

Научно-практический журнал

Scientific and practice-oriented journal

# ГИПОТЕЗА HYPOTHESIS

**№4 (21)  
ДЕКАБРЬ 2022**

**№4 (21)  
DECEMBER 2022**

## Главный редактор

А.Е. Карлик, з.д.н., д-р экон. наук, профессор

## Учредитель

Фонд поддержки международного делового сотрудничества

**«ФОНД МЕЖДУНАРОДНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ»**

191144, Санкт-Петербург, ул. Мытнинская, д.12



## Журнал издается при поддержке

Федерального государственного бюджетного

образовательного учреждения высшего образования

**«Санкт-Петербургский государственный экономический университет» (СПбГЭУ)**



**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

## Журнал является победителем Конкурса

**«Лучший молодежный проект Санкт-Петербурга 2017 года»**

**и обладателем почетной премии**

**Правительства Санкт-Петербурга**

## Редакция журнала

191023 г. Санкт-Петербург, наб. Канала Грибоедова 30-32, литер А

Журнал «Гипотеза / Hypothesis» издается с декабря 2017 года. Выходит 1 раз в квартал  
Распространяется бесплатно.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77 -72207 от  
24.01.2018 г.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей.

Ответственность за достоверность приводимых статистических данных, фактов, ссылок на источники  
несут авторы статей.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Гипотеза» обязательна.

## НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

### Сопредседатели научно-редакционного совета:

Максимцев Игорь Анатольевич, д-р экон. наук, профессор  
Карлик Александр Евсеевич, д-р экон. наук, профессор

### Члены научно-редакционного совета:

Афанасенко Иван Дмитриевич, д-р экон. наук, профессор  
Багиев Георгий Леонидович, д-р экон. наук, профессор  
Горбашко Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор  
Дятлов Сергей Алексеевич, д-р экон. наук, профессор  
Елисеева Ирина Ильинична, д-р экон. наук, профессор  
Иванова Наталия Георгиевна, д-р экон. наук, профессор  
Карпова Галина Алексеевна, д-р экон. наук, профессор  
Клупт Михаил Александрович, д-р экон. наук, профессор  
Кривонос Алексей Дмитриевич, д-р филол. наук, профессор  
Ларионова Валентина Ильинична, д-р мед. наук, профессор  
Маргулян Яков Аронович, д-р соц. наук, профессор  
Миропольский Дмитрий Юрьевич, д-р экон. наук, профессор  
Пашковская Ирина Николаевна, д-р пед. наук, профессор  
Рекорд София Игоревна, д-р экон. наук, профессор  
Соколов Вячеслав Ярославович, д-р экон. наук, профессор  
Сторожук Александр Георгиевич, д-р филол. наук, профессор  
Сутырин Сергей Феликсович, д-р экон. наук, профессор  
Ткаченко Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор  
Томихин Евгений Юрьевич, посол по особым поручениям МИД РФ  
Трифорова Наталья Викторовна, канд. экон. наук, доцент  
Трофимов Валерий Владимирович, д-р техн. наук, профессор  
Шубаева Вероника Георгиевна, д-р экон. наук, профессор  
Щербаков Владимир Васильевич, д-р экон. наук, профессор  
Янова Светлана Юрьевна, д-р экон. наук, профессор

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ЖУРНАЛА

**Карлик Александр Евсеевич, д-р экон. наук, профессор – главный редактор**

Квеквескири Сабина Гарриевна – *заместитель главного редактора*

Бобова Алла Сергеевна, канд. экон. наук

Газуль Станислав Михайлович, канд. экон. наук

Дудко Ольга Юрьевна

Мысенко Сергей Михайлович, канд. экон. наук

Оганян Карина Каджиковна, канд. соц. наук, д-р филос. наук

Петрова Анна Андреевна, канд. экон. наук

Степанов Станислав Андреевич

Степанова Елена Сергеевна, канд. экон. наук

Тихомиров Никита Николаевич, канд. экон. наук

Химичева Наталья Георгиевна

Дизайн обложки журнала: **Денисов Рюрик Николаевич**

Ответственные за выпуск №4 (21) 2022: **Бобова Алла Сергеевна,  
Петрова Анна Андреевна**

Сайт журнала в сети Интернет: <http://hypothesis-journal.ru/>

Адрес электронной почты: [journal.hypothesis@gmail.com](mailto:journal.hypothesis@gmail.com)

## Предисловие к номеру

Уважаемые друзья и коллеги, рады представить вам очередной выпуск Научно-практического журнала «Гипотеза»!

Данный выпуск посвящен вопросам мотивации персонала в современных условиях, проблемам места Российской Федерации в новом многополярном мироустройстве, а также в журнале представлены результаты прикладного студенческого проекта по разработке айдентики для парка «Притяжение», который был успешно внедрен.

Журнал из года в год отбирает для публикации статьи, которые соответствуют формату IMRAD (Introduction, Methods, Results and Discussions). Главным является задать актуальный и опережающий время вопрос – сформулировать гипотезу. После чего молодые ученые представляют результаты своих исследований или практических проектов в формате аргументации поставленной проблемы, доказывая или опровергая гипотезу с помощью эмпирических фактов и теоретических выводов, благодаря проведению собственного исследования и разработки авторских предложений. Студенты, аспиранты и молодые исследователи оттачивают навык собственных исследований и научного письма, что важно для будущего успешного развития общества.

Полные тексты статей опубликованы на сайте журнала <http://hypothesis-journal.ru>, а также в свободном доступе в научной электронной библиотеке <https://elibrary.ru>.

Приглашаем молодых ученых к публикации результатов своих научных трудов. Статьи проходят слепое рецензирование. После положительной экспертизы и при условии соблюдения всех требований к оформлению статьи принимаются к печати. Требования к оформлению размещены на сайте журнала <https://www.hypothesisjournal.ru/podat-statiu>. Все материалы индексируются в РИНЦ. Всегда рады сотрудничеству и новым научным диалогам!

*С уважением и пожеланием идти вперед, искать себя и не сдаваться,  
главный редактор*

*Карлик Александр Евсеевич*

*доктор экономических наук, профессор,*

*заслуженный деятель науки Российской Федерации*

## СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА

<b>Предисловие к номеру</b>	3
-----------------------------	---

### МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА

<b>Садченко А.В.</b> Развитие международных строительных компаний в современных реалиях	5
<b>Банслова В.Б., Хакаю В.В.</b> РФ на рынке образовательных услуг стран ЕАЭС: проблемы и перспективы	14

### КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Карпова А.Е., Шумская Е.С.</b> Инновационные системы оплаты труда в условиях цифровой трансформации: перспективы и риски	22
<b>Вальшин И., Тихонов К.А.</b> Развитие новых форм занятости в условиях цифровой трансформации	30
<b>Кутькина Д.В., Пинигина И.С.</b> Инструменты удержания кадров: эффективность и целесообразность применения	36
<b>Чарушина В.В.</b> Сравнительный анализ теорий мотивации в контексте их влияния на оплату труда	45
<b>Круглова А.В., Лопатенкова Д.Р.</b> Особенности оплаты труда и мотивация сотрудников научной сферы	51
<b>Смирнова М.С., Туренкова Э.Т.</b> Преимущества и недостатки прогрессивных моделей оплаты труда работников	57
<b>Моисеев М.В.</b> Системы долгосрочного вознаграждения как механизм стимулирования эффективной деятельности сотрудников	63
<b>Ротару К.А.</b> Способы повышения мотивации персонала в компаниях в процессе трансформации международного рынка труда	69
<b>Жернов М.С., Апрелева Д.Д.</b> Материальное стимулирование специалистов сферы IT	75

### ФИНАНСЫ

<b>Тихонов К.А., Вальшин И.</b> Анализ системы налогообложения в Российской Федерации	83
---	----

### РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ

<b>Тепомес Ю.А., Пястолов С.С.</b> Разработка айдентики для парка «Притяжение»	90
CONTENTS OF THE ISSUE	101
Правила оформления и направления статей в журнал	102
Article Layout and Submission Guidelines	104

## РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию современных особенностей развития строительной отрасли, содержит данные о динамике ее развития в РФ и в целом в мире, а также анализ этих данных; выявленных проблемах, с которыми сталкиваются современные строительные компании. Предлагаются решения выявленных проблем: переориентация на азиатские и африканские рынки; переход к новому подходу к выдаче разрешений на строительство – риск-ориентированному; создание международных технологических альянсов и др.

**Ключевые слова:** сфера услуг, международные строительные компании, строительный бизнес, экспорт строительных услуг, сооружение-эксплуатация-трансфер (build-operate-transfer).

A. V. Sadchenko

## DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL CONSTRUCTION COMPANIES IN MODERN REALITIES

**Abstract.** After a sharp growth, the construction business moved into a kind of stagnation stage. The article traced the dynamics of the development of the construction industry both on a global scale and in Russian realities; there were identified the problems modern companies are faced. In conclusion, there were proposed different solutions: reorientation to Asian and African markets; transition to a risk-based approach to issuing construction permits; creation of international technological alliances, etc.

**Key words:** service industry, international construction companies, construction business, export of construction services, build-operate-transfer.

### Введение

Международная торговля в последние несколько десятилетий стала развиваться с невероятной скоростью – и строительная отрасль не осталась в стороне, также демонстрируя значительный рост. Торговля комплектным оборудованием, инженерно-консультационными и строительными услугами стали очень важной частью международной торговли в целом. И несмотря на сложившуюся ситуацию и ограничения со стороны Европы, российские международные компании могут переориентироваться, так как имеют возможность выхода на азиатские рынки.

Все же российская экономика сталкивается и с другими проблемами: существует вопрос доминирования добывающего сектора, что говорит об ориентации в структуре экономики на низкотехнологичные ресурсоемкие отрасли. Страна становится своего рода монокультурным экспортером, и в системе международного разделения труда за нею закрепляются позиции «подчиненного положения». Поэтому вопросы расширения зарубежной деятельности в сфере капитального строительства могут приобрести большое значение с точки зрения наращивания российского экспорта товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью и улучшения мирохозяйственных, а в определенной степени и политических позиций страны.

Россия, несмотря на существующие ограничения, продолжает свою глубокую интеграцию в мировое хозяйство, в частности – в строительный комплекс. Соответственно, идет поступательное развитие и усовершенствование настоящей российской системы рынка строительной отрасли с ориентацией на мировой рынок, исследование мировых тенденций и применение их на национальном рынке для параллельного расширения на мировое сообщество. После освоения достаточного инструментария и трансфера зарубежного опыта на собственную практику российские строительно-подрядные

компании смогут на равных вступить в мировую «игру», создавая новые условия для нормативно-правового регулирования инвестиционно-строительной деятельности как на национальном рынке, так и в мировом сообществе.

Объектом исследования выступает международный рынок строительных услуг. Предметом исследования являются проблемы и перспективы отечественных строительных компаний на международном рынке строительных услуг. Проблема исследования обусловлена наличием ограничений для российских строительных компаний к выходу на рынки Европы и относительно небольшим числом строительных компаний в Российской Федерации из-за их малого развития и активного развития низкотехнологичных ресурсоемких отраслей. Цель исследования: разработка путей преодоления выявленных проблем российских компаний на международном рынке строительных услуг, возможных вариантов выхода на зарубежные рынки как в целом малому бизнесу, так и отдельно российским строительным.

