research provided the framework to identify goals to be achieved, phenomena and processes to be the growth zones in the innovative development of the urban environment. The author stressed the urgent need for city sites where business representatives could offer their innovative digital services and urban environment products to local authorities. Based on the analysis, the need to improve the quality of the urban environment was revealed, which means creating conditions for involving citizens into a comfortable and sustainable urban life (social wellbeing; economic opportunities; ecological quality). The article proposes a way of unclogging the highway from the city center to the airport through building a parallel monorail highway for unmanned overhead transport and a cableway with modern comfortable cabins across the Kama river (parallel to the communal bridge).

The conclusions drawn in the article provide for the idea that first and foremost, city dwellers, need to feel the shift in the existing problems in housing sector: redevelopment; high-quality major repairs; roadway replacement with innovative materials using new technologies (including drives-through); street cleaning, hands-off garbage sorting and collection.

**KEYWORDS:** Perm urban agglomeration, urban environment, Innovative processes, economic impact.

### AUTHORS' INFORMATION:

**Evgeniy V. Rozhkov** – JSC АКИБ “Pochtobank” (17, Popov St., Perm, 614000, Russia); rozhkov@pochtobank.ru. ORCID: 0000-0002-0886-5928.

**FOR CITATION:** Rozhkov E.V. (2020). Innovation for the urban environment (the practice of Perm agglomeration), *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 54–63.

## REFERENCES

1. Dubrovsky V.Zh., Rozhkov E.V. (2020). The role and tasks of digitalization of municipal property management. In: Ural – Driver of neo-industrial and industrial development of Russia. Proceedings of the II Ural Economic Forum. Ekaterinburg, USUE.
2. Votzel J., Kuznetsova E. (2018). Smart city technologies: what influences the choice of citizens? McKinsey Center for Government. July.
3. Yigitcanlar T., Foth M., Kamruzzaman M. (2019). Towards Posr – Anthropocentric Cities: Reconceptualizing Smart Cities to Evade Urban Ecocide, *Journal of Urban Technology*, no. 2, pp. 147–152.
4. Ballesteros F., Perez M. (2017). El papel del Estado ante la digitalización de la economía. Estrategia digital. ICE, Ministerio de Economía, industria y Competitividad. Julio–Agosto. No. 897, pp. 113–130.
5. Kareem Moxlex A., Kazlouski V., Setralenka I. (2019). The genesis of audit and its role in banking. In: The balanced development of national economy under the condition of modern world transformations. Daugavpils. Pp. 196–203.
6. Kazlouski V., Zhou W. (2019). The paradigm of the «University 4.0». In: The balanced development of national economy under the condition of modern world transformations. Daugavpils. Pp. 176–186.
7. Orekhova S.V. (2018). Industrial enterprises: electronic vs traditional business model, *Terra Economicus*, vol. 16, no. 4, pp. 77–94.
8. Belokopytova E.N. (2020). Methodological recommendations for assessing the economic feasibility of transforming a municipal enterprise into a private organization, *Eurasian legal journal*, no. 4 (143), pp. 443–444.
9. Dubrovsky V.Zh., Orlova T.S., Yaroshevich N.Yu. (2014). Formation of a competitive environment in infrastructure industries with a natural monopoly component, *Upravlenets*, no. 6 (52), pp. 30–33.
10. Dubrovsky V.Zh., Rozhkov E.V. (2020). Stability of enterprises, industries and the region in the context of digitalization (on the example of the Perm Territory). In: Digital transformation of industry: trends, management, strategies – 2020 (DTI-2020). Proceedings of the II scientific-practical conference (Yekaterinburg, 2020).
11. Meshkov V.A., Meshkova S.V., Mokronosov A.G. (2013). Socio-economic development of small and medium-sized cities of the Perm Territory, *Actual problems of modern economics*, no. 1, pp. 91–98.
12. Beatriz V.M. (2007). Mendes. Clustering in emerging equity markets, *Emerging Markets Review*, no. 8, pp. 194–205.
13. Camero A., Alba E. (2019). Smart City and information technology: A review, *Cities*, vol. 93, pp. 84–94.
14. Chong-En Bai. (2008). Bureaucratic integration and regional specialization in China, *China Economic Review*, no. 19, pp. 308–319.
15. Kitsios F., Kamariotou M. (2019). Beyond Open Data Hackathons: Exploring Digital Innovation Success, *Information*, no. 7, pp. 235–245.
16. Koivisto J., Hamari H. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research, *International Journal of Information Management*, no. 4, pp. 191–210.
17. Mullins J., Sabherwal R. (2020). Gamification: A cognitive-emotional view, *Journal of Business Research*, no. 2, pp. 304–314.
18. Putra Z., Knaap W. (2018). Urban innovation system and the role of an open web-based platform: The case of Amsterdam Smart City, *Journal of Regional and City planning*, vol. 29, no. 3, pp. 234–249.
19. Tucker C. (2019). Digital Data. Platforms and the Usual [Antitrust] Suspects: Network Effects, Switching Costs, Essential Facility, *Review of Industrial Organization*, no. 2, pp. 683–694.
20. Khan A.A. (2019). Development of the urban environment based on the use of Smart City technologies, *Engineering solutions*, no. 6 (7), pp. 4–7.
21. Brilliant E.V., Vetvitskaya S.M. (2014). Innovative development of the urban environment, *International Journal of Applied and Fundamental Research*, no. 5-2, pp. 184–185.
22. Lebedeva L.G., Rostova A.V., Urgalkin Yu.A. (2014). Satisfaction with the urban environment as a factor of innovative development of a monotown, *Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management*, no. 3 (30), pp. 52–59.

23. Kalinina A.E. (2012). Integral multifactorial assessment of the effectiveness of regional management in the context of modernization of the Russian economy, *Bulletin of Volgograd State University*, Series 3. Economy. Ecology, no. 1 (20), pp. 75–83.

24. Statistical Yearbook of the Perm Territory. 2019: Statistical collection. Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Perm Territory (Permstat). Perm, 2019. 357 p.

25. Min Li, Werbin Gu, Wei Chen, Yeshen He, Yannian Wu, Yiyang Zhang. (2018). Smart Home: Architecture, Technologies and Systems, *Procedia Computer Science*, no. 131, pp. 393–400.

26. Edmondson D., Kern F., Rogge K. (2019). The co-evolution of policy mixes and socio-technical systems: Towards a conceptual framework of policy mix feedback in sustainability transitions, *Research Policy*, no. 10, pp. 106–128.

27. Pasmore W., Winby S., Mohrman S., Vanasse R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organisation Change, *Journal of Change Management*, no. 2, pp. 67–85.

28. Kolyasnikov V.A., Popova M.V. (2013). The concept of urban planning strategy of the old industrial cities of the Urals, *Academic Bulletin URAL-NIIPROEKT RAASN*, no. 1, pp. 29–35.

# **МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ**

---

MUNICIPAL FINANCE

## ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ

ВАК: 08.00.05

ГРНТИ: 06.71.45

**Ю.В. Злоказова**

Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации,  
Санкт-Петербург, Россия  
AuthorID: 817924

### **АННОТАЦИЯ:**

Статья посвящена описанию теоретических представлений исследователей о теневых экономических явлениях в системе высшего образования. Актуальность исследования обусловлена существованием скрытой экономической деятельности не только в российском высшем образовании, но и образовательных системах разных стран мира; стремлением к противодействию теневизации образования при отсутствии релевантных теоретических объяснений этих процессов. Рассмотрены определения теневой экономики в высшем образовании, сформулированные представителями различных научных школ. Показано, что теневые явления оказывают деструктивное влияние на общество и государство, а их последствия однозначно негативно сказываются на благополучии, развитии и возможностях как отдельных людей, так и общества в целом. Ретроспективный обзор теневых экономических явлений в системе высшего образования позволяет заключить, что многие криминальные виды деятельности существуют с момента возникновения такого уровня образования. Показано, что масштабы теневых явлений – широта их распространения в странах мира, мера их проникновения в общественные отношения – в настоящее время позволяют сделать вывод о существенном влиянии теневых экономических явлений на безопасность личности, общества и государства. В завершении делается вывод о многообразии подходов и отсутствии единства и целостности в определении причин возникновения теневых экономических явлений. Это обстоятельство актуализирует необходимость обобщения и систематизации теоретических представлений в виде единого объяснения теневой экономической деятельности. Полученные в статье результаты объясняют необходимость научного исследования теневых экономических явлений в системе высшего образования. В частности, преодоления разобщённости представлений – путем систематизации теоретических знаний, разработки адекватной методологии исследования – путем инвентаризации существующих методов и процедур измерения и оценки теневых явлений.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** теневая экономика, высшее образование, образовательная организация, экономическая безопасность, нарушение, коррупция, общество, влияние.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Юлия Валерьевна Злоказова** – кандидат экономических наук; Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации (198206, Россия, Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, 1); yuliazlokazova@yandex.ru. ORCID: 0000-0001-9380-4785.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Злоказова Ю.В. (2020). Теневая экономика в высшем образовании: теоретические и методологические подходы к исследованию // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 65–74.

Высшее образование выступает ключевым фактором развития не только личности, но и общества. Его содержание и качество влияет на безопасность государства, а функционирование системы образования сказывается на благополучии населения. Среди проблем, присущих системам высшего образования разных странах мира, пожалуй, ни одна не является более обсуждаемой, чем теневая экономическая деятельность. Теневые экономические явления в высшем образовании вызывают серьезный общественный резонанс вне зависимости от специфики и интенсивности проблем, переживаемых обществом. Для ее дальнейшей характеристики определим данное понятие и укажем его наиболее общие признаки.

Широко распространенным определением теневой деятельности выступает представление о ней как форме злоупотребления имеющимися ресурсами, возможностями в личных целях (Всемирный банк, 2019).

Международный институт планирования образования (ИЕР) при ЮНЕСКО связывает теневые экономические явления и коррупцию в образовании, определяя их как «злоупотребление государственной должностью в личных целях, которое влияет на доступ, качество и равенство в образовании» (ИЕР, 2019). D. Charman и S. Lindner, анализируя теневую экономическую деятельность в вузах, уточняют данное определение, говоря об злоупотреблении лицом вверенной ему властью в личных целях, поскольку оно «охватывает как государственные, так и частные высшие учебные заведения» [1, с. 250].

Конечно, данный подход к определению теневых экономических явлений нельзя считать полным. отождествление коррупции в высшем образовании и теневых экономических явлений фокусирует внимание на нарушении таких фундаментальных прав, как доступность

образования для населения, но упускает из виду важнейшие последствия теневизации — увеличение расходов на образование, снижение научно-исследовательского потенциала, деморализацию подрастающего поколения и другие негативные социальные и экономические эффекты.

В нашем исследовании данные последствия подвергаются пристальному изучению посредством анализа отечественных и зарубежных практик нелегального хозяйствования.

Характеризуя экономику сферы образования в Российской Федерации, отметим, что речь идет о существенном объеме средств. Только объем государственного финансирования сферы образования на период 2020–2025 годов составляет 24,7 млрд рублей<sup>1</sup>. Операциональные средства, которыми обладают ведущие мировые университеты, нередко превышают государственные бюджеты отдельных стран. К примеру, доход Оксфордского университета в 2019 году составил 2,4 млрд фунтов стерлингов, а к 2023 году его администрация планирует привлечь не менее 500 млн фунтов стерлингов только на финансирование исследований в области информационных технологий<sup>2</sup>.

Обращая внимание на теневые процессы, сопровождающие деятельность организаций высшего образования, автор обращается к экономическим мотивам коррупционных практик, раскрывая не только объемы злоупотреблений, но и вскрывая их экономические механизмы. В таком контексте теневые экономические и коррупционные практики оказываются сопряжены теснее, чем предполагает законодательство о противодействии коррупции. В частности, разработка карты коррупционных рисков в соответствии со ст. 13.3 Федерального Закона от 25.12.2008 № 273–ФЗ «О противодействии коррупции» и методи-

<sup>1</sup> Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования». URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3a928e13b4d292f8f71513a2c02086a3/download/1337/>.

<sup>2</sup> University of Oxford. URL: [https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field\\_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf](https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf).

<sup>3</sup> О проведении оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций: Письмо Минтруда России от 22.07.2013 № 18-0/10/2-4077 // КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/>.

ческими рекомендациями Министерства труда Российской Федерации<sup>3</sup> требует выявления и оценки коррупционных рисков в деятельности работников образовательной организации высшего образования.

Однако, коррупционные действия, рассматриваемые без учета экономических последствий, не могут быть оценены адекватно. Применение методологии экономического анализа расширяет представление о возможных коррупционных рисках, показывая степень вреда (убытков), наносимых системе отношений, сформированных между субъектами образовательной деятельности.

Данный подход активно развивается в последние десятилетия в работах отечественных и зарубежных исследователей высшего образования. Изучению теневых явлений, присущих различным уровням организации высшего образования, посвящены работы отечественных учёных Е. В. Денисовой-Шмидт, Ю. В. Латова, Э. О. Леонтьевой, М. Н. Макаровой, А. А. Осипяна, Н. Л. Румянцевой, Г. А. Сатарова, а также зарубежных — P. Altbach, N. Janashia, D. Chapman, S. Heuneman, D. Waite, D. Allen.

Каждый из исследователей обращается к определенным элементам организации образовательных отношений, выявляя и оценивая экономические аспекты должностных злоупотреблений, правонарушений и преступлений, совершаемых в сфере высшего образования.

В такой перспективе подход к изучению теневых экономических явлений основывается на нескольких принципиальных положениях о причинах скрываемых отношений, возникающих между субъектами образования. Обращение к работам отечественных и зарубежных ученых-экономистов позволяет описать специфику существующих взглядов на феномен теневой экономической деятельности.

К примеру, А. В. Саяпин, Е. В. Харитонова рассматривают теневые отношения в образовательных организациях высшего образования как нелегальную экономическую деятельность на рабочих местах, приводящую к скрытому перераспределению доходов [2, с. 60]. И. П. Овсяникова предполагает, что тене-

вые экономические явления в образовательных организациях строятся на основе нарушения правовых норм деятельности субъектов образования и сопровождаются извлечением выгоды<sup>4</sup>. J. Hallak и M. Poisson предполагают, что основным регулятором теневых экономических отношений выступает этическая модель поведения субъектов образования [3]. Ее отсутствие приводит к возникновению различных типов нелегальных взаимоотношений: фаворитизма и недобросовестной конкуренции, взяточничества и подкупа, хищений и растрат.

Итак, можно заключить, что возникновение теневых экономических явлений в системе образовательной деятельности вызвано совокупностью экономических, правовых и этических обстоятельств, а сама эта деятельность является рациональной для субъектов образования. Другими словами, побуждение к нелегальной экономической деятельности свойственно образовательным организациям в силу специфики их экономической деятельности. Вместе с тем, важно отметить отсутствие в современной экономической науке единых объяснений причин теневизации высшего образования и, как следствие, наличие нескольких предложений, конкурирующих между собой. Исходя из анализа зарубежных публикаций, можно обозначить четыре основных причины, определяющих, на наш взгляд, возникновение теневой экономики в отношениях между субъектами образования, одновременно предлагающих рациональное объяснение мотивации участников теневых отношений. Возможность теневой экономической деятельности обусловлена:

— стремлением к уменьшению затрат ресурсов (временных, материальных и социально-психологических) на организацию и (или) осуществление образовательной деятельности (H. De Soto) [4];

— целенаправленным извлечением прибыли (монетизацией) субъектами образования собственной деятельности (G.C. Bekker) [5];

— стремлением к увеличению дохода от образовательной деятельности путем сочетания легальных и нелегальных способов (A. Erlich) [6];

<sup>4</sup>Теневая экономика : Учеб. пособие / И. П. Овсяникова ; ФГБОУ ВО РГУПС. Ростов н/Д, 2015. 160 с. : ил. Библиогр. : 159 с.

— некомпетентностью субъектов образовательной деятельности, приводящей к нарушению финансово-хозяйственной дисциплины [7].

Представленные причины находятся в разных областях экономической теории и объединены нами на основании общего предмета — теневых явлений. Будучи разнородными по теоретическим основаниям, они все же характеризуют единые причины теневизации экономических отношений — стремление к извлечению дополнительных доходов, снижением расходов и ресурсов. Лишь некомпетентность субъектов управления экономическим агентом не имеет экономической коннотации и отсылает к области иррационального поведения, хотя и эта область в последние годы активно изучается в исследованиях экономического поведения потребителей. Предлагая эти объяснения, мы планируем в дальнейшем изучить их проявления в экономической деятельности образовательных организаций высшего образования эмпирически, обратившись к материалам ревизий, контрольных проверок экономической деятельности образовательных организаций.

Конкретизируя данные определения применительно к сфере высшего образования, укажем, что теневая экономическая деятельность предполагает:

а) неправомерные действия со стороны преподавателей и администраторов, злоупотребляющих своей властью в вопросах организации обучения и его осуществления;

б) извлечение субъектами данной деятельности экономической выгоды.

В нашей статье сформулированное определение используется для описания проблематики теневых экономических явлений — их влияния на общество и государство, а также феноменологии проявлений и сложившихся подходов к их изучению.

Теневая экономика в высшем образовании заслуживает внимания по многим причинам, но ключевой из них, по нашему мнению, выступает влияние, которое она оказывает на систему образования, профессиональное сообщество и общество в целом. Кратко охарактери-

зируем наиболее существенные аспекты влияния теневых явлений в высшем образовании на общество и государство.

Недоверие к системе высшего образования является одним из таких. Как показывают европейские исследователи, практически каждый работодатель оказывался в ситуации, когда соискатель должности или работник предъявлял сертификат об образовании, полученный посредством мошеннических действий, либо выданный поддельным учебным заведением [8; 9, с. 315].

Анализ газетных статей и телевизионных новостных программ в странах Европейского содружества, Юго-Восточной Азии, Содружества Независимых Государств свидетельствует о том, что теневая активность в сфере высшего образования вызывает предубеждение к определенным образовательным организациям. Нередко работодатели прямо заявляют в объявлениях о приеме на работу, что выпускники определенных образовательных организаций могут прислать им резюме, а определенных образовательных организаций — нет [10, с. 82].

В сфере профессиональной деятельности теневые явления в высшем образовании негативно связаны с ущербом, наносимым некомпетентными специалистами. Возможность незаконного получения документов об образовании позволяет некомпетентным специалистам — врачам, юристам и другим — использовать их для устройства на работу. Как следствие, из 860 лицензированных пилотов Пакистана 262 не получали соответствующего образования и имеют поддельные допуски к полетам<sup>5</sup>. Обобщение сведений о документах об образовании в США, проведенное Р. Attewell и Т. Domina, показывает, что 6 % степеней бакалавра и 35 % ученых степеней — поддельные [11].

Кроме того, теневая экономика ухудшает интеллектуальный потенциал выпускников в случае слабого контроля над отбором в высшие учебные заведения. В результате страдает не только эффективность подготовки специалистов высшей квалификации, но нарушается одно из существенных прав — право на доступ

<sup>5</sup>30 % of Pakistan pilots have fake licenses — probe June 26, 2020. The Observer. URL: <https://observer.ug/businessnews/65433-30-of-pakistan-pilots-have-fake-licenses-probe>.

к образованию всех социальных групп населения. Показательным примером выступает исследование рекомендательных писем, подготовленных китайскими студентами для поступления в образовательные учреждения США: 90 % из них были признаны поддельными<sup>6</sup>.

Теневые экономические явления существенно влияют на гражданскую культуру, нанося ущерб справедливости, обычно ассоциируемой с учебным заведением, и воспитывая циничное отношение к заявленным гражданским добродетелям. Наблюдая факты неофициальной деятельности в сфере образования, подрастающее поколение приходит к убеждению, что коррупция, мошенничество и обман — это допустимый способ социального поведения. Теневые практики получения образования формируют коррупционные стратегии карьерного роста, взаимодействия с органами государственной власти, укореняются в гражданском обороте. Следует согласиться с автором концепции поведенческой коррекции коррупционных практик J. Lambsdorff в том, что возможности теневой экономики подрывают нравственные установки молодежи на справедливость, честность и трудолюбие, одновременно обучая их легким путям достижения успеха [12]. По существу, образовательные организации, в деятельности которых очевидна теневая активность, ослабляют, а не укрепляют сплоченность общества.

Обобщая эффект влияния теневой экономики на общество в целом, следует признать его комплексный и деструктивный характер. Теневая экономика подрывает доверие общества к высшему образованию, ухудшает качество образования, готовит неквалифицированных молодых специалистов, обучает их искаженным ценностям и культуре.

Конечно, теневые экономические явления в высшем образовании нельзя считать современным явлением. Исторически ранние про-

явления теневых и коррупционных практик для некоторых стран мира имеют более чем двухсотлетнюю давность. Об этом можно судить по публикациям, описывающим продажу документов об образовании, датируемых 1730 годом [13]; выявление комитетом образования США поддельных дипломов у 25 тысяч медицинских работников в 1924 году [14]; результаты опроса 1 500 специалистов в области отбора персонала в Великобритании, отметивших подделку сведений о квалификации 49 % кандидатов на должность<sup>7</sup>; факты взяточничества среди экзаменаторов и членов экзаменационных комиссий вузов в 50–60-х гг. XX века в СССР<sup>8</sup>.

Несмотря на серьезные последствия, которые оказывает неофициальная экономическая деятельность в сфере высшего образования на общество и государство, этот факт лишь недавно начал привлекать внимание академической науки.

Интерес к проблемам теневых экономических явлений возник в связи с изучением коррупционных практик, в том числе и в сфере образования. Однако изучение явлений теневой деятельности и ее объемов в разных странах мира позволяет полагать, что теневой рынок в образовании имеет специфику, отличающую его от других видов теневой экономической деятельности в медицине, строительстве и пр.

В последние годы международные СМИ сообщают о значительном уровне коррупции в образовательных организациях. Например, результаты опроса 2010 года, опубликованные в российских СМИ, показывают, что 40 % студентов государственных университетов так или иначе подкупали своих преподавателей<sup>9</sup>. В 2014 году Всемирный банк оценил оборот теневых денежных средств в российской высшей школе в размере 0,5 % ВВП<sup>10</sup>.

Поскольку теневая экономическая деятельность стала широко распространенным явле-

<sup>6</sup>Bergman J. Forged Transcripts and Fake Essays: How Unscrupulous Agents Get Chinese Students into U.S. Schools. *Time*. July 26, 2012.

<sup>7</sup>Gillan A. A few clicks of the mouse, and you become a doctor. Guardian buys fake medical degrees and GCSEs. *The Guardian*. July 5, 2004.

<sup>8</sup>Чугунов Т.К. Высшее образование в СССР. Мюнхен : Издательство ЦОПЭ, 1972. С. 80.

<sup>9</sup>Опрос: 40 % студентов государственных вузов давали взятки преподавателям. *Newsru.com*. 24 ноября 2010 г. URL: <http://www.newsru.com/finance/24nov2010/vzyatka.html>.

<sup>10</sup>Панин В.В. Коррупция в образовании современной России: аналитический обзор. URL: <http://deti-moskvy.ru/korrupciya-v-obrazovanii-rossii>.

нием в высших учебных заведениях большинства стран мира, данное явление рассматривается во множестве национальных исследований в качестве угроз национальной безопасности. Понимание объемов теневой экономики высшего образования актуализирует стремление к оценке негативных эффектов, которые она порождает в обществе, и вреда, который она наносит государству. В настоящее время данные исследования носят преимущественно парциальный характер. В частности, генеральный прокурор штата Нью-Йорк Э. Куомо расследовал незаконную практику в сфере образовательных кредитов. Анализ теневых отношений, выполненный им, приводит к пониманию объема махинаций, охватывающих финансовую сферу высшего образования в США. Э. Куомо обнаружил повсеместное присутствие признаков конфликта интересов и фаворитизма, возникающих в системе отношений между финансовыми институтами как источниками ресурсов для обучения, студентами как потребителями образовательных услуг и клиентами поставщиков студенческих кредитов, а также финансовыми сотрудниками вузов как посредниками в таких сделках.

Наряду с национальными исследованиями, отдельные ученые обращаются к международным образовательным практикам. В частности, изучают различия в теневой экономической деятельности образовательных организаций разных стран мира [15; 16]. К примеру, А. А. Осипян исследует общественное мнение и общественный источник незаконной деятельности в российском высшем образовании, используя ряд средств массовой информации, освещающих эту проблему в период с 1998 по 2011 годы. Опираясь на полученные результаты и выводы, автор рассматривает проблему возможной интеграции теневых практик в высших учебных заведениях России и США [17].

Таким образом, понимание схожести механизмов, порождающих экономические злоупотребления, порождает интерес к международным исследованиям. В этой связи, конечно, следует отметить теоретические и методологические проблемы. Существующие экономические концепции и эмпирические инструменты

могут применяться для оценки отдельных теневых явлений в высшем образовании, полное понимание структур теневой экономики в сфере образования все еще недостижимо.

В первую очередь данное явление обусловлено недостаточностью и неполнотой информации о теневых явлениях в обществе. Зачастую исследователи обращаются к средствам массовой информации, публикующим сведения о коррупции в высшем образовании. Конечно, в них освещаются конкретные теневые явления в сфере высшего образования как на национальном, так и на международном уровне, а также комментируются общие тенденции коррупции в высшем образовании [18].

Так, в публикациях национальных новостных изданий и отдельных исследовательских групп утверждается, что взятки становятся все более необходимыми для доступа к образовательным программам, а также для получения высоких оценок за академические достижения<sup>11</sup>. Повышается доступность поддельных документов об образовании [19], преподаватели образовательных организаций высшего образования различных стран мира все чаще склоняют студентов к неофициальной оплате дополнительных занятий и консультаций, взяткам за допуск к аттестационным испытаниям и их успешному прохождению [20]. Представляемые в средствах массовой информации сведения зачастую тенденциозны. Ведь сообщая о коррупции в сфере высшего образования, авторы публикаций конструируют данную информацию в соответствии с собственным мнением, политикой издания и пр. Как правило, публикации о судебном преследовании педагогических работников составляют основную массу сообщений о наиболее явных формах коррупции в сфере образования. Достаточно редкими являются публикации, раскрывающие другие нелегальные практики, — мошенничество и растрату администраций образовательных организаций, факты плагиата и академической некомпетентности обучающихся, побуждаемые теневыми экономическими отношениями.

В этой связи, мы полагаем, что исследование теневых явлений в высшем образовании должно основываться на сведениях о фи-

<sup>11</sup>Coughlan S. Corruption and bribery in the classroom. BBC NEWS. October 9, 2013. URL: <https://www.bbc.com>.

нансово-экономической деятельности образовательных организаций высшего образования, предполагать оценку экономических процессов теневой и официальной деятельности.

Современная методология определения исследования процессов, параметров и характеристик теневой экономики на разных уровнях системы образования в настоящее время не является адекватной и точной. Помимо того, что источниками сведений выступают журналистские исследования, данные опросов и интервью, иные субъективные оценки, собственно экономическая деятельность хозяйствующих субъектов не всегда становится предметом измерения. Поэтому академические исследования не фиксируют системных закономерностей, порождающих теневые явления в высшем образовании. Как правило, они рассматривают парциальные теневые феномены (взяточничество, подкуп, мошенничество, подделку документов об образовании), представленные на одном из нескольких уровней организации образования. Полученные таким образом сведения могут быть полезны для по-

нимания и оценки отдельных видов теневых явлений, но не их предупреждения. Исходя из этого, можно заключить, что совершенствование методологии исследования теневых экономических явлений является своевременным и актуальным направлением исследования, открывающим возможности не только практического применения, но и уточнения теоретических представлений об экономических причинах, управленческом механизме теневизации отношений в системе высшего образования.

Выполненный нами обзор и проведенный анализ показывает перспективы дальнейших исследований. По нашему мнению, целесообразно дальнейшее обобщение теоретических работ, целью которого должна стать единая концепция теневых явлений в высшем образовании. Ее разработка открывает перспективы построения новых программ профилактики, а также существующих в настоящее время подходов к исследованию неофициальной экономики в российском высшем образовании. В наших дальнейших исследованиях мы уделим этому пристальное внимание.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Chapman D., and Lindner S. (2014). Degrees of integrity: The threat of corruption in higher education, *Studies in Higher Education*, vol. 41, no. 2, pp. 247–268.

2. Саяпин А.В., Харитонов Е.В. (2018). Теневые отношения в российских вузах и качество высшего образования // Социокультурные процессы современности. Т. 13. № 103. С. 59–64. URL: [http://journals.tsutmb.ru/a8/upload/2019-01/12\\_%D0%A1%D0%B0%D1%8F%D0%BF%D0%B8%D0%BD\\_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BF.pdf](http://journals.tsutmb.ru/a8/upload/2019-01/12_%D0%A1%D0%B0%D1%8F%D0%BF%D0%B8%D0%BD_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF.pdf) (дата обращения: 01.12.2020).

3. Hallak J., Poisson M. (2007). Ethics and corruption in education. P. 29. URL: <http://www.unesco.org/iiep/PDF/Forum15.pdf>.

4. De Soto Hernando. (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Basic Books. New York.

5. Becker G. S. (1968). Crime and Punishment: The Economic Approach, *Journal of Political Economy*, no. 76, pp. 169–217.

6. Block M.K., Heineke J.M. (1975). A Labor

Theoretic Analysis of the Criminal Choice, *American Economic Review*, no. 65, pp. 314–325.

7. Matsheza P., Timilsina A.R., Atutyuniva A. (eds.) (2011). *Fighting corruption in the educational sector: methods, tools and good practices*. United Nations Development Programme, Bureau for Development Policy, New York, p. 43.

8. Mir-Jabbar S. (2017). An Overview of Fraud and Degree Mills with Updates on the Aexact Degree Mill Operation: November 2017 Newsletter. The Association for International Credential Evaluation Professionals. URL: <https://www.taicep.org/taiceporgwp/anoverview-of-fraud-and-degree-mills-with-updates-on-the-axact-degreemill-operation-november-2017-newsletter/>.

9. Osipian A. (2008). Corruption in higher education: Conceptual approaches and measurement techniques, *Research in Comparative and International Education*, no. 2 (4), pp. 313–332.

10. Rumyantseva N.L. (2005). Taxonomy of corruption in higher education, *Peabody Journal of Education*, vol. 80, no. 1, pp. 81–92. Mahwah, N. J. (USA): Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

11. Attewell P., Domina T. (2011). Educa-

tional imposters and fake degrees, *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 29, Iss. 1, pp. 57–69. ISSN: 0276-5624. DOI: 10.1016/j.rs.sm.2010.12.004.

12. Lambsdorff J. (2015), Preventing Corruption by Promoting Trust – Insights from Behavioral Science. University of Passau, Diskussionsbeitrag. No. v-69–15.

13. Grolleau G. Lakhali T., Mzoughi N. (2008). An introduction to the Economics of Fake Degrees, *Journal of Economic Issues*, vol. 42, no. 3, pp. 673–693. Newfound Press.

14. Ezell A, Bear J. (2005). Degree Mills: The Billion-dollar Industry That Has Sold Over A Million Fake Diplomas. New York, Prometheus Books.

15. Zhao X. (2019). The Influence of Shadow Education on Cognitive Ability and Non-Cognitive Ability, *Modern Economy*, no. 10, pp. 945–961. DOI: 10.4236/me.2019.103063.

16. Júnior J.D.R.S., and Fargoni E.H.E. (2019). Globalization of Higher Education: Notes

about Economy, *Knowledge Production and Impacts on Civil Society*, vol. 6, no. 11, pp. 1–17. DOI: 10.4236/oalib.1105869.

17. Osipian A. (2008). Corruption in higher education: Does it differ across the nations and why? *Research in Comparative and International Education*, vol. 3, no. 4, pp. 345–365.

18. Si X. (2019). Literature Review on the Relationship between Intellectual Capital and Enterprise Performance, *Modern Economy*, vol. 10, no. 2, pp. 386–398. DOI: 10.4236/me.2019.102026.

19. Brown G.M. (2006). Degrees of Doubt: Legitimate, real and fake qualifications in a global market, *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 28, no. 1, pp. 71–79.

20. Heyneman S.P., Anderson K.H., and Nurliyeva N. (2008). The Cost of Corruption in Higher Education, *Comparative Education Review*, vol. 52, no. 1, pp. 1–25. DOI: 10.1086/524367.

---

## SHADOW ECONOMY IN HIGHER EDUCATION: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL RESEARCH APPROACHES

Yu.V. Zlokazova

Saint Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia,  
Saint Petersburg, Russia

### ABSTRACT:

The article describes researchers' theoretical perceptions about shadow economic phenomena in the higher education system. The research relevance refers to the hidden economic activity not only in the Russian higher education, but also in the educational systems of other countries in the world; the desire to counteract the education shadowization in the absence of the adequate theoretical explanations of these processes.

Definitions of the shadow economy in higher education, formulated by representatives of various scientific schools, are considered. Shadow phenomena are shown as destructively affecting the society and nation, with their consequences having a definitely adverse impact on the well-being, development and opportunities of both individuals and the society as a whole.

A retrospective review of the shadow economic phenomena in higher education provides for the conclusion that quite a number of criminal activities have existed since this level of education emerged.