### **Гипотеза**

Предполагается, что в контексте реального времени российским компаниям трудно выйти на международный рынок строительной отрасли не только из-за недостаточного развития внутреннего рынка строительных услуг, но также из-за определенных ограничений, поэтому требуется оценить существующий опыт российских компаний, а также перспективы выхода новых российских строительных компаний на зарубежные рынки за счет:

- 1) переориентации экономики на более технологичные отрасли;
- 2) использования старых договоренностей со странами СНГ и ЕАЭС;
- 3) создания новых договоренностей со странами азиатского региона.

### **Методы**

Автор проанализировал фактическое состояние строительной отрасли в мире на основе информации ENR и UNCTADstat. Статистические данные стали основой для формулирования выводов об успешных направлениях отрасли и болях, которые испытывают подрядчики.

В процессе исследования были проанализированы современные тенденции в строительстве как за рубежом, так и на рынке Российской Федерации. На основе сопоставления текущего положения строительных компаний (как крупных, так и малого и среднего бизнеса) в разных странах были сформулированы основные проблемы, с которыми они сталкиваются в производственных циклах.

Автором был обработан блок статистической, фактической и плановой информации из российских источников для составления прогноза и указания сценариев экспортного развития строительной отрасли в Российской Федерации. На их основе и с учетом обобщения данных о характере изменения экспорта строительных услуг были предложены способы развития малого бизнеса при выходе на мировой рынок.

### **Результаты и обсуждение**

После резкого роста в 2017 году экспорт строительных услуг в общемировом масштабе уже превысил отметку в 100 млрд долларов США [3] и не собирается останавливаться на достигнутом. Но если смотреть в целом на торговлю строительными услугами за последнее десятилетие, оказывается, что низкий процент экспорта сказался на низких темпах роста отрасли строительных услуг в разрезе мирового экспорта (около 2%). И ответ на вопрос «почему же это происходит» достаточно прост: развивающиеся страны все сильнее охватывают собственные рынки строительных услуг и им больше не требуется помощь зарубежных партнеров.

Тем не менее, в целом картина все еще остается примерно такой же, как и раньше: преобладающая часть мирового экспорта строительных услуг приходится на азиатские рынки, чуть меньше – треть – на европейские рынки. В числе экспортеров-«гигантов» строительных услуг находится Китай (первое место среди экспортеров в данной отрасли), а затем с большим отрывом Япония и Республика Корея.

Строительные услуги в мировом экспорте составляют и всегда составляли незначительную долю, но если взглянуть на мировую экономику в целом, экспорт услуг в целом становится намного более значимым. За 15 лет начиная 2005-м и заканчивая 2019-м годом доля услуг в целом в общемировом объеме внешней торговли выросла с 19% до 24% (на 5%). [4] Ярче всего этот рост проявился в развивающихся странах: объем выручки от экспорта строительных услуг возрос примерно в 2,5 раза с 2005 года.

Хорошим примером данного феномена является дружественная России страна – Республика Беларусь, где за эти 15 лет рост объема выручки только от строительных услуг оказался очень значительным: выручка увеличилась в 12 раз. [4] Становится заметно, что за это время экспорт всех видов услуг из развивающихся стран оказался значительно выше, чем из стран с развитой экономикой. На рисунке 1 представлена диаграмма, показывающая динамику роста экспорта услуг по ведущим странам-экспортерам за 2005-2019 гг.

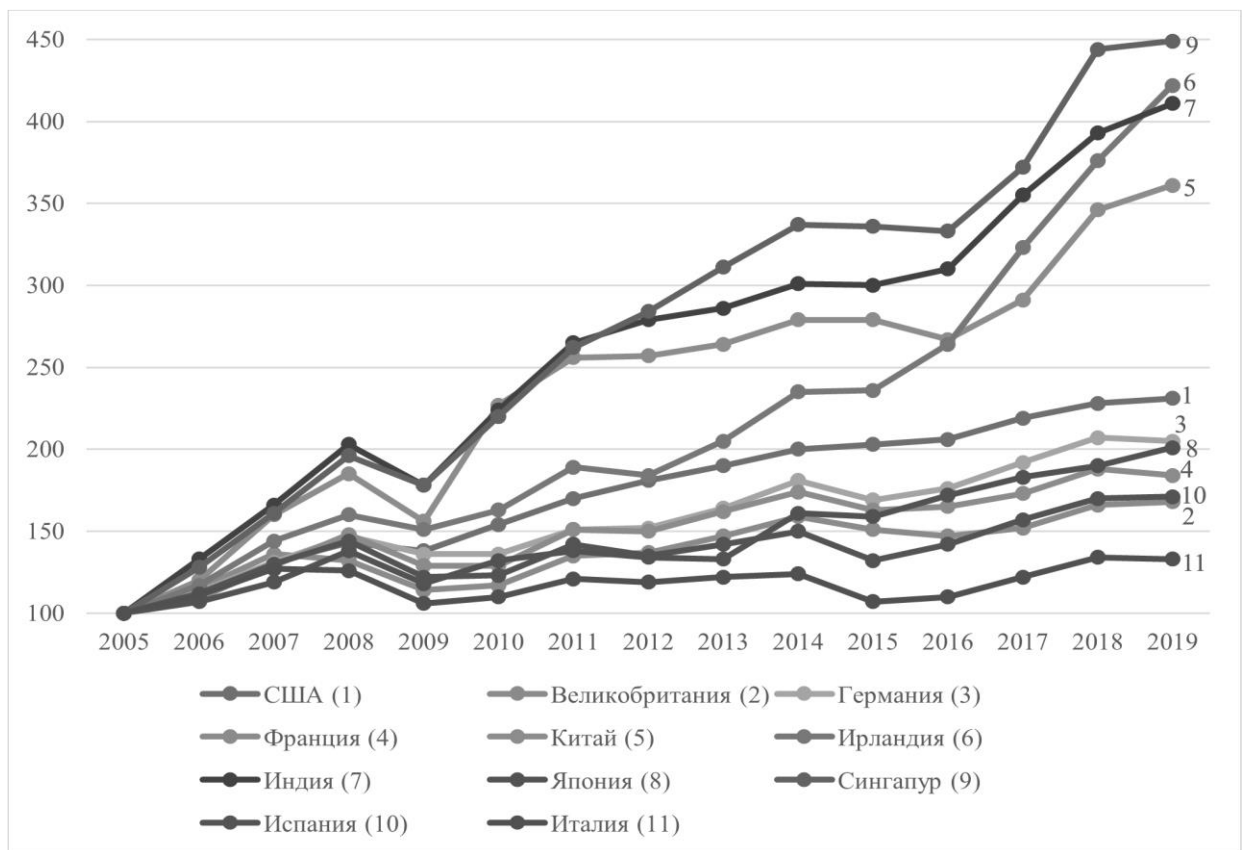


Рисунок 1. Динамика роста экспорта услуг по ведущим экспортерам (составлено автором на основе данных UNCTADstat [7])

В топ ведущих экспортеров за последние годы вышли Сингапур, Ирландия, Индия и Китай, составляя значительную конкуренцию «осевшим» на пятом месте США. Кроме того, в числе ведущих стран-экспортеров услуг находятся как развитые страны Европы и Америки, так и развитые и развивающиеся страны Азии. Но международная торговля услугами имеет свои страновые особенности: опыт какой-либо конкретной страны в этой области зависит не только от уровня ее развития, уровня ее доходов и др. стандартных показателей, но также и от географической структуры международного рынка услуг. Например, динамика экспорта всех видов услуг стран Тихоокеанского региона и Восточной

Азии является положительной, что в большей степени может быть вызвано новым перераспределением всей рабочей силы страны в сторону именно этой сферы. [4]

Теперь рассмотрим непосредственно строительную отрасль. Она значительно выросла, но все еще составляет небольшую долю от всего экспорта услуг. На рисунке 2 представлена диаграмма динамики изменения суммарной выручки 250 международных строительных компаний-гигантов в разрезе подотраслей строительства за 2006-2020 гг.

Из диаграммы следует, что бóльших результатов строительные компании добились в строительстве транспортной инфраструктуры, жилищном и гражданском строительстве, а также в строительстве объектов, принадлежащих топливному комплексу и в энергетическом строительстве. При этом все эти виды услуг показали спад за последние годы – и особенно строительство объектов, принадлежащих топливному комплексу.

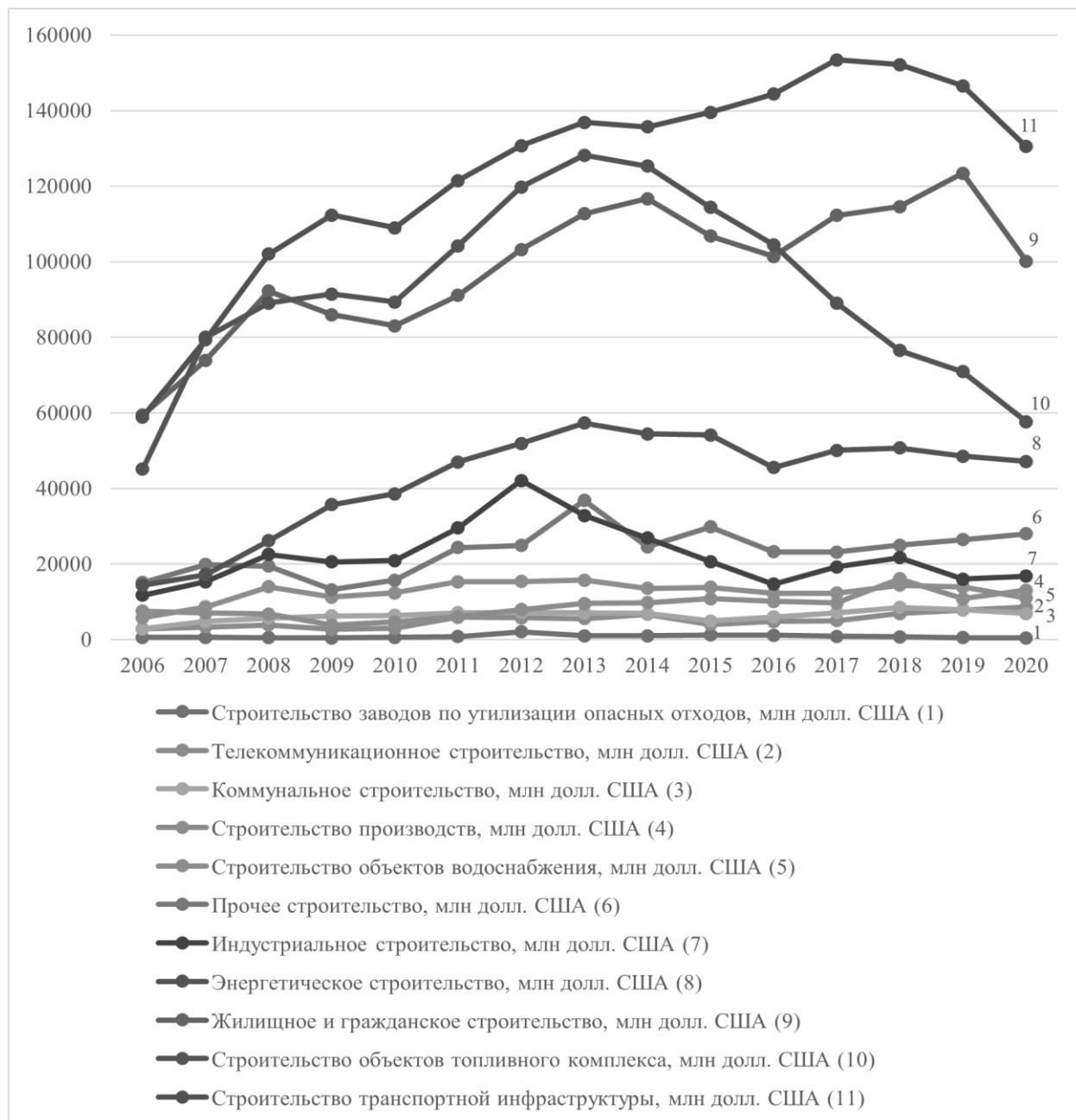


Рисунок 2. Динамика изменения суммарной выручки 250 международных строительных компаний-гигантов в разрезе подотраслей строительства (составлено автором на основе данных ENR (Engineering News-Record) (США) [6])



Почему же произошел такой резкий спад рынка строительной отрасли в годы, когда еще не появилась коронавирусная инфекция? Основопологающим фактором данной проблемы является нехватка квалифицированных кадров, которая возникла вследствие непривлекательности строительной отрасли. Для преодоления трудностей настоящей ситуации и для дальнейшего роста конкурентоспособности как отдельных компаний, так и отрасли в целом требуется механизировать строительный процесс. Помимо этого, в наши дни экологический фактор также играет значимую роль, и молодежь придает большое значение вопросам об окружающей среде. Многие компании стараются соответствовать ESG-целям и идут на разнообразные ухищрения для уменьшения вредных выбросов в атмосферу, сокращения объема выброса парниковых газов и сокращения энергопотребления.

Решение проблемы с нехваткой квалифицированных кадров станет одним из толчков для развития отрасли строительных услуг, которая сейчас переживает определенные изменения. Значимость заказчиков, застройщиков и конечных потребителей переориентируется в пользу последних, из-за чего в руках подрядчика концентрируются сразу несколько функций: и непосредственное сооружение зданий и строений, и их последующая эксплуатация. Заказчик перестает быть самым значимым лицом в данной технологической цепочке, и потому подрядчик начинает ориентироваться не на снижение издержек, а на формирование потребительской стоимости.

Развитию строительных компаний могут послужить и другие процессы. Одним из основополагающих вариантов является появление новых более дешевых строительных технологий и более прочных, экологичных строительных материалов, которые могут быть заранее проинвестированы организациями. Также немаловажно помнить о том, что в менее развитых странах все еще не решены жилищные и иные строительные (например, реконструкция действующих промышленных предприятий, государственных зданий: школ, детских садов и проч. – и объектов культурного наследия) проблемы, и, соответственно, переориентация на нужные рынки может обеспечить компаниям рост объема прибыли и лидирующие позиции на новых рынках.

Таким образом, можно определить следующие современные тенденции на рынке строительных услуг:

1. В международном строительном бизнесе значительную долю (примерно 50%) всего рынка занимают фирмы малого и среднего бизнеса (в т. ч. микропредприятия), специализирующиеся на конкретных строительно-монтажных работах; оставшиеся же крупные игроки мирового рынка строительной отрасли реализуют масштабные проекты с привлечением этих небольших фирм. Заказчиком в строительстве зачастую выступает государство, а не частные клиенты – соответственно, в данной отрасли хорошо развиваются государственные закупки, спрос на которые представляет значительную долю в странах ОЭСР.

2. Расширение функционала представленных на мировом рынке строительных компаний до своего рода «build-operate-transfer» дает возможность этим компаниям контролировать сразу несколько процессов: начиная с процесса самого строительства и заканчивая процессом последующей эксплуатации [2].

3. Трудности освоения новых рынков для строительных компаний возникают с материально-технической точки зрения из-за высоких издержек строительства. Но с нормативно-правовой точки зрения существуют также большие различия в правилах, нормах, производственных стандартах в разных странах. Помимо того, есть и определенные дополнительные сложности: например, ограничение иностранного владения, требование создания совместного предприятия, дискриминация иностранных компаний с помощью усложнения процессов лицензирования и регистрации, ограничение типов проектов и проч. [5] Но, в целом, реализация строительных проектов вне территории Российской Федерации, предполагает под собой долговременное присутствие сотрудников строительной компании там, что зачастую ограничивается дополнительно принимающей

страной – и теперь еще с помощью коронавирусной инфекции и санкциям против Российской Федерации.

4. Возможности для развития строительного рынка в мировом масштабе неразрывно связаны и с таким показателем как динамика численности населения. Этот фактор влияет на развитие социально-значимых объектов: расширение общего жилищного фонда страны, всех видов инфраструктур (социальной, транспортной и иных), рост всех ее производственных мощностей. В соответствии с текущей общемировой тенденцией основной прирост населения наблюдается и продолжает ожидаться в африканских и азиатских странах. Тем не менее, предполагается, что темпы роста экспорта строительных услуг останутся такими же медленными вплоть до конца 2025 года. [3]

2017 году для экспорт российских строительных услуг был ознаменован новой значительной цифрой и составил 2,8 млрд долл. США, что, в сравнении с результатами 2016 года, больше на 33,9%. Большую часть экспорта строительных услуг составило сооружение:

- атомных энергетических объектов;
- прочих энергетических объектов;
- объектов транспортной инфраструктуры;
- объектов прочей инфраструктуры;
- электросетей;
- прочих комплексных производственных объектов.

Основными заказчиками выступили следующие страны: Франция (1,4 млрд долл. США), Турция (0,6 млрд долл. США), Беларусь (0,5 млрд долл. США), Италия (0,3 млрд долл. США) и КНР (0,18 млрд долл. США). Наивысочайшие темпы роста экспорта строительных услуг были отмечены в таких странах как КНР, ФРГ, Франция и Беларусь. [3]

В 2019 году Правительством Российской Федерации было утверждено распоряжение, в котором в том числе было указано три плана экспортного развития строительной отрасли: пессимистический, базовый и оптимистический. На рисунке 3 показана диаграмма, на которой представлены три сценария развития экспортного развития строительной отрасли в РФ до 2025 года.

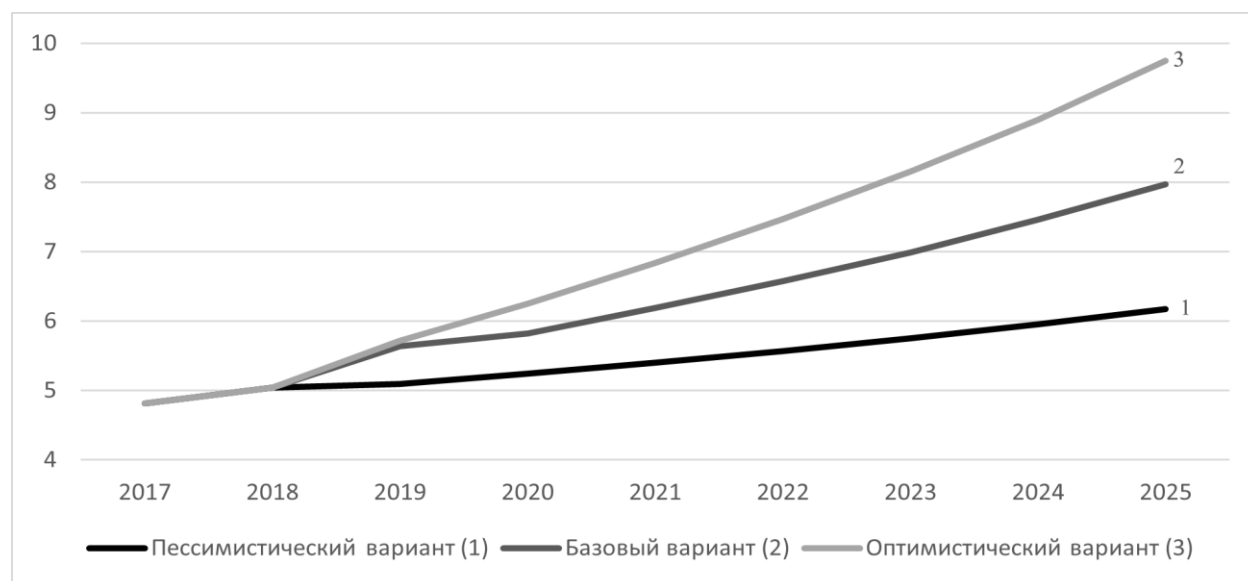


Рисунок 3. Сценарии экспортного развития строительной отрасли в РФ до 2025 года (составлено автором на основе данных [3])

На деле ситуация совершенно иная и не вписывается даже в самый пессимистический сценарий: уже в 2019 году экспорт в строительной отрасли сократился до 4,7 млрд долл. США с 5,04 млрд долл. США в 2018 году. [1] Данные за последние два года (2020 и 2021 годы соответственно) вовсе отсутствуют в свободном доступе: и причина, скорее всего, заключается в еще более резком спаде вследствие коронавирусной инфекции. Кроме того, даже пессимистический план не предполагал введение множественных пакетов санкций против Российской Федерации в течение всего 2022 года, из-за чего экспорт услуг обещает уменьшиться еще больше. И если в 2017 году Россия занимала уверенное 4-е место в общемировом экспорте по объему экспорта строительных услуг, то сейчас ситуация может радикально измениться.

Тем не менее, Россия обладает неплохим потенциалом для усиленного развития экспорта в строительной отрасли. Это обуславливается наличием множества необходимых компетенций и широкими возможностями укрепления российских компаний на рынках развивающихся стран. Трудности выхода на европейские рынки, связанные со множественными ограничениями и запретами, могут быть компенсированы активным освоением азиатских рынков, а также рынков стран СНГ. Наиболее очевидные преимущества в данной ситуации у госкорпорации «Росатом», и даже если компания захочет стать своего рода «монополистом» экспорта, то у нее это не получится как раз из-за специфики строительной отрасли и использования множества субподрядных организаций.

Но в российской строительной отрасли существуют некоторые проблемные особенности, тормозящие развитие экспорта строительной отрасли. Одной из таких особенностей является слабая видовая диверсификация в перечне строительных услуг. Кроме того, сейчас, в условиях нарастающей конкуренции, прослеживается тенденция к снижению ценовой конкурентоспособности поставщиков. И все-таки, несмотря на тяжелую настоящую ситуацию, к концу 2025 года прогнозируется некоторая стабилизация экспорта в строительной отрасли. Более того, номинально ожидается определенное превышение рекордных показателей 2008 года, который для российской строительной отрасли и, в частности, ее экспорта оказался рекордным.

Среди наиболее перспективных видов услуг можно выделить:

- подрядные работы для зарубежных компаний, предлагающих строительные услуги на территории России;
- строительство атомных электростанций за рубежом;
- строительство объектов энергетической инфраструктуры в Азии, Африке, Ближнем Востоке и СНГ;
- строительство объектов транспортной инфраструктуры в Азии, Африке, Ближнем Востоке и СНГ;
- строительство объектов производственной инфраструктуры в Азии, Африке, Ближнем Востоке и СНГ;
- реализация глобальных международных инфраструктурных и/или инвестиционных проектов во всем евразийском регионе (например, автомобильные коридоры ШОС, транспортные коридоры Программы ЦАРЭС, «Один пояс – один путь», международный транспортный коридор «Север – Юг»);
- международные тендеры с комплексными предложениями в рамках проектной деятельности Всемирного банка. [3]

Учитывая настоящую политическую обстановку и текущую динамику экспорта услуг, можно предположить, что активными импортерами строительных услуг, предлагаемых Российской Федерацией, станут Турция, КНР, Индия, Бангладеш, Вьетнам, Беларусь, Казахстан и ближневосточные страны.