The research shows that the current scale of the shadow phenomena – the scope of distribution in the countries of the world, the measure of penetration into public relations – makes it possible to conclude that the influence of the shadow economic phenomena on individual, social and national security is quite serious. Subsequently, the conclusion is made on the lack of the unified and integral approaches to identification of the emergency causes of shadow economic phenomena.

Owing to this, the need to generalize and systematize the theoretical concepts in the form of a unified explanation of shadow economic activity is actualized. The results obtained in the article explain the need for scientific research of the shadow economic phenomena in higher education. In particular, overcoming ideas fragmentation – through systematizing theoretical knowledge, developing a relevant research methodology – reviewing the existing methods and procedures of measuring and estimating the shadow phenomena.

**KEYWORDS:** shadow economy, higher education, educational institution, economic security, violation, corruption, society, influence.

#### **AUTHORS' INFORMATION:**

**Yulia V. Zlokazova** – Ph.D. of Economic Sciences; Saint Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia (1, Lyotchika Pilyutova St., Saint Petersburg, 198206, Russia); yuliazlokazova@yandex.ru. ORCID: 0000-0001-9380-4785.

**FOR CITATION:** Zlokazova Yu.V. (2020). Shadow economy in higher education: theoretical and methodological research approaches, *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 65–74.

#### **REFERENCES**

1. Chapman D., and Lindner S. (2014). Degrees of integrity: The threat of corruption in higher education, *Studies in Higher Education*, vol. 41, no. 2, pp. 247–268.
2. Sayapin A.V., Kharitonova E.V. (2018). Shadow relations in Russian universities and the quality of higher education, *Socio-cultural processes of the present*, vol. 13, no. 103, pp. 59–64. URL: [http://journals.tsutmb.ru/a8/upload/2019-01/12\\_%D0%A1%D0%B0%D1%8F%D0%BF%D0%B8%D0%BD\\_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BF.pdf](http://journals.tsutmb.ru/a8/upload/2019-01/12_%D0%A1%D0%B0%D1%8F%D0%BF%D0%B8%D0%BD_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF.pdf) (accessed 01.12.2020).
3. Hallak J., Poisson M. (2007). Ethics and corruption in education. P. 29. URL: <http://www.unesco.org/iiep/PDF/Forum15.pdf>.
4. De Soto Hernando. (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Basic Books. New York.
5. Becker G. S. (1968). Crime and Punishment: The Economic Approach, *Journal of Political Economy*, no. 76, pp. 169–217.
6. Block M.K., Heineke J.M. (1975). A Labor Theoretic Analysis of the Criminal Choice, *American Economic Review*, no. 65, pp. 314–325.
7. Matsheza P., Timilsina A.R., Atutyuniva A. (eds.) (2011). *Fighting corruption in the educational sector: methods, tools and good practices*. United Nations Development Programme, Bureau for Development Policy, New York, p. 43.
8. Mir-Jabbar S. (2017). An Overview of Fraud and Degree Mills with Updates on the Axaact Degree Mill Operation: November 2017 Newsletter. The Association for International Credential Evaluation Professionals. URL: <https://www.taicep.org/taiceporgwp/anoverview-of-fraud-and-degree-mills-with-updates-on-the-axact-degree-mill-operation-november-2017-newsletter/>.
9. Osipian A. (2008). Corruption in higher education: Conceptual approaches and measurement techniques, *Research in Comparative and International Education*, no. 2 (4), pp. 313–332.
10. Rumyantseva N.L. (2005). Taxonomy of corruption in higher education, *Peabody Journal of Education*, vol. 80, no. 1, pp. 81–92. Mahwah, N. J. (USA): Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
11. Attewell P., Domina T. (2011). Educational imposters and fake degrees, *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 29, Iss. 1, pp. 57–69. ISSN: 0276-5624. DOI: 10.1016/j.rsosm.2010.12.004.
12. Lambsdorff J. (2015), Preventing Corruption by Promoting Trust – Insights from Behavioral Science. University of Passau, Diskussionsbeitrag. No. v-69–15.
13. Grolleau G. Lakhali T., Mzoughi N. (2008). An introduction to the Economics of Fake Degrees, *Journal of Economic Issues*, vol. 42, no. 3, pp. 673–693. Newfound Press.
14. Ezell A, Bear J. (2005). *Degree Mills: The Billion-dollar Industry That Has Sold Over A Million Fake Diplomas*. New York, Prometheus Books.
15. Zhao X. (2019). The Influence of Shadow Education on Cognitive Ability and Non-Cognitive

Ability, *Modern Economy*, no. 10, pp. 945–961. DOI: 10.4236/me.2019.103063.

16. Júnior J.D.R.S., and Fargoni E.H.E. (2019). Globalization of Higher Education: Notes about Economy, *Knowledge Production and Impacts on Civil Society*, vol. 6, no. 11, pp. 1–17. DOI: 10.4236/oalib.1105869.

17. Osipian A. (2008). Corruption in higher education: Does it differ across the nations and why? *Research in Comparative and International Education*, vol. 3, no. 4, pp. 345–365.

18. Si X. (2019). Literature Review on the Relationship between Intellectual Capital and En-

terprise Performance, *Modern Economy*, vol. 10, no. 2, pp. 386–398. DOI: 10.4236/me.2019.102026.

19. Brown G.M. (2006). Degrees of Doubt: Legitimate, real and fake qualifications in a global market, *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 28, no. 1, pp. 71–79.

20. Heyneman S.P., Anderson K.H., and Nurliyeva N. (2008). The Cost of Corruption in Higher Education, *Comparative Education Review*, vol. 52, no. 1, pp. 1–25. DOI: 10.1086/524367.

# РЫНОК ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА: КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

ВАК: 08.00.05

ГРНТИ: 06.51.02

**И.Ю. Мерзлов**

Пермский государственный национальный исследовательский университет,

Пермь, Россия

AuthorID: 382565

**АННОТАЦИЯ:**

В статье проведён количественный и качественный анализ рынка проектов государственно-частного партнёрства (ГЧП) в России и развивающихся странах. Результатом исследования стало выявление основных тенденций данного рынка в 2019 г. Основу исследования составили статистические данные по 62 странам, опубликованные Мировым банком. Так, общий объём инвестиций в проекты ГЧП в 2019 г. составил 96,7 млрд долл. США. Наибольший удельный вес инвестиций в проекты ГЧП обеспечивают страны Восточной Азии и Тихоокеанского региона, в первую очередь, Китай. Транспортный сектор на протяжении последних 10 лет продолжает оставаться доминирующим по объёму и количеству реализованных проектов ГЧП. За ним следуют сферы энергетики и водоснабжения. При этом важно отметить, что в области энергетики начинают преобладать проекты с использованием возобновляемых источников энергии (в частности, ветра и солнца). Результаты проведённого анализа свидетельствуют о том, что в ближайшие несколько лет применение механизмов ГЧП будет оставаться одним из приоритетных направлений инвестиционной политики подавляющего большинства стран. При этом очевидным станет дальнейший сдвиг в сторону наиболее крупных инфраструктурных проектов национального и транснационального масштаба. Кроме того, качество институциональной среды, регулирующей ГЧП в развивающихся странах, в ближайшие несколько лет сравняется с уровнем развитых стран. Реализуемые проекты ГЧП всё в большей степени будут соответствовать критерию «Ценность для людей» (Value for People).

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** государственно-частное партнёрство, ГЧП, инфраструктура, проект, развивающиеся страны, инвестиции, институты развития.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Игорь Юрьевич Мерзлов** — доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента; Пермский государственный национальный исследовательский университет (614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15); [imerzlov@ya.ru](mailto:imerzlov@ya.ru). ORCID: 0000-0002-8317-5708.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Мерзлов И.Ю. (2020). Рынок проектов государственно-частного партнёрства: ключевые тренды в развивающихся странах // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 75–84.

## Введение

За последнее десятилетие в научной экономической литературе был опубликован достаточно большой объём материалов, посвященных вопросам развития государственно-частного партнёрства (ГЧП). Основываясь на передовом опыте таких стран-первопроходцев в ГЧП, как Англия, Австралия, Канада, как правило, авторы справедливо характеризуют ГЧП, с одной стороны, как элемент социально-экономической политики, с другой — как механизм, позволяющий эффективно реализовывать инвестиционные проекты в таких инфраструктурных отраслях, как транспорт, здравоохранение, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, спорт и т.д. В своих исследованиях авторы затрагивают различные аспекты, связанные с ГЧП. Так, Дж. Делмон анализирует возможные модели реализации проектов ГЧП [1], А. В. Белицкая рассматривает соответствующие нормативно-правовые аспекты [2, с. 31], Г. Ходж, К. Грив, А. Бордман изучают вопросы управления рисками и проблематикой привлечения кредитных ресурсов в проекты ГЧП [3; 4]. В. Г. Варнавский в своей работе рассматривает особенности реализации проектов ГЧП в отдельных отраслях [5].

В подавляющем своём большинстве исследователи фокусируются на положительных эффектах, связанных с применением ГЧП:

- стимулирование привлечения частных инвестиций в реализацию инфраструктурных проектов, которые исторически реализовывались за счёт средств государственных бюджетов [6].

- рост качества услуг, оказываемых с использованием соответствующих инфраструктурных объектов, благодаря большому опыту и экспертизе частного бизнеса [7, с. 37; 8, с. 746].

- оптимальное и справедливое распределение рисков между сторонами, способствующее эффективному расходованию бюджетных средств [9, с. 63].

Так, в России о существенной значимости механизмов ГЧП косвенно свидетельствует то, что в целях обеспечения нормативно-правового регулирования этой сферы в 2016 году вступил в силу Федеральный закон от 13.07.2015

№ 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [10].

Вместе с тем, практически отсутствуют достоверные данные, позволяющие дать объективную оценку результатам уже реализованных проектов ГЧП и оценить перспективы дальнейшей целесообразности применения ГЧП в целях развития инфраструктурных отраслей [11]. В этой связи является актуальным понимание основных тенденций, имеющих место на рынках ГЧП не только в России, но и в других развитых и развивающихся странах.

## Методология исследования

Основу исследования составляет количественный и качественный анализ рынков проектов ГЧП развивающихся стран. Последние определяются в соответствии с принятой классификацией Мирового банка [12].

В качестве источника данных использовалась «База данных ГЧП» (PPI Data), которую поддерживает в актуальном состоянии Мировой банк [13].

Количественный анализ проводился с использованием статистических данных, содержащихся в указанной базе. Качественный анализ основан на содержательном изучении данных, характеризующих проекты ГЧП, описание которых также содержится в указанной базе данных.

Под реализованными проектами ГЧП в рамках настоящего исследования понимаются проекты, финансовое закрытие которых произошло в 2019 году.

## Количественный анализ рынка проектов ГЧП

В 2019 г. общее количество реализованных проектов ГЧП в развивающихся странах по всему миру составило 409, а их суммарная стоимость 96,7 млрд долл. США, что на 3 % меньше чем в 2018 г. При этом общий объём инвестиций за 2019 г. на 7 % ниже средней величины, рассчитанной за последние 5 лет (103,5 млрд долл. США). В то же время объём инвестиций 2019 г. почти на 25 % превышает минимальный годовой уровень инвестиций в проекты ГЧП за последние 10 лет (в 2016 г. — 76,8 млрд долл. США). А са-

мым успешным годом для проектов ГЧП по-прежнему остаётся 2012 г., в котором суммарный объём инвестиций составил 159,8 млрд долл. США при общем количестве реализованных проектов ГЧП – 644.

В России объём инвестиций в проекты ГЧП составил в 2019 г. 4,1 млрд долл. США, что на 7 % ниже уровня 2018 г.

Снижение уровня инвестиционной активности в проектах ГЧП в прошлом году, главным образом, связано с ухудшением инвестиционного климата, в первую очередь, в таких странах, как Индонезия, Индия, Китай, Мексика и ЮАР. Так, например, в ЮАР количество реализованных проектов ГЧП сократилось до двух, что особенно показательно после достижения в 2018 году исторически рекордного уровня в 21 проект.

Китай в 2019 г. показал разнонаправленную динамику: при общем росте количества проектов ГЧП со 119 в 2018 г. до 142 в 2019 г. объём инвестиций упал за год на 6,4 млрд долл. США. Наибольший прирост по объёму инвестиций (с 6,1 млрд долл. США в 2018 г. до 18,6 млрд долл. США) показала Бразилия.

Важно отметить, что в 2019 г. проекты ГЧП были реализованы в 62 странах (в 2018 г. таких стран было только 46), что является рекордным значением за последние 10 лет.

В 2019 г. средний объём финансирования одного реализованного проекта ГЧП составил 238 млн долл. США, что выше показателя 2018 г. на 6 млн долл. США (см. табл. 1).

Доля инвестиций в небольшие проекты ГЧП (проекты с объёмом менее 100 млн долл. США) в 2019 г. незначительно выросла (на 2 п. п.) и составила 53 %. Доля инвестиций в средние по размеру проекты снизилась с 39 % в 2018 г. до 35 % в 2019, а инвестиции

Таблица 1 – Динамика изменения количества проектов ГЧП и их средней стоимости за период с 2014 по 2019 гг.

Год	Количество проектов ГЧП, шт.	Средняя стоимость одного проекта ГЧП, млн долл. США
2019	409	238
2018	428	232
2017	386	261
2016	353	229
2015	385	318
2014	389	324

в крупные проекты ГЧП в 2019 г. составили долю, равную 12 % в общем объёме инвестиций, что означает увеличение на 2 п. п. в сравнении с 2018 г.

В 2019 г. в структуре реализованных проектов ГЧП существенно уменьшилась доля гринфилд-проектов (проекты, которые реализуются на инвестиционной площадке, не имеющей готовой инфраструктуры): с 81 % в 2018 г. до 73 % в 2019 г. При этом среднегодовое значение данного показателя за последние пять лет составляет 76 %.

В 40 % проектов ГЧП (160 проектов), реализованных в 2019 г., в структуре акционерного капитала проектных компаний (*Special Purpose Vehicle, SPV*) преобладали иностранные инвестиции. Их доля в общем объёме инвестиций составила 55 %. При этом наибольшее количество проектов, реализованных с участием иностранных инвесторов, пришлось на энергетический сектор (115 из 160 проектов ГЧП). Подавляющее большинство иностранных инвесторов представляют такие страны, как Франция (12 % от общего объёма иностранных инвестиций в проекты ГЧП), Китай (11 %), Россия (6 %) и Япония (4 %). Так, отдельного внимания заслуживает роль Китая, который инвестировал в проекты ГЧП, реализуемые в других развивающихся странах, более 10 млрд долл. США. Главным образом, это связано с тем, что Китай продолжает на протяжении последних пяти лет реализацию своего глобального проекта «Один пояс и один путь» (англ. *Belt and Road Initiative, BRI*), который включает в себя ряд государств и секторов экономики. Так, например, в рамках указанного проекта Китай выступил основным инвестором в крупнейших проектах ГЧП в Пакистане (проект по расширению линий электропередач), в Нигерии (строительство современных портов) и Лаосе (строительство железных дорог).

Среди стран, реализующих проекты ГЧП, в которых преобладают внутренние источники инвестиций, следует снова отметить Китай, а также Бразилию и Индию. Данный факт может быть объяснён тем, что эти страны уже успели сформировать относительно более «зрелые» институциональные условия, позволяющие реализовывать проекты ГЧП.

Таблица 2 – Страны с наибольшим объёмом средств, инвестированных в проекты ГЧП

Территория	Объём, млрд долл. США	Число проектов
Китай	26,3	142
Бразилия	18,6	33
Индия	7,6	34
Вьетнам	4,5	12
Россия	4,1	13

Суммарно вклад указанных пяти стран в общем объёме инвестиций в проекты ГЧП в 2019 г. составил 63 %.

В отраслевом разрезе наибольший объём инвестиций в проекты ГЧП был привлечен в транспортном секторе: 47,8 млрд долл. США (50 % от всех инвестиций), 123 проекта. Больше половины этих инвестиций были привлечены проектами ГЧП в Китае (28,4 млрд долл. США). Далее в порядке убывания следует Индия (6,7 млрд долл. США) и Россия (3,4 млрд долл. США). Среди объектов транспортной инфраструктуры наибольший объём инвестиций в 2019 г. был отмечен в строительстве железных дорог (10,6 млрд долл. США, 8 проектов), в том числе за счет крупнейшего железнодорожного проекта «Дорога Китай-Лаос», инвестором которого выступила корпорация «Китайская Железнодорожная Группа» (англ. *China Railway Group*).