Подобная переориентация на азиатские рынки может стать относительно «фатальной» для малых и средних строительных предприятий: если раньше небольшие компании могли,

преодолевая барьеры, выходить на ближайшие рынки (например, Азербайджан, Казахстан), то теперь туда же устремятся и строительные гиганты, которые могут просто-напросто перекрыть возможность малому бизнесу выходить на мировой рынок. Тем не менее, малые компании все еще могут быть задействованы в нем косвенно – в качестве субподрядчиков. Но ситуация может быть и не такой трагичной для компаний, которые уже закрепились на азиатских рынках: в конце концов, строительная отрасль достаточно жестко регулируется, и войти на рынок сложнее, чем уже существовать там хотя бы пару лет. Впрочем, возможен и переход к иному подходу к выдаче разрешений на строительство – риск-ориентированному.

Вдохнуть жизнь в строительную отрасль и дать реальный шанс могло бы сотрудничество между предприятиями и университетами и СПО для создания действительно квалифицированных кадров, которые были бы заинтересованы в дальнейшей работе, а также создание более привлекательного образа данной отрасли. Кроме того, унификация стандартов разных стран с помощью международных организаций могла бы значительно облегчить жизнь многим предприятиям и разрушить существующие барьеры.

Для реализации инвестиционных инфраструктурных проектов за рубежом российским компаниям, выходящим на мировой рынок с экспортом строительных услуг, требуется доступ к льготному финансированию. Отсутствие наличия инструментов финансовой и нефинансовой поддержки в должной степени на всех стадиях строительства (особенно, на предпроектной) дополнительно значительно уменьшает конкурентоспособность российских компаний на внешних рынках. Для улучшения функционирования российских компаний (преимущественно, малого бизнеса) в данной отрасли требуется создание крепких международных связей и последующее основание международных технологических союзов, включение субъектов малого и среднего предпринимательства в производственные цепочки крупных иностранных компаний и лидеров российского рынка, предоставляющих свои услуги за рубежом.

Таким образом, гипотеза, что в контексте реального времени российским компаниям трудно выйти на международный рынок строительной отрасли не только из-за недостаточного развития внутреннего рынка строительных услуг, но также из-за определенных ограничений, оправдалась. Поэтому также были предложены способы развития малого бизнеса при выходе на мировой рынок строительной отрасли: например, создание привлекательного образа строительной отрасли; сотрудничество строительных компаний с высшими учебными учреждениями и учреждениями среднего профессионального образования; переориентация на азиатские и африканские рынки; поддержание дружественных отношений со строительными гигантами и заключение договоров субподряда с ними; переход к новому подходу к выдаче разрешений на строительство – риск-ориентированному; унификация стандартов разных стран с помощью международных организаций; льготное финансирование для осуществления зарубежных инвестиционных инфраструктурных проектов; инструменты нефинансовой поддержки преимущественно на предпроектной стадии, но также и на всех иных; создание международных технологических альянсов. Все это послужит хорошим толчком для включения субъектов малого и среднего предпринимательства в производственные цепочки крупных иностранных компаний и лидеров российского рынка, предоставляющих свои услуги за рубежом.

### Список литературы

1. Изменения и тенденции в регулировании несырьевого экспорта в России и мире. Экспорт финансовых и строительных услуг. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. 2020.
2. Митасова Н. В. Модель управления проектом на стадии реализации, при условии совмещения стадий проектирования и строительства / Митасова Н. В. // Ресурсо- и энергосбережение в

- реконструкции и новом строительстве. Научные труды II и III Международного конгресса. – Н.: 2020. – С. 124-129.
3. Об утверждении Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 14.08.2019 N 1797-р. Доступ из электронного фонда правовой и нормативно-технической информации. (Дата обращения: 21.08.2022)
  4. Обзор развития мирового строительного рынка [Электронный ресурс] – URL: [https://budexport.by/world\\_market.php](https://budexport.by/world_market.php) (Дата обращения: 21.08.2022)
  5. Пахотина Н. В. Повышение эффективности управления строительными проектами / Пахотина Н. В. // Рынок: проблемы переходной экономики. Материалы Третьей Всероссийской конференции научно преподавательского состава технических вузов. – Н.: НГАСУ, 2003. – С. 56-58.
  6. ENR [Электронный ресурс] – URL: <https://www.enr.com> (Дата обращения: 21.08.2022)
  7. UNCTADstat [Электронный ресурс] – URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/> (Дата обращения: 21.08.2022)

**В.Б. Банслова**

Доцент кафедры мировой экономики и международных экономических отношений  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»  
кандидат экономических наук, доцент

**В.В. Хакаю**

Студент 2 курса института магистратуры  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## **РФ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ СТРАН ЕАЭС: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Аннотация.** Страны-участницы ЕАЭС представляют собой динамично развивающиеся экономики. В данной статье мы рассмотрим ситуацию на рынке образовательных услуг. Россия заинтересована в развитии несырьевых секторов экономики, в том числе так называемой «экономики знаний». Основной приток иностранных студентов России обеспечивают страны СНГ и ЕАЭС. На данный момент Россия является региональным центром академической мобильности, однако ее роль в регионе снижается из-за конкуренции с другими игроками: Турцией, Европой и Китаем, снижения роли русского языка и боязни вторичных санкций.

**Ключевые слова:** евразийская интеграция, Евразийский экономический союз, экспорт образовательных услуг, подготовка кадров, академический обмен.

**V. B. Banslova, V.V. Khakaju**

## **RUSSIAN FEDERATION IN THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES OF THE EAEU COUNTRIES: PROBLEMS AND PROSPECTS**

**Annotation.** The EAEU member countries are dynamically developing economies. In this article we will consider the situation in the market of educational services. Russia is interested in the development of non-primary sectors of the economy, including the so-called "knowledge economy". The main influx of foreign students in Russia is provided by the CIS countries and the EAEU. At the moment, Russia is a regional center of academic mobility, but its role in the region is declining due to competition with other players: Turkey, Europe and China, the declining role of the Russian language, and the fear of secondary sanctions.

**Key words:** Eurasian integration, Eurasian Economic Union, export of educational services, personnel training, academic exchange.

### **Введение**

Страны-участницы ЕАЭС, особенно центрально-азиатские, представляют собой динамично развивающиеся экономики. За влияние на рынках данного региона в настоящий момент борются несколько основных игроков: Россия, пытающаяся расширить интеграцию в рамках содружества ЕАЭС, Турция, нацеленная на тюркоязычные страны Центральной Азии и Закавказья, а также Китай и Европейский союз. В данной статье мы рассмотрим ситуацию на рынке образовательных услуг.

Актуальность исследования состоит в том, что Россия заинтересована в развитии несырьевых секторов экономики, в том числе так называемой «экономики знаний». Основной приток иностранных студентов России обеспечивают страны СНГ и ЕАЭС.

Проблема требует особого внимания в связи со сложной политической ситуацией, в которой находится Россия: вычленение из западной образовательной системы, выход из Болонского процесса изменят российскую систему университетского образования; также следует принимать во внимание фактор политического курса стран-участниц ЕАЭС,

налаживающих связи с другими игроками в регионе помимо сотрудничества с Россией в рамках ЕАЭС.

### **Гипотеза**

Россия заинтересована в экспорте образовательных услуг в страны ЕАЭС, и на данный момент является в регионе академическим центром, однако необходимо принимать во внимание ряд вызовов:

- усиление влияния Китая и Турции в евразийском регионе, затрагивающее в том числе и сферу образования;
- государственная политика стран-участниц ЕАЭС, направленная на снижение роли русского языка;
- выход России и Беларуси из Болонского процесса при сохранении членства в нем остальных стран содружества;
- снижение престижа российского диплома из-за страха вторичных санкций;
- низкая платежеспособность населения центрально-азиатских республик.

Для сохранения своего положения на рынках ЕАЭС Россия должна адаптироваться к изменениям и предлагать новые решения.

### **Методы**

Авторы проанализировали принимаемые Россией меры в области евразийской интеграции в сфере образования, оценили конкурентоспособность российского образования в рейтинге QS за 2023 год.

Далее была проанализирована государственная политика стран-участниц ЕАЭС в области образования, а также политика других игроков, набирающих вес в регионе.

На основе зарубежных тенденций развития высшего образования были предложены возможные решения для адаптации к новым условиям и сохранения своих позиций на рынках стран ЕАЭС.

### **Результаты и обсуждение**

На данный момент Россия является региональным центром академической мобильности для стран ЕАЭС. Это объясняется как традиционными связями между странами бывшего СССР, так и усилиями России в области евразийской интеграции.

Статьей 1 Договора о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 г. предусмотрены создание общих рынков товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также проведение общей политики в различных отраслях экономики [5]. Для работы подобных проектов глубокой интеграции образовательный обмен и единые стандарты необходимы. Единое образовательное пространство предполагает академическую и студенческую мобильность, научно-техническое сотрудничество, обмен учебными планами и программами.

30 марта 2021 года было подписано Соглашение о взаимном признании документов об ученых степенях в государствах ЕАЭС, целью соглашения является увеличение мобильности научных сотрудников. С Беларусью была заключена Концепция социального развития, предполагающая создание единого образовательного пространства. Заключено около 500 соглашений о сотрудничестве между вузами стран-участниц [7].

Среди студентов стран ЕАЭС, которые получают образование в других странах интеграционной группировки, наибольшей привлекательностью пользуются российские вузы. Главная причина – перспективы трудоустройства и начала карьеры в студенческие годы, наработка личных контактов и приобретение знаний деловой культуры помимо академических знаний, более высокий уровень жизни и дохода среди стран ЕАЭС.

Важная причина заключается в сравнительно большей конкурентоспособности российских вузов, которая отражается в международных рейтингах. Качество образования

определяется совокупностью показателей: уровень квалификации профессорско-преподавательского состава, материально-техническое обеспечение, условия проживания студентов. Согласно рейтингу QS за 2022 год [10], Россия лидирует в регионе ЕАЭС по качеству университетского образования. Из 50 вузов стран содружества, вошедших в рейтинг QS, 32 принадлежат России, причем ряд российских вузов входит в топ-300, а Московский государственный университет (МГУ) стал единственным вузом региона, вошедший в топ-100 рейтинга. Далее с сильным отрывом следует Казахстан с 13 университетами, вошедшими в рейтинг, и оставшиеся 5 принадлежат Армении, Беларуси и Кыргызстану, причем это вузы, занимающие низкие позиции в рейтинге. Такая ситуация говорит о потенциальной востребованности российских образовательных услуг у студентов стран ЕАЭС.

Минобрнауки России финансирует деятельность межгосударственных высших учебных заведений совместного подчинения, расположенных в странах ЕАЭС, но ведущий преподавание на русском: Российско-армянский университет (РАУ), Кыргызско-российский Славянский университет (КРСУ), Белорусско-российский университет (БРУ) [4].

Работа Российско-Армянского (Славянского) университета (РАУ) нацелена на синергию научного и образовательного процессов, вовлечение ведущих ученых из академических институтов в новейшие разработки и исследования, создание научных школ, а также взаимодействие с российскими университетами и научными центрами. Ключевой особенностью вуза является перспективы трудоустройства за счет программ и инициатив с компаниями из реального сектора экономики.

Белорусско-Российский университете (БРУ) ставит задачей совершенствование образовательных программ инженерной подготовки кадров, интеграцию научных исследований с отраслевыми секторами экономики Беларуси и России, взаимодействие с вузами России и развитие академической мобильности. Университет привлекает студентов прикладным характером исследований, удовлетворяющими потребности реального сектора экономики.

В числе приоритетов Кыргызско-Российского (Славянского) университета им. первого президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина (КРСУ) в Минобрнауки назвали совершенствование русскоязычной образовательной среды в Центральной Азии, сохранение роли русского языка в образовании, науке и культуре региона. Кроме того, работа вуза направлена на участие в цифровизации системы образования, расширение международного академического обмена с российскими научными центрами и университетами. Университет активно внедряет русский язык в образовательные учреждения Кыргызстана, работая со школами, проводя олимпиады, занимаясь подготовкой кабинетов русского языка и литературы.

Несмотря на имеющиеся трудности, связанные с финансированием проектов, подготовкой кадров, коммуникации с госорганами, данные вузы смогли стать эффективной площадкой для сопряжения российских и местных культурных, научных и университетских традиций, а также полезным инструментом для вовлечения молодежи стран ЕАЭС в русскоязычное пространство.

26 мая 2022 года Меморандум о взаимопонимании по созданию Евразийского сетевого университета (ЕСУ) [3] был подписан в г. Бишкеке ректорами государств-членов ЕАЭС в рамках Евразийского экономического форума. Новый сетевой ВУЗ будет готовить квалифицированные кадры для евразийской интеграции. Сетевой университет создан по аналогии с проектами под эгидой ШОС, СНГ и БРИКС. Идея «сети» применительно к образовательным структурам означает установление связей между вузами, вузами и государственной властью, бизнесом, общественными организациями, организациями культуры, научными учреждениями.



Задачи ЕСУ (согласно Меморандуму):

- организация подготовки квалифицированных кадров в соответствии с существующими и перспективными потребностями рынка труда ЕАЭС;
- мониторинг и анализ существующих и прогнозирование перспективных потребностей в квалифицированных кадрах на рынке труда ЕАЭС;
- организация и реализация передовых научных исследований и разработок, конкурентоспособных на мировых рынках, в особенности на рынках инновационных товаров и услуг;
- разработка, апробация, внедрение подходов и инструментов, обеспечивающих свободное перемещение образовательных услуг и подготовку кадров в рамках ЕАЭС;
- стимулирование профессионального и личностного развития молодёжи как ключевого фактора социально-экономического развития ЕАЭС, содействие ориентации молодёжи на ценности евразийской интеграции [3].

Евразийский сетевой университет формируется как научно-образовательный консорциум без образования юридического лица. Организаторы ЕСУ делают акцент на цифровые технологии и онлайн обучение. В целях обеспечения деятельности и координация работы ЕСУ сформирован состав Координационного совета ЕСУ.

В числе участников проекта создания ЕСУ Белорусский государственный университет, Белорусский государственный экономический университет, Кыргызский государственный университет строительства, транспорта и архитектуры им. Н. Исанова, Кыргызский экономический университет им. М. Рыскулбекова, Ошский государственный университет, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС, Уральский государственный экономический университет, Государственный университет управления, Белгородский государственный технологический университет, Армянский государственный экономический университет, Рудненский индустриальный институт, НИУ «Высшая школа экономики», Московский энергетический институт, Бишкекский государственный университет им. К.Карасаева и другие [3].

В регионе действуют культурно-образовательные организации: Россотрудничество, Русский дом, занимающиеся популяризацией русского языка и имиджем России в целом. В рамках деятельности агентства создаются условия для получения образования на русском языке, в российских вузах, а гражданам стран, в которых сегодня расположены научные центры Россотрудничества оказывается содействие в поступлении в российские вузы. Россотрудничество занимается системой поддержки русского языка за рубежом, в рамках федеральной программы «Русский язык» тысячам людей предоставляется возможность обучения на курсах русского языка при представительствах Россотрудничества [2].

Вместе с этим, надо отметить и негативные для России тенденции:

1. Снижение роли русского языка. Хотя в Беларуси русский язык остается государственным, в Кыргызстане и Казахстане его статус был снижен до официального, а в последние годы ведутся дискуссии о лишении его и этого статуса, а также проводится протекционистская языковая политика.

Так, в 2021 году в Кыргызстане был принят законопроект [7] «О государственном языке», ограничившем использование русского языка в республике. Закон постановил, что 70% контента СМИ, телерадиовещания, наружной рекламе должно быть на кыргызском языке. В 2023 году парламент Кыргызстана рассматривает новый законопроект, понижающим статус русского языка до языка межнационального общения.

Подобная языковая политика будет снижать уровень владения русским языком среди молодежи стран-участниц ЕАЭС, и, как следствие, уволить потенциальных студентов из российской образовательной системы.

2. Отношение к Болонской системе. Белорусские вузы, как и российские, были исключены из Болонской системы, однако остальные страны-участницы объединения не

спешат отказываться от ранее принятых европейских образовательных стандартов (см. ниже). Россия планирует возврат к советским элементам и развитие собственной системы, к которой позже могут присоединиться другие страны, но эти планы находятся на стадии разработки.

### 3. Усиливающаяся конкуренция за студентов с другими игроками в регионе.

Как было упомянуто выше, в период после распада СССР в странах евразийского региона получили распространение **европейские** образовательные стандарты. Все страны-участницы присоединились к Болонскому процессу. Установлено тесное сотрудничество с такими международными организациями, как UNESCO, UNICEF, DAAD, Европейский фонд образования. Реализуются международные программы TEMPUS, TACIS, ERASMUS+. Европейское образование считается престижным, однако оно не популярно, прежде всего по причине стоимости обучения и проживания в странах Европы. Беларусь же, как и Россия, с 2022 года оказалась отрезанной от европейской образовательной системы и ориентируется преимущественно на Россию.

Другим крупным игроком в регионе является **Турция**. Внешняя политика Турции была нацелена прежде всего на тюркоязычные республики Центральной Азии и Закавказья, с которыми ее объединяет общее культурно-историческое и языковое родство. Из стран-участниц ЕАЭС это больше затронуло Кыргызстан и Казахстан. Турция оказывает данным странам помощь, выражающуюся в донаторской деятельности, а также поддержку в различных сферах государственной жизни, в том числе образовании [9].

Образовательная политика Турции в Киргизии и Казахстане осуществляется как с помощью государственных проектов, таких как создание в Бишкеке Университета «Манас» и Университета Ходжа Ахмен Ясауи в г. Туркестан в Казахстане, так и коммерческих образовательных проектов, представленных сетью лицеев, школ и вуза. Суть этой политики сводится к созданию позитивного имиджа Турции в республиках путем предоставления высококачественного образования молодежи, экспорта турецких культурных ценностей и формирования мировоззрения учащихся через призму интересов турецкой политики. В самой Турции казахским и киргизским студентам доступны стипендиальные программы [6].

Культурно-религиозное родство и близость языков, подкрепляемые ощутимым вкладом в дело развития системы образования в центрально-азиатском регионе и экономической помощью Турции формируют ее позитивный образ среди молодежи этих стран.

Усиливает свое влияние в регионе ЕАЭС и **Китай**. Во всех странах-участницах на данный момент функционируют институты Конфуция – культурно-образовательные центры по распространению китайского языка за рубежом. Помимо институтов, учреждаются «классы» Конфуция при университетах. Наряду с Россией, Китай участвует в работе Сетевого университета ШОС. КНР также финансирует проекты по линии ШОС, позволяющие студентам из этих стран учиться в Китае бесплатно.

Для внедрения китайских образовательных технологий КНР открывает «мастерские Лу Баня» - проект, ориентированный на сферу профессионального обучения и нацелен на подготовку кадров для проектов «Один пояс – один путь» по всему миру. Суть проекта в том, что там, где открываются китайские предприятия, будет обеспечиваться обучение квалифицированных технических специалистов из числа местных кадров. На данный момент в Центральной Азии действует одна мастерская в Таджикистане, но в планах Китая открытие аналогичных мастерских в Кыргызстане и Казахстане, что также способствует усилению Китая в образовательной сфере данных стран [1].

### 4. Квотирование как главный способ привлечения студентов.

Россия заинтересована в развитии несырьевых секторов экономики, в том числе частного образования, но студентов привлекают, прежде всего, квотируемые бюджетные места для граждан стран ЕАЭС.

Вопросы вызывает платежеспособность населения стран ЕАЭС: внутри содружества наблюдается сильная неравномерность в экономическом развитии и величине экономики. Наиболее яркой иллюстрацией может служить Кыргызстан – наименее развитая страна ЕАЭС. Средняя зарплата в республике на 2023 год составляет около 30 000 сомов (27 000 рублей), индекс человеческого развития – 0.68, до сих пор актуальны проблемы отсутствия доступа к школьному и университетскому образованию (прежде всего, для девочек), детского труда и детских браков. Представляется сомнительным, что многие жители республики могут позволить себе платное образование и жизнь в России, особенно в Москве и Петербурге [11].

Поэтому основным способом привлечения иностранных студентов по-прежнему остается квотирование (в 2022-2023 гг. правительство лишь увеличивало квоты), обоснованное политической стратегией, но невыгодное экономически для государства и российских абитуриентов.

5. Снижение интереса к российскому образованию из-за страха вторичных санкций.

Санкционное давление и отказ от Болонской системы также могут быть служить аргументом против получения российского образования для иностранных абитуриентов. На данный момент академическая мобильность между Россией и странами Запада нарушена: российским студентам недоступны программы академического обмена, участие в европейских конференциях, публикации в иностранных научных журналах. Отказ от системы бакалавриата и магистратуры создаст сложности для выпускников, желающих продолжить обучение в западных университетах.

Хотя российские дипломы по-прежнему котируются на Западе, уже имеются прецеденты отказа иностранными образовательными организациями от ранее данных обязательств: весной 2022 года ведущие мировые организации в сфере бизнес-образования: AACSB (Ассоциация по развитию бизнес-школ), Business Graduates Association (Ассоциация выпускников бизнес-школ), AMBA (Ассоциация MBA программ), EFMD (Глобальная сеть бизнес-школ), приняли коллективное решение о приостановке деятельности по членству и аккредитации в российских учреждениях (РАНХиГС, МГИМО, СПбГУ).

Нарушенные академические связи с Западом могут существенно понизить престиж российского диплома для потенциальных студентов из стран ЕАЭС.

В качестве возможных вариантов решения нами предлагается:

1. Развитие дистанционного образования.

В настоящее время во многих странах мира занятия по индивидуальным схемам обучения пользуются широким спросом. В роли провайдеров дистанционного обучения ДО сегодня выступают не только вузы, техникумы, школы, но и многочисленные учебные центры и консалтинговые компании, в результате чего охвачены все сферы деятельности. Интенсивность развития этого процесса обусловлена не только потребностями рынка в квалифицированных кадрах, достоинствами дистанционного обучения, инновациями в секторе IT, но и тем, что в разработку обучающих программ активно включились крупнейшие компьютерные компании мира, что свидетельствует о важности рынка дистанционного образования для государственных экономик.

В российском образовании эта тенденция только начинает активизироваться, в то время как образование онлайн могло бы решить проблему высокой стоимости обучения и проживания в российских крупных городах, являющуюся серьезной для жителей центральноазиатских республик.

2. Замена квотирования льготными программами и гибкой ценовой политикой.

Другой эффективной мерой является проведение более гибкой ценовой политики на образовательные услуги, системы скидок для жителей стран ЕАЭС. Данная мера позволила бы сделать российское образование более доступным для иностранных студентов и при этом была бы более выгодна для российской экономики, нежели правительственные квоты.

3. Расширение деятельности культурно-образовательных организаций в евразийском регионе.