В энергетическом секторе объём инвестиций в проекты ГЧП составил 40,1 млрд долл. США (41 % от всех инвестиций) – 169 проектов, – показав рост в 22 % относительно 2018 г. Такой рост, главным образом, связан с реализацией в Бразилии проекта *Petrobras* (строительство сети газопроводов) с объёмом инвестиций 8,6 млрд долл. США. За исключением указанного проекта, инвестиции в проекты ГЧП в энергетическом секторе в 2019 г. имеют наименьшее значение за последние 5 лет. Такое падение связано, в первую очередь, с существенным уменьшением объемов инвестиций в энергетику в Китае, которое началось в 2018 г. и было вызвано резким сокращением объемов государственной поддержки проектов в области солнечной энергетики. При этом следует отметить, что проекты, основанные на применении возобновляемых источников энергии, по-прежнему являются доминирующими в структуре энергетических проек-

тов (136 проектов из 150 нацелены на использование возобновляемых источников энергии, в том числе 69 проектов связаны с использованием энергии ветра и 67 – энергии солнца). Наибольшее количество проектов в сфере использования энергии солнца приходится на Мексику: 15 проектов с общим объёмом инвестиций 2,1 млрд долл. США.

В проекты, связанные с переработкой твердых бытовых отходов, было инвестировано 4,7 млрд долл. США (64 проекта), в том числе 3,3 млрд долл. США – на проекты ГЧП на территории Китая.

В проекты водоснабжения и водоотведения в 2019 г. было инвестировано 4 млрд долл. США (51 проект). 83 % указанной суммы обеспечено реализацией проектов ГЧП на территории Китая (44 проекта). Также проекты ГЧП в сфере водоснабжения в 2019 г. были реализованы в Индонезии, Бангладеш и на Филиппинах.

Проекты цифровизации привлекли 174 млн долл. США (3 проекта): строительство оптоволоконных сетей связи на Коморских островах, в Камбодже и Кабо-Верде. Указанные проекты были полностью профинансированы институтами развития.

В структуре финансирования проектов ГЧП в 2019 г. преобладает долговое финансирование – 67 % (в первую очередь, кредитование; реже – облигационные займы). При этом частный бизнес (в первую очередь, коммерческие банки) обеспечивает 62 % от всего объёма финансирования, 25 % – международные и региональные институты развития, в том числе Международная финансовая корпорация (*International Finance Corporation*), Европейский банк реконструкции и развития (*European Bank for Reconstruction and Development*), Азиатский банк развития (*Asian Development Bank*), Межамериканский банк развития (*Inter-American Development Bank*) и Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (*Asian Infrastructure Investment Bank*) (рис. 1).

В представленном рисунке 1 не учтён один проект (строительство ветрогенераторной станции в Марокко), который был профинансирован с помощью экзотического для проектов ГЧП механизма – краудфандинга

Общий объём инвестиций (100 %)					
Долевое финансирование (31,5 %)		Долговое финансирование (67 %)			Дотации, гранты (1,5 %)
Государство / муниципалитет (0,5 %)	Частный бизнес, коммерческие банки (31 %)	Иностранные кредиторы (41 %)		Местные кредиторы (26 %)	
		Институты развития (25 %)	Прочие организации (16 %)		
			Государство / муниципалитет (11 %)	Частный бизнес, коммерческие банки (31 %)	

**Рисунок 1 – Структура и источники финансирования проектов ГЧП в 2019 г. на развивающихся рынках (все указанные проценты рассчитаны от общего объёма инвестиций) (составлено автором)**

(720 частных инвесторов в общей сложности вложили в проект 1,08 млн долл. США).

В Российских проектах ГЧП 98 % всех инвестиций привлечены в виде кредитов от коммерческих банков.

Таким образом, можно сделать вывод, что большое количество развивающихся стран рассматривают ГЧП как один из наиболее приоритетных механизмов развития инфраструктуры.

В целях получения всестороннего понимания текущего состояния рынка проектов ГЧП в развивающихся странах результаты представленного количественного анализа следует дополнить качественной оценкой содержания проектов ГЧП, реализованных в 2019 г., в результате которой сформулированы ключевые тренды данного рынка.

1. Рост количества проектов, основанных на принципах «ГЧП на благо людей» (англ. *People-first Public-Private Partnerships*). Данный термин впервые был использован Европейской экономической комиссией ООН в 2015 году в контексте того, что цели устойчивого развития<sup>1</sup> (ЦУР) могут быть достигнуты, в том числе, с применением механизмов ГЧП. В этой связи в качестве приоритетов при выборе и обосновании эффективности проектов ГЧП всё чаще руководствуются не только критериями бюджетной эффективности, но и критериями, характеризующими возможность достижения ЦУР и, как следствие, рост качества жизни населения. Можно предположить, что в дальнейшие несколько лет проекты «ГЧП на благо людей» будут преобладать и оказывать всё большее влияние на банки и институ-

ты развития при принятии решений о начале финансирования соответствующих проектов.

2. Увеличение интереса к проектам ГЧП, обеспечивающим наряду с повышением качества жизни населения большую устойчивость по отношению к возрастающим экологическим рискам, связанным с изменением климатических условий в мире. Нарастание количества и интенсивности происходящих климатических изменений приводит к тому, что правительства, банки и страховщики начинают предъявлять всё более высокие требования к минимизации возможных экологических рисков, способных повлиять на тот или иной проект ГЧП. В этом контексте потребуется более глубокая проработка рисков, связанных с реализацией проектов ГЧП на всех этапах их жизненного цикла. Именно в связи с этим мы наблюдаем в энергетическом секторе рост количества проектов, использующих возобновляемые источники энергии (в первую очередь, ветра и солнца).

3. Рост количества проектов ГЧП, по которым закончился или приближается к окончанию срок действия соответствующих договорных обязательств. Речь идёт о «первой волне проектов ГЧП», которые были инициированы рядом стран в 90-е гг. XX века. В то время при среднем сроке соглашения о ГЧП 25–30 лет в своём большинстве правительства глубоко не задумывались о том, как нужно будет продолжать эксплуатировать и обслуживать инфраструктуру, созданную в рамках ГЧП, по истечении срока действия соответствующих договоров/соглашений. В настоящее время чаще всего публичная сторона, принимающая обратную связь от частной стороны объ-

<sup>1</sup>Сформулированы в Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года».

екты инфраструктуры, не имеет ни соответствующих ресурсов, ни опыта, чтобы продолжать ими эффективно управлять. В этой связи следует ожидать формирования «вторичного» рынка проектов ГЧП, предметом которых будет являться реконструкция существующих объектов инфраструктуры, их эксплуатация и/или техническое обслуживание. Данный факт потребует от публичной стороны уточнения подходов к проведению конкурсных процедур по выбору частной стороны (например, предусмотреть возможность автоматического, без конкурса, перезаключения соглашения о ГЧП с тем же частным партнёром, который реализовывал предыдущий проект ГЧП).

4. Набирающий обороты процесс совершенствования государствами нормативно-правовой базы, регулирующей ГЧП. Как правило, вносимые изменения связаны с желанием повысить прозрачность реализации проектов ГЧП, а также обеспечить возможность более справедливого распределения рисков между участниками проекта. В частности, в подавляющем большинстве развивающихся стран, включая Россию, по-прежнему отсутствуют законодательно утверждённые методологии, позволяющие оценивать объём рисков, принимаемых на себя бюджетом при реализации проектов ГЧП. В этой связи можно предположить, что регламентация данных подходов произойдёт в ближайшее время, правительства начнут более взвешенно подходить к вопросам принятия на себя тех или иных рисков проектов ГЧП. В итоге это может привести к спаду интереса у существенной части частных инвесторов.

5. Распространение применения электронных платформ в процессе проведения конкурсных процедур в целях повышения их транспарентности и обеспечения возможности участия в конкурсе широкого круга потенциальных инвесторов. В этой связи следует отметить передовой опыт России, в которой уже длительное время функционирует государственная электронная платформа <https://www.gosuslugi.ru/>, с использованием которой, в том числе, проводятся конкурсы по выбору частного партнёра в проектах ГЧП.

6. Рост значения ИТ-составляющей реализуемых инфраструктурных проектов, что бу-

дет предъявлять к частным партнёрам всё более высокие требования относительно уровня цифровизации. Наличие ИТ и других инновационных разработок, благодаря которым можно существенным образом повысить эффективность и качество функционирования инфраструктуры, станет неотъемлемой частью качественных критериев проводимых конкурсных процедур, что соответствующим образом будет влиять на рост качества жизни населения. В этом контексте определенные дополнительные преимущества получают транснациональные корпорации, развивающие свои экосистемы, опыт которых будет всё более активно использоваться при создании новых инфраструктурных объектов (например, проекты формата «Умный город»). Следует отметить, что российская практика регулирования ГЧП (прежде всего это федеральные законы №№ 115-ФЗ и 224-ФЗ) уже предусматривает отдельные положения, регулирующие и учитывающие специфику реализации проектов ГЧП в сфере ИТ-технологий.

7. Стремление государств к дальнейшему наращиванию своих компетенций в сфере ГЧП приведет к тому, что продолжится создание и активное развитие специализированных государственных организаций, выступающих центрами соответствующих компетенций (как правило, они носят название «центр развития ГЧП»). В этом контексте существенное внимание будет уделено дальнейшему наращиванию профессиональных компетенций государственных служащих, работающих в таких центрах, на основе обобщения как собственного национального опыта, так и опыта других стран.

8. Увеличение количества глобальных проектов национального и транснационального уровня (например, китайский проект «Один путь — одно кольцо»). Целью таких проектов является стремление нарастить национальные конкурентные преимущества и обеспечить дальнейшие высокие темпы экономического роста. При этом в условиях ограниченности бюджетного финансирования страны все чаще прибегают к финансированию со стороны международных институтов развития. В этих условиях правительствам при определении критериев выбора частного партнёра в

разрабатываемых конкурсных документациях всё сложнее будет формировать конкурентное поле потенциальных инвесторов по причине ограниченного числа потенциальных игроков, масштабы деятельности которых будут соответствовать требованиям потенциальных кредиторов.

9. Пересмотр государствами своих бюджетных политик в связи с нарастающей ограниченностью и закредитованностью национальных бюджетов. В результате чего растёт качество подготовки инфраструктурных проектов, в том числе, с точки зрения их соответствия целям национального развития. При этом снижается доля спонтанно иницируемых проектов, направленных на решение второстепенных задач.

10. Рост уровня вовлечённости в проекты ГЧП местных коммерческих банков (т.е. функционирующих на территории той страны, где реализуется финансируемый этим банком проект ГЧП). Во многом это связано с тем, что государства создают для этого соответствующие институциональные условия. Сохранение данной тенденции будет означать рост ликвидности реализуемых проектов ГЧП, а также расширение возможностей по реализации относительно небольших проектов регионального и/или муниципального уровня.

11. Снижение количества проектов ГЧП, реализуемых без проведения конкурсов (как правило, основанием для этого является так называемая частная инициатива, когда частный инвестор предлагает публичному партнёру реализовать конкретный проект ГЧП. В случае принятия публичной стороной положительного решения по такому предложению законодательно предусмотрена возможность заключения соглашения о ГЧП без проведения конкурсных процедур). В первую очередь, эта тенденция вызвана растущим осознанием государственными служащими того, что такой подход к выбору частного партнёра создаёт повышенные коррупционные риски. Одновременно пересматриваются механизмы законодательного регулирования, позволяющие заключать соглашения о ГЧП на основе частной инициативы. Естественно, это предъявляет дополнительные требования к частным инвесторам, которые вынуждены готовить всё

более конкурентноспособные предложения по реализации новых проектов ГЧП.

12. Увеличение количества транснациональных проектов ГЧП. В этом контексте одним из наиболее активных игроков является Китай, который реализует проекты ГЧП как на территории своей страны, так и в ряде стран Азии и Африки. В этом контексте проекты ГЧП превращаются в один из инструментов внешней политики, позволяющий странам заявлять о своих амбициях на международном уровне. С другой стороны, реализация проектов такого масштаба требует развития методологии, обеспечивающей поиск наиболее эффективных подходов к структурированию таких проектов, включая вопросы собственности на создаваемые инфраструктурные объекты, распределение прибыли, обеспечение нормативно-правового регулирования, а также учитывающих особенности законодательства тех стран, на территории которых реализуется проект ГЧП.

13. Продолжающийся рост числа международных организаций, деятельность которых связана с формированием центров компетенций в сфере ГЧП. В частности, в 2019 г. вопросами ГЧП занялись такие вновь созданные международные институты как Центр качества ГЧП (*PPP Center of Excellence's*), созданный при UNECE, со штаб квартирой в Женеве, аффилированные с ним региональные центры ГЧП в Новом Орлеане (*New Orleans Residence and Sustainability Center*) и Франкфурте-на-Майне (*Frankfurt Healthcare PPP Center*), а также афганский центр ГЧП (*Afghan PPP Hub*) и Мировая ассоциация практиков ГЧП (*World Association of PPP Practitioners, WAPPP*). Благодаря тому, что деятельность этих организаций позволяет накапливать опыт реализации проектов ГЧП и развивать методологию применения ГЧП, у стран, применяющих ГЧП, расширяются возможности для дальнейшего повышения эффективности реализуемых проектов ГЧП.

14. Рост количества проектов ГЧП с применением принципов исламского финансирования. В первую очередь, данная тенденция вызвана распространением ГЧП в странах, исповедующих ислам. Исламский банк развития (*Islamic Development Banks*) в последние го-

ды активно развивает свои методологические подходы, позволяющие финансировать проекты ГЧП. Как результат, исламское финансирование становится преобладающим механизмом финансирования проектов ГЧП в странах Ближнего Востока и Средней Азии.

15. Сохранение фокуса отраслевой специализации проектов ГЧП на таких традиционных для ГЧП инфраструктурных отраслях, как транспорт, энергетика и водоснабжение. При этом в развивающихся странах практика применения ГЧП будет нарастать в секторах социальной инфраструктуры, таких как медицина и образование. Также мы прогнозируем существенный рост числа проектов ГЧП в сфере информационных технологий.

## Выводы

Представленные данные позволяют предположить, что практика применения механизмов ГЧП в последующие годы продолжит свое распространение. При этом есть все основания полагать, что по своему качеству и объёму рынки проектов ГЧП развивающихся стран в ближайшие 3–5 лет догонят исторических лидеров применения ГЧП, таких как Англия, Австралия и Канада. Во многом развивающиеся страны на сегодняшний день в целом формируют повестку дальнейших направлений развития ГЧП как механизма реализации инвестиционных проектов в инфраструктуре, так и элемента социально-экономической политики, в том числе на мировой арене.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Delmon J. (2010). Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk. The World Bank and Kluwer Law International.
2. Белицкая А.В. (2009). Правовые формы государственно-частного партнерства в России и зарубежных странах // Предпринимательское право. № 2. С.31.
3. Hodge G.A., Greve C. (2013). Public-private partnership in turbulent times. Rethinking public-private partnerships: Strategic approaches for turbulent times. Oxon, Routledge.
4. Hodge G.A., Greve C., Boardman A.E. (2012). International Handbook in Public-Private Partnerships. UK, Edward Elgar.
5. Варнавский В.Г. (2009). Государственно-частное партнерство. М. : ИМЭМО РАН.
6. Дербина Е.С. (2014). Частно-государственное партнерство: опыт зарубежных стран и перспективы для России // Проблемы и перспективы экономики и управления : Материалы III Международной научной конференции (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). С. 26–29. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6825/> (дата обращения: 13.08.2020).
7. Прудский В.Г., Мерзлов И.Ю. (2011). Государственно-частное партнёрство как важнейший фактор инновационного развития экономики // Ars Administrandi (Искусство управления). № 4. С. 36–45.
8. Himmel M., Siemiatycki M. (2017). Infrastructure public-private partnerships as drivers of innovation? Lessons from Ontario, Canada, *Environment and Planning C: Politics and Space*, vol. 35, no. 5, p. 746.
9. Дерябина М.А. (2008). Государственно-частное партнерство: теория и практика // Вопросы экономики. № 8. С. 61–77.
10. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 13 июля 2015 года № 224-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 13.08.2019).
11. Baxter D. (2020). Trends to Shape the Implementation of PPP Projects in 2020 & Beyond. URL: <http://iospartners.com/2020/03/23/trends-to-shape-the-implementation-of-ppp-projects-in-2020-beyond/> (accessed 13.08.2020).
12. DataBank. The World Bank. URL: <https://databank.worldbank.org/home.aspx> (accessed 13.08.2020).
13. PPI Data. Infrastructure Finance, PPPs & Guarantees. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/ppidata> (accessed 13.08.2020).