На данный момент, российские культурные организации («Россотрудничество», «Русский дом») присутствуют лишь в столичных городах стран ЕАЭС. Нам представляется обоснованным расширение поля деятельности данных организаций в евразийском регионе, открытие новых провинциальных филиалов. Данная мера способствовала бы более широкому вовлечению молодежи стран ЕАЭС в российское культурное поле, и, как следствие, стимулировала бы интерес к получению российского образования.

Подводя итоги, можно сказать, что Россия по-прежнему занимает лидирующие позиции в качестве экспортера образовательных услуг в странах-участницах ЕАЭС и является центром академической мобильности. Вместе с этим, в настоящий момент наблюдаются неблагоприятные и вызывающие беспокойство тенденции: снижение роли русского языка в евразийском регионе, снижение престижа российского образования в связи с разрывом академических связей с Западом, усиление в регионе сильных игроков, проводящих экспансионистскую политику, прежде всего – Китая и Турции. Все это создает предпосылки для снижения количества иностранных студентов в России в будущем, что обуславливает необходимость приспособления к новым реалиям и поиска новых решений: развития дистанционного образования, большей ценовой гибкости, проведения грамотной культурно-просветительской деятельности.

### Список литературы

1. Абубакирова, Д. Б. Интересы Китая в Центральной Азии в рамках инициативы «Один пояс - один путь» // Постсоветские исследования. 2021. №4. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/interesy-kitaya-v-tsentralnoy-azii-v-ramkah-initsiativy-odin-poyas-odin-put>.
2. Банслова, В.Б. Международный рынок образовательных услуг: конкурентные позиции РФ и КНР/ В.Б. Банслова // Научный журнал «Общество».- 2021. - №2(21).- С. 55-58
3. Ведущие вузы стран Союза создают Евразийский сетевой университет, 2022 // Евразийская экономическая комиссия. Режим доступа: [https://eec.eaunion.org/comission/departament/dep\\_razv\\_integr/novosti/vedushchie-vuzy-stran-soyuza-sozdayut-evraziyskiy-setevoy-universitet/](https://eec.eaunion.org/comission/departament/dep_razv_integr/novosti/vedushchie-vuzy-stran-soyuza-sozdayut-evraziyskiy-setevoy-universitet/).
4. Золкина, Д.Г. Российское высшее образование как инструмент евразийской интеграции // Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения. 2022. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskoe-vysshee-obrazovanie-kak-instrument-evraziyskoj-integratsii>.
5. История экономической интеграции евразийских государств. Досье. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://tass.ru/info/1222521>.
6. Кудаяров, К.А. Политика Турции в образовательной сфере Киргизии // Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения. 2015. №2. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-turtsii-v-obrazovatelnoy-sfere-kirgizii>.
7. Медынская, И.В. Евразийская интеграция образования, науки и бизнеса в условиях цифровизации – драйвер инновационного развития // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2021. №4-1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evraziyskaya-integratsiya-obrazovaniya-nauki-i-biznesa-v-usloviyah-tsifrovizatsii-drayver-innovatsionnogo-razvitiya>.
8. Образование в Республике Беларусь, 2021. // Статист. сб. – Минск: Нац. Статкомитет Республики Беларусь, 2021. – С. 155.
9. Фесенко, Е.С. Неопантюркизм во внешней политике Турции: направления взаимодействия с государствами Центральной Азии // Скиф. 2022. №5 (69). Режим доступа:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/neopantyurkizm-vo-vneshney-politike-turtsii-napravleniya-vzaimodeystviya-s-gosudarstvami-tsentralnoy-azii>.
10. QS World University rating [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2022/education-training>.
  11. World Bank [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.worldbank.org/en/home>.

**А.Е. Карпова**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Е.С. Шумская**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## **ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ**

**Аннотация.** В условиях быстрорастущих технологий система оплаты труда нуждается в усовершенствовании подходов, чтобы организация была способна удерживать ценные кадры и повышать свою конкурентоспособность на рынке. Данная статья посвящена тому, какие существуют перспективы и риски использования инновационных методов оплаты труда, а также какое влияние оказала цифровая трансформация на процесс перехода от традиционных форм оплаты труда к более усовершенствованным.

**Ключевые слова:** оплата труда, инновация, цифровая трансформация, грейдинг, KPI

**A.E. Karpova, E.S. Shumskaya**

## **INNOVATIVE SYSTEMS OF REMUNERATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: PROSPECTS AND RISKS**

**Abstract.** In the conditions of rapidly growing technologies, the system of remuneration needs improvement approaches to enable organizations to retain valuable personnel and enhance their competitiveness in the market. This article is devoted to the prospects and risks of using innovative methods of remuneration, as well as the impact of digital transformation on the transition process from traditional forms of remuneration to more sophisticated ones.

**Keywords:** remuneration, innovation, digital transformation, grading, KPI

### **Введение**

Цифровая трансформация одна из ключевых тенденций современности, в том числе в России. В условиях быстрорастущих технологий и перехода к цифровой экономике система оплаты труда нуждается в усовершенствовании подходов, чтобы организация была способна удерживать ценные кадры и повышать свою конкурентоспособность на рынке. Информационные технологии, цифровизация и автоматизация процессов приводят к значительным изменениям в работе сотрудников, а, следовательно, и к изменению требований к системе оплаты труда. На сегодняшний день существует множество подходов к оплате труда, целесообразность применения которых определяется индивидуально для каждого предприятия, поскольку зависит от многих факторов и имеет ряд своих преимуществ и недостатков.

Проблема перехода к инновационным методам оплаты труда рассматривается в различных трудах ученых, в том числе П.А. Добрынина. М.А. Кирсановой и С.В. Волкова и др. В.А. Жикревецкий в своем исследовании широко рассмотрел понятие грейдинга как одну из основ для формирования современного подхода к оплате труда. Вопрос о взаимосвязи оплаты труда и мотивации персонала был затронут в работе К.В. Ивановой. Подробно о национальной цели "Цифровая экономика Российской Федерации" изложено в Указе Президента РФ от 21 июля 2020 года.

### **Гипотеза**

Инновационные системы оплаты труда в условиях цифровой трансформации могут

значительно повысить эффективность бизнес-процессов и улучшить качество работы сотрудников, но при этом могут быть сопряжены с рядом рисков, таких как потеря контроля над процессами оплаты, возможность неравномерного распределения вознаграждений, ущерб для духовной и моральной мотивации сотрудников и другое.

### **Методы**

Авторы провели анализ текущего положения и значимости цифровой трансформации в социально-экономической сфере. На основе статистических данных и сравнительного анализа, были сформулированы выводы о благоприятном развитии цифровой трансформации в Российской Федерации и успешном выполнении национального проекта.

В процессе исследования авторами была выявлена взаимосвязь между текущими цифровыми изменениями в социально-экономическом поле и оплатой труда. На основе большого блока информации о деятельности зарубежных и российских компаний были определены инновационные системы оплаты труда, фактически используемые на современных предприятиях и являющиеся продуктом перехода к постиндустриальному обществу и цифровизации процессов.

Для обоснования целесообразности внедрения и применения той или иной инновационной системы оплаты труда на предприятии авторами с помощью информации о результатах использования инновационных методов оплаты труда были выявлены преимущества и риски по каждой из систем.

### **Результаты и обсуждение**

Несмотря на то, что подходов к определению понятий "цифровая трансформация" и "цифровая экономика" большое количество, и эксперты в данной области не пришли к единому мнению, эти термины активно используются в обиходе и имеют широкое распространение в научных работах. Нормативно-правовые документы также не дают трактовку понятиям. Одно из определений термина "цифровая трансформация" - это переход от аналоговых данных к цифровым. Такую характеристику сегодня присваивают и понятию "цифровизация», но между этими двумя терминами есть существенная разница. В то время как цифровизация затрагивает только отдельные блоки, цифровая трансформация полностью охватывает бизнес и позволяет оптимизировать большинство бизнес-процессов с помощью использования технологий, таких как Big Data, AI и т.п. Так цифровая трансформация позволяет, в первую очередь, модернизировать текущие бизнес-процессы в компании с целью повышения эффективности, а также внедрить новые бизнес-процессы, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке.

Большинство российских компаний сейчас сосредоточены на цифровой трансформации ключевых бизнес-процессов. Российская Федерация активно участвует в цифровой трансформации и признает ее важность для экономического и социального развития страны. В 2018 году была утверждена стратегия "Цифровая экономика Российской Федерации", которая определяет основные направления развития цифровой экономики до 2030 года. Среди приоритетных задач указаны создание современных цифровых инфраструктур, развитие цифровых технологий в различных сферах жизни и повышение качества услуг государственных органов с помощью цифровых решений. В рамках этой стратегии было запущено несколько крупных проектов, таких как создание национальной цифровой платформы, развитие и внедрение искусственного интеллекта и блокчейн-технологий, модернизация государственных услуг и многие другие [6].

Цифровые технологии в России внедряются в различные отрасли экономики, такие как: финансовый сектор, производство, здравоохранение, образование и транспорт. Кроме того, существуют многочисленные программы и инициативы, направленные на поддержку малого и среднего бизнеса в области цифровой трансформации.

К 2023 году цифровизация в России по-прежнему занимает приоритетное значение и активно развивается, что подтверждается статистическими данными. В рамках

## КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

национальной задачи по проведению цифровой информации в 2022 году плановые показатели были перевыполнены. Разница между плановыми и фактическими показателями цифровой трансформации отражены в таблице. [7]

Таблица – Плановые и фактические показатели цифровой трансформации в Российской Федерации в 2022 году [7]

Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя
Уровень достижения цифровой зрелости	65,8%	56,2%
Доля массовых социально значимых услуг в электронном виде	65%	99,97%
Доля домохозяйств, которым обеспечен широкополосный доступ к Интернету	80%	86,1%
Объем вложений в отечественные IT-решения	156%	157,4%

Ожидается, что такая положительная динамика позволит успешно выполнить план, намеченный правительством и закрепленный в указе президента, к 2030 году.

Переход к современным методам оплаты труда является необходимостью в условиях цифровой трансформации, поскольку:

- 1) современные технологии изменяют способы организации работы и производства, а также повышают требования к квалификации работников;
- 2) цифровая трансформация может привести к изменению структуры оплаты труда;
- 3) цифровая трансформация может повлиять на размер оплаты труда;
- 4) цифровая трансформация способна внести новшества в регулирование труда и заработной платы сотрудников, работающих удаленно.

Согласно определению, которое приводят Кирсанова М.А. и Волков С.В, "инновационная система оплаты труда – усовершенствованный, улучшенный, нововведенный способ исчисления размера заработной платы сотрудника в соответствии с результатами его работы либо затратами труда, приводящий к социальному эффекту на предприятии". Также авторы дают определение и понятию "инновационный метод оплаты труда": "Это усовершенствованная систематизированная совокупность пошаговых действий в области оплаты труда, действующая в соответствии с результатами работы сотрудников, стимулирующая их к повышению производительности и эффективности труда" [4, с. 26].

Рассмотрим инновационные системы оплаты труда, которые могут применяться в условиях цифровой трансформации.

### *Оплата за компетенции.*

Этот метод предусматривает оплату труда сотрудникам за их знания и навыки, а не за выполнение определенных задач. Для применения оплаты по компетенциям необходима система *грейдинга*, которая позволяет ранжировать группы должностей по определенным критериям.

Грейдинг (от англ. *grading*) – это система оценки должностей в организации на основе установленных критериев, которые позволяют определить их относительную стоимость и важность внутри компании. Разработка грейдинг системы является эффективным инструментом для определения иерархии должностей, которая базируется на компетенциях, сложности задач и уровне ответственности. Этот метод определения заработной платы и роли должностей в организации является одним из наиболее распространенных подходов в современном бизнесе в условиях цифровой трансформации [1, с.70].



Оценка должностей в грейдинг системе происходит на основе ряда критериев:

- уровень ответственности;
- сложность задач;
- уровень навыков и знаний;
- опыт работы и т.д.

Каждый критерий оценивается в соответствии с определенными правилами, которые устанавливаются внутри организации. После оценки каждой должности, они могут быть разбиты на группы или уровни, которые определяются в соответствии с их относительной важностью для организации. Каждая должность имеет определенный уровень иерархии, который может служить ориентиром для продвижения вверх внутри компании.

Применение метода грейдирования в оплате труда является целесообразным в компаниях с численностью персонала свыше 300 человек [5, с.324]

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на актуальность применения системы грейдинга в организации. В частности, цифровые технологии и инструменты могут помочь собирать и анализировать данные о компетенциях сотрудников, что обеспечивает более точную оценку и вознаграждение их работы. Примером этого может служить Big Data (Большие данные) - метод по сбору большого массива информации автоматизированными способами. Так, сбор управленческой информации, учитывающий множество как макроэкономических, так и микроэкономических показателей, позволит определить более справедливый размер заработка.

Внедрение оплаты за компетенции имеет ряд преимуществ, которые могут способствовать эффективной работе и повышению производительности в организации. Некоторые из этих преимуществ включают в себя:

1. *Более точное определение вознаграждения.* Другими словами, основываясь на компетенциях и знаниях, требующихся для той или иной должности, можно более точно определять уровень вознаграждения, что поможет сделать оплату труда более справедливой.

2. *Мотивация сотрудников на развитие.* Сотрудник будет больше склонен к развитию своих компетенций и навыков, а также к непрерывному обучению в том случае, если будет понимать, что получит от этого личную выгоду, например, в виде большей оплаты труда.

3. *Увеличение производительности.* Оно обусловлено высоким профессионализмом сотрудников, широким спектром знаний и навыков, что позволяет им выполнять свою трудовую функцию более эффективно и приносить результаты высокого качества.

4. *Повышение конкурентоспособности.* Организации, которые используют грейдинговую систему, могут стать более конкурентоспособными на рынке труда, так как могут привлекать и удерживать более квалифицированных сотрудников

Несмотря на преимущества, внедрение оплаты за компетенции также имеет свои риски и недостатки. Некоторые из них включают в себя:

1. *Сложность оценки компетенций.* Определение уровня компетенций и знаний может быть сложной задачей, особенно в случае, когда не существует ясных критериев для оценки.

2. *Вероятность появления субъективности.* Решения, принятые на основе оценки компетенций, могут быть субъективными, что может привести к несправедливой оплате труда сотрудников.

3. *Необходимость постоянного обновления информации.* Оплата за компетенции требует постоянного обновления информации о том, какие компетенции и навыки необходимы для каждой должности в организации. Это может быть трудной и затратной задачей, особенно для больших компаний с множеством должностей и сотрудников.

4. *Риск потери сотрудников.* Если организация не предоставляет возможностей для развития компетенций и навыков, что напрямую влияет на уровень оплаты труда, это может привести к тому, что сотрудники будут искать возможности для развития в других компаниях.

5. *Затраты на внедрение.* Внедрение системы оплаты за компетенции может быть затратной процедурой и требует значительных ресурсов на разработку и внедрение системы оценки и вознаграждения за труд.

### *Оплата по результативности.*

Этот метод предполагает оплату сотрудников за достижение определенной цели или достижение конкретных результатов, например, увеличение продаж или улучшение качества продукции. Оплата может быть связана с процентом от прибыли компании, которую получает сотрудник, или с бонусами за достижение определенных целей.

Система оплаты труда по результативности уже долгое время используются, например, для работников, вознаграждение которых строится на *комиссионных выплатах*: они получают более высокую заработную плату за то, что продают большее количество товаров, пока другие получают недостаточно.

Фактически, заработная плата при данном методе периодически пересматривается в сторону увеличения или уменьшения в зависимости от результатов работы отдельного сотрудника.

Оплата за результативность предлагает следующий ряд *преимуществ*:

- простота в понимании системы;
- повышение производительности и вовлеченности сотрудников в трудовой процесс;
- повышение качества работы;
- сильный инструмент удержания и мотивации сотрудников;
- увеличение дохода и оборотного капитала предприятия.

Риски связанные с внедрением оплаты труда по результативности:

- расплывчатость и неточность критериев эффективности: так, руководитель может отдавать предпочтение одним и тем же сотрудникам, что усиливает коллективную неудовлетворенность сотрудников;
- данная система подходит не для всех видов работ и сфер деятельности: в некоторых отраслях качество работы зависит от коллективного усилия;
- законодательные требования устанавливают правила, согласно которым комиссионное вознаграждение не включается в себестоимость;
- сложность в рамках законодательства обеспечить прямую зависимость от уровня продаж.

Самая большая проблема системы оплаты труда по результатам работы заключается в том, что руководство должно постоянно наблюдать и документировать результаты работы сотрудников, а также обеспечивать обратную связь, что отнимает очень много времени.

### *Продуктная система оплаты труда.*

Данная система предполагает, что у сотрудника существуют определенные должностные обязанности и определенная фиксированная сумма, которую сотрудник должен получить по выполнению этих обязанностей. Если работа выполнена качественно - сумма выплачивается в полном объеме. Если у руководителя есть замечания по всей работе или по ее части - сотрудник лишается части денег, т.е. недополучает их. "Продуктная" система оплаты труда приобрела такое название по той причине, что трудовая функция сотрудника воспринимается как товар или услуга, качество которой будет оценено по окончанию работы.

Фактически такую систему оплаты труда можно назвать *штрафной*, поскольку есть несколько ставок заработной платы, и то, какую ставку получит работник, зависит только от его уровня и качества выработки - высокой или низкой. Следовательно, если работник не способен выполнить свою трудовую функцию, фактически, он штрафует.

Обычно самыми важными составляющими внедрения такой системы оплаты труда являются:

1) определение наиболее значимых функциональных обязанностей по каждой должности, по которым будет оцениваться качество выполненной работы;

2) определение "веса" каждой из обязанностей в процентном соотношении от всей работы сотрудника с целью выявления размера выплат по каждой из обязанностей;

3) разработка критериев качества, по которым будет оцениваться результат работы сотрудника (критерии не всегда универсальны и зависят от специфики обязанностей по той или иной должности);

4) определение размера взысканий в случае некачественного выполнения работы;

Преимущества, связанные с продуктивной системой оплаты труда:

- оплата труда максимально привязана к результату деятельности работника;
- повышенная ответственность сотрудника перед компанией за результаты труда;
- предоставление возможности для сотрудников повышения своего заработка путем увеличения количества обязанностей.

К рискам можно отнести:

- сложность внедрения системы с точки зрения подготовки, ранжирования, детального уточнения каждого этапа и описания требований к результатам работы;
- необходимость проведения систематического анализа и контроля работы по каждому сотруднику;
- расплывчатая система критериев оценки качества, что может привести к субъективному восприятию результатов работы со стороны руководства.

Стоит отметить, что такую систему оплаты труда целесообразно применять для устранения локальных проблемных зон у сотрудника, повышения качества выполняемой работы. [3]

#### *Бестарифная система оплаты труда.*

Как показывает практика, отличительной особенностью данной системы оплаты труда является индивидуальный подход к вознаграждению в зависимости от общих результатов деятельности всей компании и конкретного вклада в этот результат каждого отдельного сотрудника. Не существует фиксированных окладов и ставок. Заработная плата всех сотрудников представляет собой долю (другими словами процент) в фонде оплаты труда всего предприятия (или структурного подразделения), то есть происходит распределение прибыли.

Эта система является более гибкой и адаптивной к изменениям внутренней и внешней среды предприятия (в том числе связанной с цифровой трансформацией производственных процессов), так как учитывает изменения в роли и вкладе работников в общий процесс производства. Кроме того, она способствует развитию творческого и инициативного подхода к работе, поскольку работники могут поощряться за свои индивидуальные достижения и вклад в общий успех предприятия.

Так как в данном методе оплата труда зависит от индивидуального вклада работника в общий процесс производства, то здесь может быть применен расчет ключевых показателей эффективности или KPI.

Key Performance Indicators (KPI) представляют собой числовые показатели, которые отображают производительность компании в определенной деятельности и которые могут использоваться для оценки эффективности действий, направленных на достижение этих целей. Конкретные KPI могут отличаться в зависимости от отрасли и стратегии компании. Например, если компания устанавливает ключевые показатели эффективности по количеству произведенных изделий за определенный период времени, то работники, которые произвели больше изделий, могут быть вознаграждены выше, чем те, кто произвел меньше.

Расчет KPI может помочь определить, какие задачи необходимо выполнить для достижения целей организации, и какие изменения в процессе производства или работе сотрудников могут улучшить производительность компании в целом [2, с.1].

Бестарифная система оплаты труда имеет ряд преимуществ и рисков, которые компаниям следует учитывать при принятии решения о необходимости ее внедрения.

Можно выделить следующие *преимущества*:

- бестарифная система оплаты труда может быть более гибкой, чем традиционные и позволяет компании быстрее привлекать и удерживать талантливых специалистов;
- применение бестарифной системы оплаты труда позволяет компании адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и перераспределять ресурсы в соответствии с новыми задачами;
- мотивация и стимулирование работников позволяет достигать лучших результатов у сотрудников благодаря бестарифной системе оплаты труда, поскольку она учитывает индивидуальный вклад сотрудника в развитие компании;
- прозрачность: бестарифная система основана на конкретных целях и оценках результатов работы.

Риски бестарифной системы оплаты труда:

- дороговизна внедрения системы;
- бестарифная система оплаты труда более непредсказуема, чем традиционные системы, поскольку она зависит от большого количества факторов, что может привести к неожиданным изменениям в оплате труда;
- сложность точной оценки показателей.

В целом, бестарифная система оплаты труда имеет свои преимущества и риски, и ее внедрение должно осуществляться с учетом особенностей конкретной компании, ее целей и стратегии развития. Правильно разработанная и реализованная бестарифная система оплаты труда может стать мощным инструментом для привлечения и удержания талантливых сотрудников, повышения их мотивации и улучшения качества работы в условиях цифровой трансформации.

Таким образом, можно сказать, что в условиях цифровой трансформации и быстрого развития новых технологий вопросы оплаты труда и управления персоналом становятся особенно актуальными. Инновационные методы оплаты труда, такие как оплата по компетенциям, оплата за результат, продуктная и бестарифная системы оплаты труда, могут помочь организациям привлекать и удерживать ценных сотрудников, повышать их мотивацию и эффективность работы, а также обеспечивать более справедливое распределение заработной платы. Однако, следует учитывать, что инновационные методы оплаты труда также могут иметь свои риски и недостатки. Например, бестарифная система оплаты труда может привести к тому, что сотрудники будут фокусироваться только на тех показателях, которые входят в их KPI, и не будут уделять должного внимания другим аспектам работы. Также, если не будет проводиться должная оценка качества произведенного товара или услуги сотрудников, то продуктная система оплаты труда может привести к несправедливому распределению заработной платы. По этим причинам при внедрении инновационных методов оплаты труда необходимо тщательно проводить их анализ и оценку, а также учитывать особенности конкретной организации и ее персонала.