## THE MARKET FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS: KEY TRENDS IN DEVELOPING COUNTRIES

I.Yu. Merzlov

Perm State National Research University,  
Perm, Russia

### ABSTRACT:

The article provides a quantitative and qualitative analysis of the market for public-private partnership (PPP) projects in Russia and the developing countries. As the research result, the main trends of this market in 2019 have been revealed. The research foundations include the World Bank statistical data on 62 countries. The cumulative investment in the PPP projects in 2019 was USD 96.7 billion. The largest investment share in the PPP projects is provided by the countries of the East Asian and Pacific region, and primarily China. Over the last 10 years, the transport sector has been dominating in the volume and number of implemented PPP projects, with the energy and water supply sectors following. Importantly, projects using renewable energy sources (in particular, wind and solar energy) are gaining dominance in the energy sector. The analysis results identify the PPP mechanisms as one of the priority areas of investment policy in the majority of countries in the coming years. However, a major shift to the largest national and transnational infrastructure projects will be quite obvious. Additionally, the quality of the institutional environment regulating PPP in developing countries will equal the one of the developed countries in the near future. The ongoing PPP projects will be increasingly meeting the "Value for People" criterion.

**KEYWORDS:** public-private partnership, PPP, infrastructure, project, developing countries, investment, development institutions.

### AUTHORS' INFORMATION:

Igor Yu. Merzlov – Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Management Department; Perm State National Research University (15, Bukirev St., Perm, 614990, Russia); imerzlov@ya.ru. ORCID: 0000-0002-8317-5708.

**FOR CITATION:** Merzlov I.Yu. (2020). The market for public-private partnership projects: key trends in developing countries, *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 75–84.

### REFERENCES

1. Delmon J. (2010). Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk. The World Bank and Kluwer Law International.
2. Belitskaya A.V. (2009). Legal forms of public-private partnership in Russia and foreign countries, *Entrepreneurial Law*, no. 2. P. 31.
3. Hodge G.A., Greve C. (2013). Public-private partnership in turbulent times. Rethinking public-private partnerships: Strategic approaches for turbulent times. Oxon, Routledge.
4. Hodge G.A., Greve C., Boardman A.E. (2012). International Handbook in Public-Private Partnerships. UK, Edward Elgar.
5. Varnavsky V.G. (2009). Public private partnership. Moscow, IMEMO of RAS.
6. Derbina E.S. (2014). Public-private partnership: experience of foreign countries and prospects for Russia. In: Problems and prospects of economics and management. Proceedings of the III International Scientific Conference (St. Petersburg, December 2014). Pp. 26–29. URL: <https://molu>

ch.ru/conf/econ/archive/131/6825/ (accessed 13.08.2020).

7. Prudskiy V.G., Merzlov I.Yu. (2011). Public-private partnership as the most important factor in the innovative development of the economy, *Ars Administrandi*, no. 4, pp. 36–45.

8. Himmel M., Siemiatycki M. (2017). Infrastructure public-private partnerships as drivers of innovation? Lessons from Ontario, Canada, *Environment and Planning C: Politics and Space*, vol. 35, no. 5, p. 746.

9. Deryabina M.A. (2008). Public-private partnership: theory and practice, *Problems of Economics*, no. 8, pp. 61–77.

10. On public-private partnership, municipal-private partnership in the Russian Federation and

amendments to certain legislative acts of the Russian Federation : Federal Law No. 224-FZ dated July 13, 2015. ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 13.08.2019).

11. Baxter D. (2020). Trends to Shape the Implementation of PPP Projects in 2020 & Beyond. URL: <http://iospartners.com/2020/03/23/trends-to-shape-the-implementation-of-ppp-projects-in-2020-beyond/> (accessed 13.08.2020).

12. DataBank. The World Bank. URL: <https://databank.worldbank.org/home.aspx> (accessed 13.08.2020).

13. PPI Data. Infrastructure Finance, PPPs & Guarantees. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/ppidata> (accessed 13.08.2020).

**ГОРОД:  
УПРАВЛЕНИЕ, КОММУНИКАЦИИ  
И МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА**

---

**CITY: GOVERNANCE,  
COMMUNICATIONS, AND LOCAL COMMUNITIES**

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО ПРИНЦИПА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

ВАК: 08.00.05

ГРНТИ: 10.16.00, 82.13.00

**В.Г. Горб**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия  
AuthorID: 300585

**АННОТАЦИЯ:**

В практике государственного и муниципального управления получил широкое распространение проектный подход к достижению целей социально-экономического развития страны, региона, муниципалитета. Вместе с тем, существует ряд проблем, снижающих эффективность его использования. К таким проблемам относятся: нормативно-правовая неопределенность проектов в системе стратегического планирования, функциональная избыточность задач проектной деятельности, недостаточное научно-методологическое обоснование реализации проектного подхода в деятельности органов государственного управления и местного самоуправления.

**Целью** данной статьи является определение типологии проектов в государственном и муниципальном управлении, а также научно-методологических основ разработки проектов деятельности по достижению целевых значений показателей социально-экономического развития.

**Методы.** Для достижения поставленной цели в статье использовались основные теоретические положения проектного подхода и системно-деятельностное моделирование технологии целевой деятельности.

**В результате** данной работы автором были определены следующие четыре типа проектов, разрабатываемых и реализуемых в органах государственного и муниципального управления: предметные проекты, проекты деятельности по достижению целевых значений показателей социально-экономического развития, научно-исследовательские проекты, проекты подготовки и проведения событий. Определены особенности этих проектов в зависимости от субъектов, задействованных в их разработке и реализации. Представлена методология разработки проекта деятельности по достижению целевых значений показателей социально-экономического развития, основанная на системно-деятельностном моделировании технологических периодов и этапов целевой деятельности.

**Научная новизна.** Определены типы проектов в государственном и муниципальном управлении, что позволило выявить особенности их разработки и реализации. Представлена системно-деятельностная методология моделирования целевой деятельности в процессе разработки проектов достижения целевых значений показателей социально-экономического развития, позволяющая повысить эффективность и качество реализации стратегических целей государственных и муниципальных программ.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** проектный принцип, типы государственных и муниципальных проектов, методология разработки проектов деятельности.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Виктор Григорьевич Горб** — доктор педагогических наук, профессор; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); gorb-vg@ranepa.ru.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Горб В.Г. (2020). Реализация проектного принципа в государственном и муниципальном управлении // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 86–95.

Повышение эффективности и качества государственного и муниципального управления является ключевой задачей в процессе создания условий для опережающего развития страны в условиях глобальной конкуренции и противостояния возникающим (биологическим, экологическим, технологическим и т. д.) вызовам. С этой целью Президентом страны В. В. Путиным в 2017 году на пленарной сессии Петербургского международного экономического форума заявлен проектный принцип модернизации разработки и реализации государственных программ.

Необходимость принятия решения в отношении основного бюджетно-распорядительного документа деятельности органов государственного и муниципального управления была очевидна, так как эффективность их влияния на достижение стратегических целей социально-экономического развития постоянно снижалась. Эту тенденцию отмечают многие исследователи, например Л. Г. Кириллов и Т. И. Кириллова, анализируя развивающийся потенциал муниципальных программ города Екатеринбурга, пришли к выводу, что «в этих программах просто ресурсы бюджета поделены между распорядителями бюджета и будут благополучно освоены получателями. Полномочия будут профинансированы, исполнение мероприятий проконтролировано и все отчеты сданы, за что и получены премии. А проблемы останутся, устаревание ускорится» [1]. Проблема низкой эффективности использования ресурсов отмечается в исследованиях В. И. Добросоцкого [2], Т. В. Усковой и Е. Д. Копытовой [3], С. А. Кожевникова [4] и многих других авторов.

На первом этапе реализации проектного принципа на основе Постановления Правительства РФ от 12.10.2017 № 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Рос-

сийской Федерации» были модернизированы пять государственных программ: «Развитие здравоохранения», «Развитие образования», «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации», «Развитие транспортной системы», «Развитие сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы».

В качестве основного политического субъекта по внедрению проектного принципа в государственное управление выступал созданный 30 июня 2016 года Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам, который с июля 2018 г. стал носить название Совета по стратегическому развитию и национальным проектам. Эти изменения связаны с необходимостью достижения стратегических целей, поставленных в Указе Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В качестве форм организации деятельности были определены 12 национальных проектов, структура деятельности и субъекты ее реализации нормативно прописаны в Постановлении Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288.

Таким образом, проектный принцип как методологическая основа модернизации государственных и муниципальных программ стал реализовываться как форма организации деятельности по достижению стратегических целей развития страны. При этом остаются неразрешенными ряд проблем, которые могут деструктивно повлиять на эффективность реализации национальных, федеральных, ведомственных, региональных и муниципальных проектов.

Прежде всего, проект как документ стратегического планирования на различных уров-

нях государственного управления и местного самоуправления нормативно не определен в Федеральном законе от 28.06.2014 № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Вследствие чего проекты не встроены в систему стратегического планирования. Например, в Стратегию социально-экономического развития Свердловской области на период 2016–2030 годов не внесены изменения в связи с принятием национальных и федеральных проектов, а разработаны региональные проекты. Кроме того, данная правовая коллизия формирует отношение к проектам как к политическому виду деятельности, что более характерно для политических партий, общественных объединений и субъектов законодательной (нормативной) инициативы на различных уровнях государственного управления и местного самоуправления. Органы государственного управления и местного самоуправления реализуют государственную политику исключительно в рамках нормативно предписанных полномочий.

Второй проблемой, с нашей точки зрения, является то, что деятельность по подготовке и реализации проектов не встроена в существующую функциональную систему полномочий органов государственного управления и местного самоуправления, а рассматривается как дополнительная организационно-управленческая структура (проектный комитет, проектный офис, группа по разработке проекта акта и др.), лишенная при этом реальных административно-распорядительных полномочий.

Проведенное нами исследование интенсивности деятельности административно-распорядительных органов местного самоуправления позволило сделать вывод, что средняя нормативно-плановая загруженность отделов администрации городского округа колеблется от 140 до 180 % [5]. Данная картина характерна и для большинства органов государственного управления, находящихся в ситуации перманентной «оптимизации». Интенсивность более 110 % деструктивно влияет на эффективность и качество деятельности, но если ее и дальше повышать за счет дополнительных проектных задач (потому что ранее существующую ответственность за реализацию нормативно-предписанных полномочий никто не от-

менял), мы получаем «недостаточный уровень мотивации ответственных должностных лиц и членов проектных команд» [6, с. 42].

Следующей проблемой является недостаточное научно-методологическое обоснование реализации проектного подхода в деятельности органов государственного управления и местного самоуправления. В нормативно-методологическом контексте понимание проекта сформулировано. В международной системе менеджмента под проектом понимается «временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата» [7], в отечественном стандарте в этой сфере проект рассматривается как «целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги» [8]. Принимая данные определения за основу, необходимо обратить внимание на особенности разработки и реализации проектов в органах государственного управления и местного самоуправления в зависимости от их типов и целевых ориентиров.

В научной литературе представлены различные типологии проектов. С. В. Аржанухин и Г. В. Макович выделяют классические, неклассические и постнеклассические проекты в муниципальных образованиях [9, с. 24]. С. А. Кожевников предлагает следующую типологию проектов по их сущности и природе:

а) исходя из своей цели: коммерческие, некоммерческие;

б) по своему масштабу: малые, мегапроекты, монопроекты мультипроекты;

в) исходя из особенностей конечных результатов проекта: технические, экономические, социальные проекты [4].

Н. С. Гедюш предлагает следующую типологию проектов в органах власти в зависимости от достигаемых результатов:

– создание нового продукта, услуги, блага, в том числе создание нового документа;

– улучшение уже имеющегося продукта, услуги, блага;

– создание уникального сочетания одного или нескольких продуктов, услуг, благ;

– формирование уникальной способности предоставлять продукт, услугу, благо [10, с. 10–11].

Основываясь на системно-деятельностном подходе к организации работы органов государственного управления и местного самоуправления, мы предлагаем следующую типологию проектов:

1. *Предметные проекты*, целью которых является создание (модернизация) нормативно-правовых документов, документов стратегического планирования, материально-технических объектов, информационных продуктов, социальных благ и услуг.

2. *Проекты деятельности по достижению целевых значений показателей социально-экономического развития*. В свою очередь такие проекты могут быть стратегическими или антикризисными. Проекты по достижению целей, определенных стратегиями социально-экономического развития и другими документами стратегического планирования, мы относим к стратегическим. Если целью проекта является устранение выявленной проблемы или причин ее возникновения, то такие проекты являются антикризисными [11].

3. *Научно-исследовательские проекты*, предусматривающие разработку, апробацию и внедрение в практику государственного и муниципального управления научных методологий, повышающих результативность, эффективность и качество деятельности органов государственного управления, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий, учреждений и организаций.

4. *Проекты подготовки и проведения событий*. К таким проектам относятся:

- подготовка и проведение «Дня города»;
- подготовка и проведение научно-практической конференции;
- подготовка и проведение национальных, региональных и муниципальных праздников и спортивных мероприятий и т. д.

Все перечисленные выше проекты по субъектам их разработки и реализации могут быть разделены следующим образом:

- проекты, разрабатываемые и реализуемые органами государственного управления и местного самоуправления в рамках своих полномочий;
- проекты, разрабатываемые и реализуемые государственными и муниципальными

предприятиями, учреждениями и организациями;

- проекты, разрабатываемые и реализуемые коммерческими структурами, на основе заключенных контрактов по выполнению государственного или муниципального задания.

- полисубъектные проекты, разрабатываемые органами управления и включающие проекты государственных и муниципальных предприятий, учреждений и организаций, а также коммерческих структур выполняющих государственные и муниципальные задания.

В первом случае проект разрабатывается непосредственно в органе государственного управления и местного самоуправления на основе предписанных им полномочий для решения задачи, определенной государственной (муниципальной) программой или другим документом стратегического планирования, а также антикризисными задачами. Во втором случае органы управления согласуют цели проекта, обеспечивают его соответствующими ресурсами и анализируют достигнутые результаты. В третьем – при проведении конкурсных процедур на выполнение государственного (муниципального) задания органы управления определяют технические характеристики исполнителей, параметры качества и сроки выполненных работ, выделяют финансовое обеспечение и контролируют, как требуемое качество достигнуто в установленные сроки. Полисубъектный проект рассматривается как «портфель проектов», при реализации которого органы управления реализуют все выше перечисленные функции.

Каждый из перечисленных четырех типов проектов имеет свои специфические цели, структуру и содержание деятельности. В предыдущих работах мы представляли предметные проекты по разработке положения о структурных подразделениях органа государственного (муниципального) управления [11], разработке стратегии социально-экономического развития муниципального образования [12], а также научно-исследовательский проект по разработке и актуализации образовательной системы общеобразовательной школы [13]. В настоящей статье мы хотим представить системно-деятельностный подход к реализации проектного принципа при разработке

проекта деятельности по достижению целевых значений показателей социально-экономического развития. В рамках заявленного подхода проект представлен в виде модели деятельности, включающей концептуальный и технологический компоненты.

Концептуальный компонент модели деятельности включает:

- стратегическую (антикризисную) цель социально-экономического развития;
- индикаторы достижения стратегической (антикризисной) цели и их целевые значения (показатели);
- ресурсное обеспечение деятельности по достижению заданных значений индикаторов
  - аксиологические, методологические и технологические принципы целевой деятельности:
  - задачи по достижению заданных значений индикаторов;
  - функциональная матрица субъектов целевой деятельности.

Проектный принцип предполагает использование метода SMART при определении целей проекта. Этот метод предполагает проверку соответствия цели пяти критериям: конкретность (*Specific*), измеримость (*Measurable*), достижимость (*Achievable*), уместность (*Relevant*) и согласованность по времени (*Timed*). Разработанная на основе данного метода цель проекта деятельности будет состоять из трех компонентов:

- глагол или отглагольное существительное (повышение, развитие, оптимизация, модернизация, совершенствование);
- планируемый уровень (количественный или относительный) объекта целеполагания;
- срок достижения планируемого уровня объекта стратегического целеполагания.

Цель проекта деятельности определяется на основе цели государственной (муниципальной) программы или проектов различного уровня. Трансформация целей государственных программ на основе проектного принципа произведена в программах определенных Постановления Правительства РФ от 12.10.2017 № 1242. В большинстве остальных цели не конкретны, не измеримы и, следовательно, их достижимость проверить очень трудно. Например, в государственной программе РФ

«Экономическое развитие и инновационная экономика» поставлены следующие цели:

- «создание благоприятного предпринимательского климата и условий для ведения бизнеса;
- повышение инновационной активности бизнеса;
- повышение эффективности государственного управления» [14].

Целевые индикаторы и показатели программы не декомпозируются по целям, что также затрудняет процесс диагностики результативности целевой деятельности. При системно-деятельностном подходе предлагается проектировать целевые индикаторы следующими методами:

- декомпозиции объекта целевой деятельности на процессы, характеризующие его состояние;
- выделения системообразующих факторов, влияющих на развитие объекта целевой деятельности;
- определение ресурсов (условий), необходимых для достижения цели;
- определение процессов, характеризующих состояние причин возникновения проблем объекта целевой деятельности (при проекте антикризисной деятельности).

На следующем этапе необходимо определить стоимость одной индикативной единицы и финансовые ресурсы, необходимые для достижения конкретного показателя. Для этого все необходимые ресурсы (кадровые, экономические, информационные, материально-технические) переводятся в финансовые характеристики, для чего составляются соответствующие калькуляции [11]. Данная задача успешно решается при наличии нормативов. В основном, такие нормативы существуют при разработке предметных проектов. Что касается проектов деятельности по достижению целевых значений показателей социально-экономического развития, то, как отмечает директор Института реформирования общественных финансов В. В. Климанов, «пока никто толком не может объяснить, как сочетаются стратегии с бюджетом. Где на этой связке находится бюджетный прогноз? Как в стратегии закладыва-

ются финансовые ресурсы, необходимые для их реализации?»<sup>1</sup>

Таким образом, существующая научно-методологическая проблема финансового обоснования достижения показателей социально-экономического развития снижает результативность этой деятельности и не способствует повышению инвестиционного потенциала государственных (муниципальных) программ. Финансовые средства, закладываемые в программы, фактически являются государственными (муниципальными) инвестициями в социально-экономическое развитие страны, региона, муниципалитета [15]. Их научно-методологическая обоснованность является важнейшим условием финансово-экономической эффективности государственного и муниципального управления.

Очень важным, с нашей точки зрения, является методологический этап концептуального периода разработки модели деятельности. На этом этапе определяются аксиологические, методологические и технологические принципы, на основе которых будет реализовываться целевая деятельность. Источниками для определения принципов являются: доктрины, законы, стратегии, концепции. Такой подход позволяет создать политический контекст задач целевой деятельности, обеспечить их аксиологический смысл, методологическую обоснованность и технологичность.

Задача в предлагаемом контексте рассматривается как деятельность, направленная на достижение целевых показателей. В нашем подходе декомпозиция деятельности осуществляется тем же методом, каким производили декомпозицию целевых индикаторов. Смысл, методология и технология такой деятельности определяется на основе представленных выше системы принципов. Другими словами, на основе спроектированной системы принципов, которая представляет собой политический замысел целевой деятельности, в задачах отражается ценностная основа, способы и приемы деятельности по достижению целевых показателей.

В зависимости от количества показателей на достижение которых направлена та или

иная задача, их можно типологизировать следующим образом:

- *системные задачи*, оказывающие влияние на достижение всех целевых показателей;
- *комплексные задачи*, влияющие на достижение нескольких целевых показателей;
- *адресные задачи*, влияющие на один конкретный показатель.

В заключительном разделе концепции модели деятельности определяются субъекты реализации задач целевой деятельности и их функциональные полномочия. В проектной методологии эта работа называется «составление матрицы ответственности». Такие матрицы определяют функции субъектов (согласует, утверждает, разрабатывает, участвует в разработке, одобряет) на определенных этапах проектной деятельности (предложения по проекту, его паспорт, сквозной план, рабочий план, итоговый отчет по проекту).

В предлагаемом системно-деятельностном подходе субъекты реализации задач целевой деятельности структурируются в следующей функциональной последовательности:

- нормативное установление;
- нормативно-методическое обеспечение;
- организация и исполнение;
- контроль и анализ;
- распорядительно-корректирующая деятельность.

При этом включение субъектов в матрицу функциональной ответственности проводится только на основе их полномочий, прописанных в соответствующих положениях и регламентах. Такой подход позволит избежать многих организационных кадровых проблем, представленных выше.

На основе концепции разрабатывается технологический компонент проекта деятельности, состоящий из четырех периодов:

- подготовительный;
- организационно-реализующий;
- контрольно-аналитический;
- организаторско-распорядительный.

Главной задачей подготовительного периода является создание нормативно-правовых, нормативно-методических, финансово-экономических, кадровых, организационных и ма-

<sup>1</sup>Цуциев М.А. От стратегий к проектам: новая роль государственных программ // Бюджет. 2017. № 11. URL: <http://bujet.ru/article/331882/php>.

териально-технических условий для реализации содержания деятельности по достижению поставленной цели. От качества реализации содержания данного периода зависит успех реализации всего проекта деятельности. Основными субъектами деятельности являются структуры выполняющие нормативное установление, нормативно-методическое и организационное обеспечение подготовки к реализации задач целевой деятельности.

Основным содержанием организационно-реализующего периода является реализация полномочий субъектов выполняющих функции организации и исполнения в рамках конкретных задач целевой деятельности. Таким образом, содержание деятельности по каждой задаче проектируется исходя из нормативно предписанных полномочий субъектов деятельности (функции организации и исполнения), при этом планируемые мероприятия должны отражать политический замысел конкретной задачи.

В контрольно-аналитический период производится определение результативности, эффективности и качества реализации задач во время организационно-реализующего периода деятельности. В качестве методов управленческой деятельности могут использоваться:

– управленческий контролинг, результатом которого будут являться аналитические записки, отражающие уровень достижения показателей целевой деятельности и оценку деятельности субъектов по реализации содержания задач проекта деятельности;

– статистическое наблюдение, результатом которого является статистический отчет;

– социологическое исследование качества результатов целевой деятельности;

– управленческий мониторинг качества целевой деятельности, результатом которого будет аналитическая информация, мотивирующая субъектов повышать эффективность и качества своей деятельности.

Предметами контрольно-аналитического периода, как правило, являются процессы достижения показателей задач целевой деятельности.

Организаторско-распорядительный период необходим для принятия управленческих ре-

шений на основе аналитических материалов, полученных в предыдущем периоде. На первом этапе контрольно-аналитические материалы рассматриваются на коллегиальных формах управленческой деятельности (совещание, заседание, заслушивание), по результатам которых принимаются меры различного уровня императивности:

– протокол (совещания, заседания, заслушивания), предписывающий задачи субъектам по повышению результативности, эффективности и качества целевой деятельности;

– обзор, в котором отражаются причины, снижающие результативность, эффективность и качество деятельности и конкретизируются задачи субъектам по их устранению;

– приказ о поощрении или наказании по результатам целевой деятельности.

Проекты стратегической деятельности по достижению целевых значений показателей социально-экономического развития могут пролонгироваться для достижения более высоких стратегических ориентиров. В этом случае в организаторско-распорядительный период принимается решение о модернизации проекта целевой деятельности, оформленное приказом или постановлением соответствующего должностного лица.

Представленные положения использования проектных принципов деятельности в процессе повышения эффективности реализации государственных и муниципальных программ носят концептуальный характер и апробируются автором в ходе образовательной деятельности по предмету «Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений». Результаты показывают, что студенты успешно проектируют модели деятельности, в процессе этого у них развиваются проективно-плановые, организаторские, контрольно-аналитические и регулятивно-распорядительные профессиональные качества. Многие обучающиеся используют представленные концептуальные положения при подготовке бакалаврских работ и магистерских диссертаций. Следующим этапом работы будет апробация системно-деятельностных моделей в практике проектной деятельности органов государственного управления и местного самоуправления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кириллов Л.Г., Кириллова Т.И. (2017). Замечания о практике формирования муниципальных программ на примере города Екатеринбурга // Вопросы управления. № 6 (49). URL: <http://journal-management.com/issue/2017/06/22> (дата обращения: 24.08.2020).
2. Добросоцкий В.И. (2017). Совершенствование проектного управления в России // Вопросы управления. № 6 (49). URL: <http://journal-management.com/issue/2017/06/11> (дата обращения: 24.08.2020).
3. Ускова Т.В., Копытова Е.Д. (2017). К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. № 4. С. 7–27.
4. Кожевников С.А. (2016). Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. № 5 (35). С. 1–17.
5. Горб В.Г. (2015). Оптимизация деятельности администрации муниципального образования в рамках реализации реформы местного самоуправления // Муниципалитет: экономика и управление. № 4, С. 71–78. URL: <http://municipality.expert/issue/2015/04/09>.
6. Абрамкина С.Р., Владыкина Л.Б., Лукин А.Н. (2019). Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности // Социум и власть. № 2 (76). С. 37–45.
7. Американский национальный стандарт «Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК)». Изд. 5-е. PMI, 2013. 586 с.
8. ГОСТ Р 56715.5-2015 «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения»: утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 ноября 2015 г. № 1828-ст. // КонсультантПлюс. URL: <https://www.consultant.ru/>.
9. Аржанухин С.В., Макович Г.В. (2018). Управление проектами в муниципальных образованиях: Монография. М.: Издательский дом Академии Естествознания. 136 с.
10. Проектное управление в органах власти: Учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. 2-е изд. М.: Издательство «Юрайт», 2020. 186 с.
11. Горб В.Г. (2017). Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений: Учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского института управления – филиала РАНХиГС. 240 с.
12. Горб В.Г. (2018). Методологические аспекты разработки стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Муниципалитет: экономика и управление. № 1 (22). С. 5–11. URL: <http://municipality.expert/issue/2018/01/01>.
13. Горб В.Г. (2008). Методология проектирования организационных образовательных систем: Монография. Екатеринбург: Издательство Уральской академии государственной службы. 236 с.
14. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»: Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 316 (ред. от 22.05.2020) // КонсультантПлюс. URL: <https://www.consultant.ru/>.
15. Качанова Е.А., Чевтаева Н.Г., Каменская Н.В. (2019). Факторы успеха реализации инициативных проектов в деятельности государственных (муниципальных) учреждений социальной сферы // Вопросы управления. № 5 (60). URL: <http://journal-management.com/issue/2019/05/02> (дата обращения: 27.08.2020).

## PROJECT-ORIENTED PRINCIPLE IN PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

V.G. Gorb

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

The project-oriented approach to achieving the national, regional or municipal goals of socio-economic development has been widely practiced in public and municipal administration. However, there are certain issues reducing the efficiency. These problems include: regulatory uncertainty of projects in the strategic planning system, functional redundancy of project tasks, insufficient scientific and methodological support to the project approach implementation in public and local government authorities.

**The purpose** of this article is to specify the projects typology in public and municipal administration and to provide the scientific and methodological framework for the projects development to achieve the target values of socio-economic development indicators.

**Methods.** To achieve this goal, the article employed the key theoretical concepts of the project approach and system-activity modelling of the target activity technology.

As a **research result**, the author identified the following four types of projects developed and implemented in public and municipal bodies: substantive projects, activity projects to achieve the target values of socio-economic development indicators, scientific-research projects, projects to develop and stage events. The specifics of these projects have been revealed depending on entities involved in their development and implementation. The methodology is provided for developing an activity project to achieve the target values of the socio-economic development indicators, based on the system-activity modelling of technological periods and stages of target activities.

**Scientific novelty.** The types of projects in public and municipal administration have been identified, resulting in the revealed development and implementation specifics. The system-activity methodology is provided for modelling target activities in the course of projects development to achieve the target values of socio-economic development indicators, which allowed to increase the efficiency and quality of the public and municipal programs' strategic goals implementation.

**KEYWORDS:** project principle, types of public and municipal projects, methodology for activity projects development.

### AUTHORS' INFORMATION:

**Viktor G. Gorb** – Advanced Doctor in Pedagogic Sciences, Full Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); gorb-vg@ranepa.ru.

**FOR CITATION:** Gorb V.G. (2020). Project-oriented principle in public and municipal administration, *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 86–95.

## REFERENCES

1. Kirillov L.G., Kirillova T.I. (2017). Comments on the practice of establishment of municipal programs on the example of Ekaterinburg city, *Management issues*, no. 6 (49). URL: <http://journal-management.com/issue/2017/06/22> (accessed 24.08.2020).
2. Dobrosockiy V.I. (2017). Improvement of project management in Russia, *Management issues*, no. 6 (49). URL: <http://journal-management.com/issue/2017/06/11> (accessed 24.08.2020).
3. Uskova T.V., Kopytova E.D. (2017). On the issue of the implementation of project management in government bodies, *Problems of territory development*, no. 4, pp. 7–27.
4. Kozhevnikov S.A. (2016). Project management as a tool to improve the efficiency of government executive bodies, *Issues of territorial development*, no. 5 (35), pp. 1–17.
5. Gorb V.G. (2015). Optimization of the municipal administrations' activity within the local government reform, *Municipality: Economics and Management*, no. 4, pp. 71–78. URL: <http://municipality.expert/issue/2015/04/09>.
6. Abramkina S.R., Vladykina L.B., Lukin A.N. (2019). The use of the project method in state and municipal administration: from declaration to efficiency, *Socium and Power*, no. 2 (76), pp. 37–45.
7. American National Standard “Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM-BOK Guide)”. 5th ed. PMI, 2013, 586 p.
8. GOST R 56715.5-2015 “Project Management. Project management systems. Part 5. Terms and definitions”. Approved by the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology, order no. 1828-st dated November 17, 2015. ConsultantPlus. URL: <https://www.consultant.ru/>.
9. Arzhanukhin S.V., Makovich G.V. (2018). Project management in municipalities. Moscow, Publishing house of the Academy of Natural Sciences. 136 p.
10. Gegedyush N.S., et al. (2020). Project management in government bodies. Textbook and workshop for universities. 2nd ed. Moscow, Publishing house “Yurayt”. 186 p.
11. Gorb V.G. (2017). Adoption and execution of state and municipal decisions. Textbook. Yekaterinburg, Publishing house of the Ural Institute of Management – branch of RANEPА. 240 p.
12. Gorb V.G. (2018). Theoretical foundations of the development of the municipal economy and local self-government, *Municipality: Economics and Management*, no. 1 (22), pp. 5–11. URL: <http://municipality.expert/issue/2018/01/01>.
13. Gorb V.G. (2008). Methodology for designing organizational educational systems. Yekaterinburg, Publishing House of the Ural Academy of Public Administration. 236 p.
14. On the approval of the state program of the Russian Federation “Economic development and innovative economy”. Decree of the Government of the Russian Federation No. 316 dated April 15, 2014 (rev. of 22.05.2020). ConsultantPlus. URL: <https://www.consultant.ru/>.
15. Kachanova E.A., Chevtaeva N.G., Kamenskaya N.V. (2019). Implementation success factors of pilot projects in the activities of state (municipal) social institutions, *Management Issues*, no. 5 (60). URL: <http://journal-management.com/issue/2019/05/02> (accessed 27.08.2020).

# ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ СТУДЕНТОВ И УЧАЩИХСЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЕЖИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД ЕКАТЕРИНБУРГ»)

ВАК: 22.00.08

ГРНТИ: 04.51.31

**Н.В. Сюзева**

Екатеринбургский  
экономико-технологический колледж,  
Екатеринбург, Россия

**Л.А. Алексеева**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

## **АННОТАЦИЯ:**

Цель статьи – исследование взаимосвязи степени зрелости и содержания профессионально-ценностных ориентаций студентов как фактора успешной профессиональной социализации и построения траекторий трудоустройства на этапе вхождения на рынок труда.

Проблема поиска новых форм взаимодействия образовательных организаций с участниками рынка труда, с учетом особенностей рынка труда молодежи и факторов, влияющих на его динамику, остается нерешенной в силу недостаточного учета особенностей профессионального самоопределения различных групп молодежи как участников рынка труда. Проблема обусловлена противоречием между ориентацией рынка на востребованные работодателями профессиональные компетенции выпускников и молодых специалистов и различной степенью осознанности их содержания и, как следствие, недостаточной степенью их сформированности у выпускников и молодых специалистов, находящихся на этапе вхождения на рынок труда.

Задача исследования – выяснение содержания и степени осознанности профессионально-ценностных ориентаций студентов и учащихся профессиональных образовательных организаций (на примере социологического исследования молодежи МО «Город Екатеринбург»).

Социологические исследования рынка труда молодежи, теоретические исследовательские подходы к исследованию профессионального самоопределения и профессионально-ценностных ориентаций молодежи, индивидуальных траекторий профессионального самоопределения и вхождения на рынок труда, теоретические исследования сущности компетентностного подхода и содержания профессиональных компетенций составили теоретическую базу статьи.

В статье рассмотрены особенности рынка труда и рынка образовательных услуг г. Екатеринбурга, приведены данные исследований названных социальных сфер. По результатам проведенного авторами статьи исследования с использованием опросных методов, анкетирования в образовательных организациях г. Екатеринбурга, в ГАПОУ СО «Екатеринбургский экономико-технологический колледж» и Колледже электроэнергетики и машиностроения ФГАОУ ВО «РГППУ».

На основе результатов исследования сформулированы выводы о выбранных респондентами приоритетных направлениях трудоустройства, о содержании профессионально-ценностных ориентаций студентов, о степени сформированности осознанных критериев оценивания параметров будущей профессиональной деятельности в связи с имеющимися профессиональными притязаниями и ожиданиями, а также в связи с имеющимся уровнем профессиональной подготовки, осуществляемой в процессе обучения.

По мнению авторов статьи, мониторинг трудоустройства выпускников необходимо дополнять исследованиями профессионально-ценностных ориентаций выпускников, служащих основой для построения индивидуальных траекторий вхождения на рынок труда и трудоустройства. Результаты данного и подобных исследований позволят оказывать более адресную помощь выпускникам и молодым специалистам со стороны образовательных учреждений и центров занятости.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** профессиональное самоопределение, профессионально-ценностные ориентации, индивидуальные траектории трудоустройства, приоритетные специальности, профессиональные компетенции.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Наталья Валентиновна Сюзева** – кандидат культурологии; Екатеринбургский экономико-технологический колледж (620144, Россия, Екатеринбург, ул. Декабристов, 58); n.v.suzaeva@eetk.ru.

**Лолита Абдулвохидовна Алексеева** – Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); ysmonova@rambler.ru.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Сюзева Н.В., Алексеева Л.А. (2020). Особенности профессионально-ценностных ориентаций студентов и учащихся профессиональных образовательных организаций (на примере социологического исследования молодежи муниципального образования «город Екатеринбург») // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 96–106.

Социологические исследования индивидуальных траекторий распределения трудоустройства выпускников образовательных организаций среднего профессионального образования предполагают не только изучение личностных и профессиональных компетенций, включая внутренние личностные детерминанты профессионализации, но и ресурсы самого рынка труда муниципального образования.

Значение исследований профессионально-ценностных ориентаций студентов растет в связи с личностно-ориентированной парадигмой в образовании, его целевой направленностью на развитие знаниевых, профессиональных, личностных и гражданских компетенций у студентов и выпускников. Проблемы построения индивидуальных траекторий профессиональной социализации и трудоустройства выпускников высших и средних учебных заведений актуальны в силу трансформаций в обла-

сти образования, роста динамики рынка труда, особого положения молодежи на рынке труда.

Рынок труда муниципального образования «город Екатеринбург» представлен тремя основными участниками. Первым участником необходимо обозначить Департамент по труду и занятости Свердловской области, который является уполномоченным органом в сфере охраны труда и социально-трудовых отношений и осуществляет свою деятельность непосредственно и через подведомственные государственные и казенные учреждения службы занятости населения Свердловской области, государственные автономные учреждения Свердловской области [8]. На территории МО «город Екатеринбург» обеспечивает реализацию гарантированного государством права граждан на защиту от безработицы, оказывает государственные услуги в сфере занятости населения, трудовой миграции, осуществ-

ляет функции в сфере социально-трудовых отношений государственное казенное учреждение службы занятости населения Свердловской области «Екатеринбургский центр занятости». В частности, в Екатеринбургский центр занятости входят межрайонные отделы, которые оказывают государственные услуги гражданам, содействуя в поиске подходящей работы с учетом уровня профессиональной подготовки, опыта работы, и работодателям, содействуя в подборе необходимых работников, информируя о состоянии рынка труда, профессионально обучая как безработных граждан, так и будущих сотрудников предприятия по заявке работодателя.

Следует заметить, однако, что среди молодежи в настоящее время распространенным является и скрытый тип безработицы, поскольку значительная часть потенциальных специалистов из её числа, которых можно отнести к безработным, имея в виду фрикционную безработицу, таковыми себя не считают, предпочитают не регистрироваться в государственных органах занятости, выбирая стратегии трудоустройства посредством социальных контактов и связей как реальных, так и сетевых. Необходимость помощи со стороны центров занятости остается на сегодня очень актуальной при условии реализации ими адресной информационной политики о возможностях трудоустройства молодежи.

Среди участников рынка труда важно назвать образовательные организации г. Екатеринбурга, в частности профессиональные образовательные организации среднего профессионального и высшего образования, которые осуществляют подготовку профессиональных кадров и создают условия для развития, переподготовки, повышения квалификации персонала. На сегодняшний день число лицензированных вузов Екатеринбурга, имеющих государственную аккредитацию, составляет 17 (из них 15 государственных и 2 негосударственных); также в городе представлены 4 филиала государственных федеральных вузов. Кроме того, в Екатеринбурге базируется около 40 учебных заведений среднего профессионального образования.

Большое значение в обеспечении удовлетворения образовательных потребностей име-

ет подготовка специалистов в колледжах. В настоящее время в системе среднего профессионального образования функционируют более 960 колледжей (37 % от общего количества учебных заведений), представляющих собой общеобразовательные учреждения нового вида, имеющих более высокие качественные характеристики реализации образовательных программ. Следует отметить, что колледжи реализуют программы не только среднего, а также дополнительного профессионального образования.

Национальный проект «Образование» 2018–2024 гг. определил стратегию приоритетного развития системы образования, меры ее реализации, предусмотрев обеспечение нормального функционирования и устойчивого развития системы. Одна из целей данного проекта – развитие региональных систем профессионального образования, укрепление базовых учреждений начального и среднего профессионального образования.

Непосредственными участниками рынка труда являются лица, уже работающие по найму, а потенциальными – обучающиеся (выпускники, молодые специалисты, практиканты, стажеры). При этом участники рынка труда, особенно в русле профессиональной подготовки и переподготовки кадров, тесно связаны между собой, и решение вопросов адаптации молодежи к социальным реалиям рынка может оказать влияние на результативность работы всей системы. Поэтому динамика социально-экономических процессов Уральского экономического региона не в последнюю очередь зависит от включенности молодежи в рынок труда муниципального образования. С этим связана актуальность исследования положения молодежи на рынке труда, их профессионально-ценностных ориентаций, так как оценка успешности профессиональной социализации является важным показателем личностной и социальной эффективности молодежи.

Вопросам мониторинга трудоустройства выпускников как на государственном, так и на региональных уровнях посвящены разработки специалистов в сфере государственного и регионального управления и образовательной политики [7], социологов и специалистов

в области управления образованием [3; 4], исследователей-педагогов.

Социологические исследования индивидуальных траекторий распределения трудоустройства выпускников образовательных организаций среднего профессионального образования можно отнести к группе исследований детерминант успешности профессиональной социализации молодежи на рынке труда, поскольку каждая профессия обладает системой ценностных предпочтений, которые задают цель, смысл и направление деятельности специалистам, работающим в той или иной сфере.

Если подходить к трактовке профессиональных ценностей с позиций индуктивного подхода, то можно выделить следующие: осознание и уважение к социальной профессиональной роли, наличие социальной мотивации труда, ценность трудовой деятельности, интерес к профессиональной и корпоративной культурам, потребность в образовании и самообразовании. В то же время правильной и полной нам представляется позиция Т. В. Васильевой, определяющей профессиональные ценностные ориентации как «базовую характеристику личности профессионала, включающую в себя систему отношений к ценностям профессии, готовность реализовать себя в профессиональной деятельности; также важны и ценностные ориентации, отражающие социальную значимость профессии, её статусность, ценности, связанные с условиями осуществления профессиональной деятельности и др». Таким образом, Т. В. Васильева понимает под профессиональными ценностными ориентациями «относительно устойчивое отношение субъекта к будущей профессиональной деятельности и реализации себя в конкретной профессиональной сфере, а также сформированные качественные показатели развития личности, необходимые для овладения выбранной профессией» [1]. Поэтому отношение к образованию, его значение, смысл, ценность определяет для обучающегося его поведение в этой сфере, его становление как специалиста.

Профессиональное самосознание как один из психических ресурсов труда включает в себя начальный и актуальный образ профессии,

знания о соответствии ее особенностей собственным личностным качествам, критерии и параметры ее ресурсности и результативности, связанные с ее местом в структуре разделения труда и функций в обществе, ее востребованностью на рынке труда и социальном рынке. Особенностью профессионального самоопределения современной молодежи сегодня является ситуация нестабильности и рисков на рынке труда и профессий.

Важность профессионального самоопределения обусловлена и тем, что оно неразрывно связано с самореализацией человека в других важных сферах жизни, так как современное понимание карьеры предполагает не только результативность и продуктивность в данной профессиональной деятельности, но и успешность всей жизни. Сущность профессионального самоопределения состоит не просто в выборе профессии, оно связывается с возможностью самостоятельного и осознанного нахождения смыслов выполняемой работы и всей жизнедеятельности в конкретной социокультурной ситуации. Содержание помощи в профессиональном самоопределении сегодня должно включать в себя целенаправленное формирование внутренней готовности самостоятельно и осознанно планировать, корректировать и реализовывать перспективы профессионального, жизненного и личностного развития. Помощь в профессиональном самоопределении направлена не только на решение актуальных задач будущего трудоустройства, но и имеет воспитательный, ценностно-ориентировочный характер.

Целесообразно упомянуть три исследовательских подхода к профессиональному самоопределению в рамках социологии: доминирование идей профессионального отбора при формировании социально-профессиональной структуры; исследования, связанные с адаптацией молодежи к существующим социальным структурам; изучение проблем профессионального самоопределения молодежи. В данном подходе акцент делается на необходимости и важности сопровождения профессионального самоопределения молодежи. Его теоретическим основанием оказываются традиционные и инновационные исследовательские подходы и новые практики информирования.

Индивидуальные траектории профессионального самоопределения и трудоустройства являются одним из структурных компонентов системы траекторий, направляющих процессы социализации, в том числе и профессионализации. Социализационная траектория понимается как специфическая для личности совокупность показателей направленности, хода и продуктивности и результативности процессов социализации, влияние на которые оказывают средовые, субъектные и диспозиционные факторы. «Алгоритм построения социализационной траектории основывается не на статических состояниях, а на динамике процесса социализации с учетом пройденного индивидом этапа жизненного пути, причем основные характеристики измеряются во временном континууме» [6].

Личностные стратегии, влияющие на успешность вхождения на рынок труда и на успешность профессиональной социализации, описаны в работах, посвященных исследованиям потенциала молодежи на рынке труда [2], а также в исследованиях профессионально-ценностных ориентаций студентов [3; 10; 11]. В работах современных авторов подчеркивается значимость исследований адаптации молодежи к социальным реалиям рынка и иным социальным структурам. Так, по мнению В. С. Волегова, исследователи и практики делают основной упор на необходимости грамотного распределения молодых людей по социально значимым позициям социального пространства как социального и профессионального, так и территориального [2, с. 167].

Проблема вхождения молодежи в рынок труда имеет также значение с точки зрения выработки ориентиров и приоритетов государственной социальной политики в целом.

Специфика динамики экономической ситуации в связи пандемией, порождающей нестабильность экономической ситуации, ухудшение межгосударственных отношений в связи с санкционной политикой — эти и другие факторы, влияющие на рынок труда, привели к возникновению новой ситуации в трудовых отношениях. Нестабильность экономической ситуации не может не оказывать влияние на положение молодежи на рынке труда. Молодежь в силу ее социально-психологических характе-

ристик, человеческого капитала данной социальной страты оказывается сегодня недостаточно подготовленной к реалиям рынка труда.

Уязвимость молодежи как трудового ресурса, проявляется в недостаточном уровне подготовки молодежи в процессе получения образования, ориентированного сегодня на компетентностный подход, однако не всегда соответствующим содержанию компетенций и их приоритеты с требованиями рынка труда и рынка востребованных компетенций. Несоответствие полученных в процессе получения образования знаний, умений, навыков и компетенций структуре и потребностям приоритетам и запросам рынка труда и отдельных работодателей может отрицательно сказываться на уровне доверия работодателей выпускникам и молодым специалистам.

Содержание и динамика проблем качества профессионального образования в последние два десятилетия активно исследуется. В настоящее время можно обнаружить рост тенденции разрыва между запросами рынка на определенные профессиональные квалификации и компетенции и реальными квалификациями выпускников и молодых специалистов. Ориентация современного образования на принципы персонализации, вариативности и гибкости, как и современные трактовки сути компетентностного подхода, могут позволить сократить названные разрывы.

В содержание понятия «профессиональная компетентность» входят интегральные характеристики, определяющие способность профессионала не только осуществлять профессиональные функции, но и решать нетипичные, экстремальные или инновационные творческие задачи, возникающие в реальной профессиональной деятельности, используя при этом профессиональный и личностный опыт, способность решать профессиональные проблемы в соответствии со своими профессиональными ценностями и жизненными модусами существования в профессии. Компонент способности трактуется при таком подходе как умение, поскольку профессиональные способности развиваются в деятельности. Отсюда ориентация современного образования на практико-ориентированные подходы, про-

ектное обучение, различные виды профессиональных образовательных проб.

В названных подходах обнаруживается зависимость между профессиональной компетентностью и ключевыми базовыми компетенциями, иными словами общие компетенции тесно пересекаются со специальными. Ориентация на запросы работодателя подразумевает важность обеих групп компетенций.

Широта номенклатуры должностей, соответствующих кругу компетенций, получаемых в процессе образования, оказывает влияние на механизмы адаптации выпускников и молодых специалистов, к реалиям рынка труда.

Выпускники и молодые специалисты входят в состав молодежной когорты. Молодежь на рынке труда понимается как социально-активная экономическая группа, составляющая молодежный сегмент рынка труда.

Молодежь, как субъект рынка труда, имеет довольно размытые возрастные границы, не совпадающие с возрастными границами понятия молодежь, если понимать ее как демографическую группу. К группе потенциальных, или фактических, субъектов, относимых к молодежи на рынке труда, относятся лица в возрасте 16–29 лет. Возрастная, образовательная и профессиональная неоднородность молодежи на рынке труда позволяет выделить три подгруппы: молодежь в возрасте от 16 до 18 лет, от 19 до 24 лет и от 25 до 29 лет. Представители этих групп находятся на различных стадиях профессионального самоопределения и профессионализации в силу психологических и социально-экономических причин.

Характер труда, предлагаемого на рынке труда молодежи, различается для представителей названных трех групп. От неквалифицированного труда, предлагаемого представителями младшей группы, происходит перемещение по направлению увеличения квалифицированности, что характерно для представителей более старших по возрасту групп, что оказывает существенное влияние на разницу в конкурентоспособности названных групп.

Наличие профессионально опробованных и скорректированных компетенций и профессиональной квалификации и опыта позволяют представителям старших групп более осознанно подходить к выбору стратегий вхожде-

ния на рынок труда, более успешно осуществлять процессы профессиональной самореализации. Для представителей старшей возрастной группы (24–29 лет) актуальной становится потребность в повышении квалификации, переподготовке и других формах дополнительного образования, получаемого с учетом ситуации на рынке труда. Вышесказанное позволяет сделать вывод о необходимости адресной помощи представителям молодежи как со стороны центров занятости, так и со стороны образовательных организаций профессионального образования с учетом особенностей вхождения на рынок труда и процессов взаимодействия с участниками рынка труда, вызванные принадлежностью к той или иной возрастной группе.

Неоднородность квалификаций и других параметров, отличающих названные группы, во многом объясняет особенности динамики рынка труда молодежи. Вышесказанное также может быть объяснением неопределенности и рисков на рынке труда молодежи. Следует отметить особую роль студенческой молодежи, которая, являясь экономически неактивным сегментом, может переходить в экономически активный сегмент и обратно.

Следует отметить, что рынок труда, а если быть более точными, предложения, существующие на рынке труда, оказывают большое влияние не только на динамику рынка труда молодежи, на выбор путей профессиональной самореализации, но также на формирование профессионально-ценностных ориентаций и, соответственно, на индивидуальные траектории трудоустройства выпускников. Так, например, многие считают государственный сектор экономики наиболее предпочтительным для выпускников гуманитарных специальностей (образование, социальные услуги, государственные учреждения, органы местного самоуправления), однако результаты проведенного в образовательных организациях анкетирования показывают обратное (табл. 1). Исследование проводилось в период 2017–2018 гг. в профессиональных образовательных организациях СПО г. Екатеринбурга (в частности, Екатеринбургский экономико-технологический колледж и Колледж электроэнергетики и машиностроения РГППУ).

Таблица 1 – Распределение индивидуальных траекторий трудоустройства выпускников

№	Значение	Кол-во ответов	Доля, %
1	Промышленность	92	8,06
2	Сельское хозяйство	73	6,39
3	Транспорт	54	4,73
4	Строительство	109	8,76
5	Связь	39	3,42
6	Торговля	98	8,58
7	Общественное питание	29	2,54
8	Бытовое обслуживание населения	34	2,98
9	Здравоохранение	52	4,55
10	Физкультура и спорт	38	3,33
11	Образование	71	6,22
12	Наука и научное обслуживание	63	5,52
13	Информационные технологии	116	10,16
14	Кредитование, финансы, страхование	45	3,94
15	Банковская сфера	72	6,3
16	Культура и искусство	59	5,17
17	Государственное и муниципальное управление	67	5,87
18	Обеспечение безопасности населения	31	2,71

Таблица 2 – Критерии выбора профессиональной траектории

№	Значение	Кол-во ответов	Доля, %
1	Хорошие условия и организация труда	51	12,75
2	Достойная заработная плата	79	19,75
3	Интересная работа по специальности	43	10,75
4	Возможность завести «полезные» связи	57	14,25
5	Престижность занимаемой должности	64	16,0
6	Расширенный социальный пакет	52	13,0
7	Личные мотивы	4	1,0
8	Желание продолжить династию	12	3,0
9	Ощущение уверенности и стабильности	38	9,5

Респонденты связывают нежелание работать в государственном секторе с особенностями финансирования (зависимость заработной платы от финансовых «вливаний» государства, отсутствие разнообразия вакансий, низкая, хотя и гарантированная оплата труда). На сегодняшний день рынок труда города

Екатеринбурга для выпускников юридического профиля в государственном секторе представлен следующим образом: государственный инспектор Уральского управления Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору (12–19 тыс. руб.), специалисты Министерства финансов (24–34 тыс. руб., в зависимости от категории), специалисты-эксперты УФНС России по Свердловской области (12–16 тыс. руб.) [8;9]. Таким образом, выпускники, впервые устраивающиеся на работу в государственный сектор, могут претендовать на заработную плату в размере 12–15 тыс. рублей. В то же время большинство обучающихся привлекает перспектива высокой оплаты труда (табл. 2).

При этом приходится констатировать, что работа по специальности интересует менее половины респондентов. Муниципальная служба не представляет большого интереса у опрошенных. Исходя из результатов исследования это связано не только с низким заработком, но и с оценкой необходимого для работы на муниципальной службе образования как очень дорогостоящего. Кроме того, ряд студентов сочли, что государственная и муниципальная служба – тот социальный институт, где продвижение по службе возможно лишь с помощью «неформальных инструментов».

Студенты колледжа, в свою очередь, недостаточно ориентированы на профессию юриста, о чем свидетельствуют фрагментарные представления о её сущности, характере, особенностях. Также имеет место и слабая осознанность мотивов профессионального выбора большинства обучающихся (табл. 3).

Целью исследования, проведенного среди учащихся Екатеринбургского экономико-технологического колледжа и Колледжа электроэнергетики и машиностроения РГППУ в 2019 г., было выяснение содержания представлений о профессиональном успехе. Согласно анализу ответов на вопрос, как в целом респонденты видят свое будущее в профессии, следует отметить, что у большинства студентов полноценное комплексное представление о будущей профессиональной деятельности сформировано недостаточно ясно: 58 % респондентов отметили уверенность лишь в отдельных деталях, однако именно детализация

Таблица 3 – Мотивационные характеристики профессионального выбора

№	Значение	Кол-во ответов	Доля, %
1	Интересная работа	122	11,3
2	Популярность профессии	285	25,77
3	Интересовало лишь поступление, вне зависимости от специальности	125	11,3
4	Настояния родителей	143	12,93
5	Творческий характер профессии	99	8,95
6	Возможность перемены места жительства	107	9,67
7	Друзья/знакомые поступали на эту же специальность	135	17,21
8	Средства массовой информации	78	7,05
9	Возможность продолжить семейную династию	12	1,08
<b>Итого:</b>		<b>1 106</b>	<b>100</b>

может быть показателем наличия осознанных критериев оценивания параметров будущей профессиональной деятельности. 15 % опрошенных четко представляют себе будущую профессиональную карьеру. Именно наличие целостного представления о будущей профессии можно отнести к показателям профессиональной зрелости.

Таким образом, по результатам проведенного исследования, можно сделать вывод о на-

личии у выпускников профессиональных образовательных организаций СПО осознанных критериев оценивания параметров будущей профессиональной деятельности в связи с имеющимися профессиональными притязаниями и ожиданиями, а также в связи с имеющимся уровнем профессиональной подготовки, осуществляемой в процессе обучения, что является показателем их личностно-профессиональной зрелости, важным показателем и структурным компонентом которой являются профессионально-ценностные ориентации студентов.

Степень осознанности критериев оценивания параметров будущей профессиональной деятельности студентами и выпускниками может способствовать построению осознанных индивидуальных стратегий вхождения на рынок труда. Для успешной реализации стратегий профессионального самоопределения выпускникам важно включение в эффективное взаимодействие с участниками рынка труда.

Организация эффективного взаимодействия между участниками рынка труда должна строиться с учетом особенностей рынка труда молодежи, специфики рыночных рисков на рынке труда молодежи, особенностей профессионального самоопределения различных групп молодежи.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Васильева Т.В. (2015). Формирование профессиональных ценностных ориентаций студентов сельскохозяйственного вуза на современном этапе развития общества : Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. Кемерово. 23 с.

2. Волегов В.С. (2016). Теоретико-методологические подходы к изучению профессионального самоопределения // Вестник пермского университета. Философия. Психология. Социология. № 2 (26). С. 167–173.

3. Боровских Н.В., Кипервар Е.А. (2019). Система профессионального образования как фактор развития кадрового потенциала: региональный аспект // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». Т. 4. № 1. С. 71–78.

4. Булатова Г.А. (2017). Мониторинг и оценка трудоустройства выпускников ВУЗов // Экономика. Профессия. Бизнес. № 4. С. 18–24.

5. Деркач А.А. (2004). Акмеологические основы развития профессионала. М. : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж : МОДЭК.

6. Ковалева А.И., Луков Вал. А. (1999). Социология молодежи: Теоретические вопросы. М. : Социум.

7. Миронов В.В., Гуртов В.А. Илясов Е.П. (2013). О государственных мерах по организации взаимодействия образовательных организаций профессионального образования в целях успешного трудоустройства выпускников // Высшее образование в России. № 11. С. 17–23.

8. О Департаменте по труду и занятости населения Свердловской области : Постановле-

ние Правительства Свердловской области от 13.01.2016 № 23-ПП // КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/>.

9. Сведения о вакантных должностях госслужбы и ряда госкорпораций и организаций // Федеральная государственная информационная система. URL: <https://gossluzhba.gov.ru> (дата обращения: 07.02.2018).

10. Шалова С.Ю. (2013). Профессиональные

ценности в системе ценностных ориентаций студентов педвуза // Интернет-журнал «Науковедение». № 3 (16). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-tsennosti-v-sisteme-tsennostnyh-orientatsiy-studentov-pedvuza> (дата обращения: 07.02.2018).

11. Явон С.В. (2012). Жизненное самоопределение российской молодежи // Знание. Понимание. Умение. № 4. С. 174–178.

---

## SPECIFIC FEATURES OF PROFESSIONAL AND VALUE ORIENTATIONS OF COLLEGE AND VOCATIONAL SCHOOL STUDENTS (A SOCIOLOGICAL RESEARCH OF YOUNG PEOPLE OF THE “EKATERINBURG CITY” MUNICIPAL ENTITY)

N.V. Syuzeva

Ekaterinburg College of Economics and  
Technology,  
Ekaterinburg, Russia

L.A. Alekseeva

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

The purpose of the article is to explore the interrelation of the students' maturity degree and the content of professional-value orientations as a factor of successful professional socialization and employment track building at the stage of labor market entering.

The problem of finding new forms of interaction between educational institutions and labor market participants, considering the youth labor market specifics and factors affecting its dynamics, is still open because of the insufficiently addressed distinctions of professional identity of various youth groups as labor market participants. The problem is due to the contradiction between the market orientation towards the graduates' and young specialists' professional competencies in-demand by employers and a different degree of awareness of their content and, as a consequence, an insufficient degree of their development among graduates and young specialists who are at the stage of labor market entering.

The research objective is to reveal the content and degree of awareness of college and vocational school students' professional and value orientations (a sociological research of the youth in the “Ekaterinburg city” municipality).

The theoretical basis of the article includes sociological survey of the youth labor market, theoretical research approaches to studying professional identity and professional-value orientations of young people, individual tracks of professional identity and labor market entry, theoretical investigation of the essence of competence-based approach and the content of professional competencies.

The article examined the specific features of labor market and educational services market in Ekaterinburg, provides research data on the given social fields, following the results of the research by the authors of the article using survey methods and questionnaires in educational institutions of Ekaterinburg, at the “Ekaterinburg College of Economics and Technology” State Autonomous

Professional Educational Institution of the Sverdlovsk region and the College of Electric Power and Mechanical Engineering of the "RGPPU" Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education.

Based on the research results, conclusions have been made on the priority employment areas selected by the respondents, the content of the students' professional and value orientations, on the maturity degree of conscious criteria to assess the future professional activity parameters in relation to the existing professional aspirations and expectations and also depending on the existing level of professional training within the learning process.

In the authors' view, it is necessary to add the research of the graduates' professional and value orientations, being the basis for building individual labor market entry and employment tracks to the graduates' employment monitoring. The results of the given and similar research works will enable educational institutions and employment centers to provide targeted assistance to graduates and young professionals.

**KEYWORDS:** professional identity, professional-value orientations, individual employment track, propriety specialities, professional competencies.

#### **AUTHORS' INFORMATION:**

**Natalya V. Syuzeva** – Ph.D. of Culturology; Ekaterinburg College of Economics and Technology (58, Dekabristov St., Ekaterinburg, 620144, Russia); n.v.suzaeva@eetk.ru.

**Lolita A. Alekseeva** – Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); ysmonova@rambler.ru.

**FOR CITATION:** Syuzeva N.V., Alekseeva L.A. (2020). Specific features of professional and value orientations of college and vocational school students (a sociological research of young people of the "Ekaterinburg city" municipal entity), *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 96–106.

#### **REFERENCES**

1. Vasilyeva T.V. (2015). Formation of professional value orientations of students of an agricultural university at the present stage of development of society. Abstract of Ph. D. thesis. Kemerovo. 23 p.
2. Volegov V.S. (2016). Theoretical and methodological approaches to the study of professional self-determination, *Bulletin of the Perm University. Philosophy. Psychology. Sociology*, no. 2 (26), pp. 167–173.
3. Borovskikh N.V., Kipervar E.A. (2019). The system of vocational education as a factor in the development of human resources: a regional aspect, *Omsk Scientific Bulletin*, Series "Society. History. Modernity", vol. 4, no. 1, pp. 71–78.
4. Bulatova G.A. (2017). Monitoring and assessment of the employment of university graduates, *Economics. Profession. Business*, no. 4, pp. 18–24.
5. Derkach A.A. (2004). Acmeological foundations of professional development. Moscow, Publishing house of the Moscow Psychological and Social Institute; Voronezh, MODEK.
6. Kovaleva A.I., Lukov Val. A. (1999). *Sociology of Youth: Theoretical Issues*. Moscow, Socium.
7. Mironov V.V., Gurtov V.A. Ilyasov E.P. (2013). On state measures to organize interaction of educational institutions of vocational education for the successful employment of graduates, *Higher education in Russia*, no. 11, pp. 17–23.
8. On the Department of Labor and Employment of the Population of the Sverdlovsk Region. Resolution of the Government of the Sverdlovsk Region No. 23-PP dated January 13, 2016. ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/>.
9. Information about the vacant positions of the civil service and a number of state corporations and organizations. Federal State Information System. URL: <https://gossluzhba.gov.ru> (accessed 07.02.2018).

10. Shalova S.Yu. (2013). Professional values in the system of value orientations of pedagogical university students, *Internet journal "Science Science"*, no. 3 (16). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-tsennosti-v-sisteme->

[tsennostnyh-orientatsiy-studentov-pedvuza](http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-tsennosti-v-sisteme-tsennostnyh-orientatsiy-studentov-pedvuza) (accessed 07.02.2018).

11. Yavon S.V. (2012). Life self-determination of Russian youth, *Knowledge. Understanding. Skill*, no. 4, pp. 174–178.

## **ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ**

Статьи принимаются постоянно в течение года и включаются в план печати по порядку поступления материалов.

Автор представляет статью в электронном варианте на электронную почту редакции [municipality-ui@ganepa.ru](mailto:municipality-ui@ganepa.ru). Другие варианты предоставления статей не предусматриваются.

### **Требования к структуре статьи**

- постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями;
- анализ последних исследований и публикаций, где заложены основы решения данной проблемы, на которые опирается автор;
- выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается данная статья;
- формулировка целей статьи (постановка задания);
- изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов;
- выводы из данного исследования и перспективы дальнейшего развития в этом направлении.

### **Требования к оформлению статьи**

Объем статьи должен составлять не менее 0,5 п.л. (20 тыс. знаков) и не более 1 п.л. (40 тыс. знаков).

Иллюстративные материалы (рисунки, чертежи, графики, диаграммы, схемы) выполняются с помощью графических электронных редакторов. Все рисунки должны иметь последовательную нумерацию. Объем представляемых иллюстративных материалов не должен превышать формата А4. Страница должна иметь книжную ориентацию.

Цифровые данные оформляются в таблицу. Таблицы не должны быть громоздкими (не более формата А4, книжная ориентация). Каждая таблица должна иметь порядковый номер и название. Нумерация таблиц — сквозная. Сокращения слов в таблицах не допускаются за исключением единиц измерения.

Электронный вариант каждой таблицы и рисунка предоставляется в отдельном файле.

Сноски оформляются в квадратных скобках по тексту статьи, с указанием номера источника по библиографическому списку и страницы либо статьи нормативного акта, на которые ссылается автор (например: [9, с. 36], [18, с. 4]). Как правило, список литературы должен содержать не менее 10-15 источников.

Библиографический список формируется в конце статьи по мере упоминания источников в тексте (не по алфавиту и не по иерархии источников). Не допускается дублирование наименований, а также указание под одним номером нескольких наименований источников или используемой литературы.

Оформление библиографического списка должно соответствовать требованиям библиографического описания ISBD (International Standard Bibliographic Description).

Помимо текста статьи автором представляются **на русском и английском языках:**

а) аннотация с обязательным указанием названия статьи

Рекомендуемый порядок изложения информации:

1) постановка проблемы — формулировка научной проблемы, в настоящий момент не полностью решенной в теоретическом или практическом аспекте, по которой имеются несоответствия между теоретическими предпосылками и реальностью и пр.;

2) конкретная научная задача, позволяющая решить научную проблему;

3) методологическая база — изложение концептуально-теоретических основ исследования;

4) используемые материалы (информационная база), методы исследования; данная часть должна содержать подробное описание используемого инструментария, с помощью которого решается научная проблема, а также эмпирические результаты апробации предложенной методики;

5) основные результаты исследования (решение научной проблемы), область их применения; данная часть представляет собой развернутое описание личного вклада автора в исследуемую проблему;

6) выводы, позволяющие дать ответ на поставленную проблему и обозначить дальнейшие направления исследования.

Объем аннотации должен составлять от 200 до 300 слов. Текст аннотации не должен повторять название и текст статьи. Авторская аннотация призвана выполнять функцию независимого от статьи источника информации!

б) ключевые слова и словосочетания

Ключевые слова выражают основное смысловое содержание статьи, служат ориентиром для читателя и используются для поиска статей в электронных базах, поэтому должны отражать область науки, в рамках которой написана статья, тему, цель и объект исследования.

В качестве ключевых слов могут использоваться как одиночные слова, так и словосочетания в единственном числе и именительном падеже.

Рекомендуемое количество ключевых слов — 6-9, количество слов внутри ключевой фразы — не более трех.

в) пристатейный библиографический список.

г) сведения об авторах в следующей последовательности:

— ФИО (полностью),

— идентификационные номера: AuthorID (РИНЦ), ORCID, ScopusID, ResearcherID (Web of Science) (при наличии),

— место работы (учебы) и занимаемая должность,

— ученая степень, ученое звание,

— почтовый адрес (адрес указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом),

— адрес электронной почты.

д) тематические рубрики: ГРНТИ (<http://grnti.ru/>) и код ВАК (возможно указание 1-2 кодов)

Ответственность за достоверность указанных сведений несет автор статьи.

***Не принимаются статьи, направленные в редакцию без выполнения требований настоящих условий публикации.***



*Журнал выходит 4 раза в год*

*Учредитель и издатель:*

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»**

*Адрес редакции:*

620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66  
Адрес эл. почты: [municipality-ui@ranepa.ru](mailto:municipality-ui@ranepa.ru)  
<http://municipality.expert/>

При перепечатывании ссылки на «Муниципалитет: экономика и управление» обязательна.

Компьютерная вёрстка *Д.И. Трушков*

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации  
в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций.

(Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-50009 от 24.05.2012)

Дата выхода в свет \_\_\_\_\_. Формат 60 × 84 1/8.  
Гарнитура Литературная. Усл.-печ. л. 12,09. Тираж 999.  
Цена свободная.

Отпечатано в РИО Уральского института управления — филиала РАНХиГС.  
Адрес: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66. Заказ № \_\_\_\_\_.