### Список литературы

1. Жикривецкий В.А. Современные методы оплаты труда в отечественной практике // Вестник науки. 2020. №11 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-oplaty-truda-v-otchestvennoy-praktike> (дата обращения: 04.05.2023).
2. Иванова К.В. Инновационные системы оплаты труда и их роль в мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-sistemy-oplaty-truda-i-ih-rol-v-motivatsii-personala> (дата обращения: 02.05.2023).
3. Как инновационные системы оплаты труда влияют на результаты сотрудников. — Текст: электронный // HR-Portal : [сайт]. — URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-innovacionnye-sistemy-oplaty-truda-vliyayut-na-rezultaty-sotrudnikov> (дата обращения: 05.05.2023).

4. Кирсанова М. А., Волков С. В. Теоретические аспекты влияния инноваций на системы оплаты труда // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – №. 7. – С. 24-28.
5. Печеная Л. Т., Толкачева С. В., Зиякаев Р. С. Современные подходы к оплате труда на предприятиях зерноперерабатывающего сектора АПК // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7. – №. 4В. – С. 317-335.
6. Российская Федерация. Указ Президента РФ. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ № 474 от 21 июля. 2020 г.
7. Цифровая трансформация в России: итоги 2022 года и планы на 2023 год. — Текст: электронный // Гарант.ру : [сайт]. — URL: <https://www.garant.ru/article/1605871/> (дата обращения: 05.05.2023).

## РАЗВИТИЕ НОВЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос о развитии новых форм занятости в условиях цифровой трансформации. Во введении обозначены основные проблемы, связанные с трансформацией трудовых рынков и появлением новых профессиональных сфер, требующих от сотрудников гибкости, мобильности и умения быстро адаптироваться к изменениям. В статье рассматривается гипотеза о том, что появление цифровых технологий стимулирует развитие нестандартных форм занятости, таких как фриланс, удаленная работа, парт-тайм и другие. Методология исследования включает анализ статистических данных, опросы среди работодателей и работников, а также анализ рынка труда на основе существующей литературы и источников. Результаты исследования показывают, что цифровая трансформация действительно способствует появлению новых форм занятости, что может привести к увеличению числа работников, не имеющих стабильной работы и социальной защиты. Однако, при правильном регулировании новых форм занятости, их развитие может стать движущей силой экономического роста и укрепления социальных гарантий для работников.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, новые формы занятости, фриланс, удаленная работа, парт-тайм, социальная защита, регулирование.

**I. Valshin, K. A. Tikhonov**

## DEVELOPMENT OF NEW FORMS OF EMPLOYMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Abstract:** The article discusses the development of new forms of employment in the digital transformation era. The introduction identifies key issues related to the transformation of labor markets and the emergence of new professional spheres that require flexibility, mobility, and the ability to quickly adapt to changes. The article hypothesizes that the emergence of digital technologies stimulates the development of non-standard forms of employment, such as freelancing, remote work, part-time and others. The research methodology includes the analysis of statistical data, surveys among employers and employees, as well as analysis of the labor market based on existing literature and sources. The research findings show that digital transformation indeed contributes to the emergence of new forms of employment, which may lead to an increase in the number of workers without stable employment and social protection. However, with proper regulation of these new forms of employment, their development can become a driving force of economic growth and strengthening of social guarantees for workers.

**Keywords:** digital transformation, new forms of employment, freelancing, remote work, part-time, social protection, regulation.

### Введение

В условиях быстро прогрессирующей цифровой трансформации, трудовые рынки и профессиональные сферы динамически меняются, требуя от работников гибкость, мобильность и умения быстро адаптироваться к новым условиям. В этом контексте все большую роль начинают играть нестандартные формы занятости, такие как фриланс, удаленная работа, парт-тайм и т. д., которые стали возможны благодаря развитию интернета и цифровых технологий. Эти формы работы дают возможность сотрудникам работать более гибко и удобно, не привязываясь к определенному месту и времени, а также создают новые возможности для работодателей, позволяя снижать затраты на офисы и обслуживающий персонал. Сейчас многие молодые люди выбирают работу в онлайн-сфере, так как это позволяет им получить дополнительный доход, работать без ограничений времени и места и даже заниматься любимыми делами.

Однако, несмотря на все преимущества новых форм занятости, их развитие может привести к увеличению числа работников, не имеющих стабильной работы и социальной защиты. В связи с этим особую важность приобретает правильное регулирование этих форм занятости и обеспечение социальной защиты для работников.

### **Гипотеза**

В условиях цифровой трансформации происходит реформирование рынка труда. Наблюдается рост новых форм занятости, таких как фриланс и удаленная работа, которые становятся все более популярными. В то же время, традиционные формы занятости, такие как оплачиваемое полной ставкой трудоустройство, теряют свою популярность. Это изменение вызвано не только развитием технологий, но и потребительскими требованиями увеличивающейся доли миллениалов и последующих поколений. Гипотеза данного исследования заключается в том, что новые формы занятости более гибкие и выгодные для работников, и будут продолжать развиваться в будущем.

### **Методы**

Для исследования данного вопроса были использованы следующие методы:

- анализ официальной статистики по трудовым рынкам и их динамике;
- опросы среди работодателей и работников о нестандартных формах занятости и их использовании;
- анализ рынка труда на основе существующей литературы и источников.

### **Результаты и обсуждение**

В рамках данного исследования были рассмотрены следующие области занятости, которые представлены на современном рынке труда:

- Работа в офисе. Эта форма труда остаётся основной и самой распространённой в настоящее время. При этом сотрудники могут работать удалённо из дома или посещать офис.
- Работа в IT-секторе. Программисты, дизайнеры, аналитики и другие сотрудники этой сферы могут работать удалённо или присутствовать в офисе.
- Фриланс. Это одна из самых популярных форм занятости в мире. Фрилансеры могут работать в сферах, которые требуют профессиональных навыков, таких как дизайн, копирайтинг, переводы, программирование и т. д.
- Гиг-экономика. Эта форма занятости означает работу на короткие сроки по заказу, где сотрудники получают заработок только за выполненную работу.
- Работа в социальных сетях. Социальные медиа способствуют росту онлайн-бизнеса и возникают новые профессии в сфере контент-маркетинга, продвижения и управления сообществами.
- Возможность сдачи жилья через Airbnb, также получила широкую популярность в цифровую эпоху. Эта модель позволяет владельцам недвижимости зарабатывать дополнительные деньги, сдавая либо одну комнату, либо весь дом на короткий период. Благодаря функционалу платформы, любой желающий может сдать свой жилой объект на определенный срок.
- P2P лендинг. Эта практика позволяет мелким инвесторам вкладывать деньги в кредиты для других граждан, обеспечивая более высокий уровень дохода, чем обычный банковский вклад. Другими словами, онлайн-сервисы предоставляют людям новые возможности в сфере инвестирования.
- Создание проектов на базе блокчейн-технологии. Это может быть ICO проект, распределенная биржа контента, управляемая сообществом, или запуск собственной криптовалюты для компании. [3].

Рост числа работников, работающих на удаленке в США, наблюдается уже несколько лет. Этот тренд усилился в связи с пандемией COVID-19, когда многие компании были вынуждены перевести своих сотрудников на удаленную работу [4]. Сейчас число работников, работающих на удаленке, в США значительно выше, чем когда-либо ранее.

По данным "Статистики трудовых отношений", в 2017 году около 23% работников США работали на удаленке. Это число повысилось до 24% в 2018 году и до 29% в 2019 году [7]. Из-за пандемии COVID-19, различные исследования показывают, что в 2020 году число работников, работающих на удаленке, выросло до 42% [6]. По данным FlexJobs, в 2021 году уже более 4,7 миллионов американцев работали на удаленке в полный рабочий день, что на 2,4 миллиона больше, чем в 2019 году [5].

Также компании стали сталкиваться с конкуренцией на рынке труда, и удаленная работа стала для них одним из инструментов привлечения и удержания талантливых сотрудников. "Удаленная работа становится все более популярной в стартапах и новых компаниях, потому что она позволяет им получать таланты из разных мест", - говорит Пипер Штайнбринк, глава компании FlexJobs [5].

В Европе, в свою очередь, до пандемии Covid-19 удаленно работало около 9% рабочей силы. Однако, в связи с ограничениями на движение и контакты людей, эта цифра значительно выросла. По данным Евростата, в апреле 2020 года более половины работников в ЕС (54%) работали удаленно. В некоторых странах, таких как Австрия, Люксембург и Нидерланды, процент работающих на удаленке составил более 60%.

Однако, по мере смягчения ограничений, многие сотрудники возвращаются в офисы. После пандемии удаленно работать желают около 40% работников в Европе. В то же время, более 50% предпочитают совмещать удаленную работу с работой в офисе. Большинство сотрудников считают, что удаленная работа может повысить производительность, но также отмечают недостаток социальной связи и возможность скованности круга общения [8].

Если рассматривать Россию, то согласно исследованию HeadHunter, проведенному в конце 2020 года, более половины российских компаний сохраняют возможность работы на удаленке для своих сотрудников после пандемии Covid-19. Кроме того, 40% компаний планируют продолжать работу в гибридной форме, когда часть сотрудников работает удаленно, а часть — в офисе.

Перед началом пандемии Covid-19 удаленно работали около 12% российских работников. Однако, ситуация изменилась в связи с карантинными мерами и ограничениями. В период карантина до 60% сотрудников компаний перевели на удаленную работу. По данным Центра стратегических исследований Российской Федерации, в июне 2020 года до 90% компаний перевели своих сотрудников на удаленную работу в связи с пандемией [1].

Удаленная работа имеет свои преимущества и недостатки. С одной стороны, она позволяет сотрудникам экономить время на дорогу, сокращает расходы на проезд и питание в кафе, а также дает возможность более гибко планировать свое рабочее время. С другой стороны, для многих удаленная работа стала одиночной работой, из-за чего у них появились проблемы с социализацией, душевным здоровьем, а также с отрывом от личной жизни и семьи.

По данным личного опыта, удаленная работа стала популярнее в России. Вопросы, связанные с удаленной работой, стали частой темой на общественных площадках во время пандемии Covid-19. В целом, данная тенденция будет набирать обороты, особенно у тех сфер, где это возможно.

Быстрое развитие технологий стало одной из главных причин увеличения числа сотрудников, которые работают удаленно. Это позволяет им легко общаться на расстоянии, а также упрощает работу с документами и материалами в режиме реального времени. Кроме того, повышение качества доступа в Интернет является еще одной



причиной, позволяющей сотрудникам оставаться на связи в любом уголке мира. Следует отметить также положительные аспекты технологий удаленного доступа, доступных средств связи и совместной работы в режиме онлайн, а также наличие достойной интернет-инфраструктуры в стране, которая с каждым годом улучшается.

Пандемия COVID-19 стала толчком для развития удаленной работы во всем мире, и Россия не стала исключением. В 2022 году тенденция удаленной работы в России продолжается, по данным исследования того же HeadHunter, уже более 25% российских компаний перевели своих сотрудников на удаленный режим работы. Статистика показывает, что интерес к удаленной работе стабильно растет.

Суммируя вышесказанное, можно сделать вывод, что удаленная работа в России уже не является нишевым трендом и продолжает развиваться динамично. Однако по-прежнему существуют и преимущества, и недостатки этой формы занятости.

Опросы среди работодателей и работников показали, что тенденция к использованию нестандартных форм занятости связана с ростом использования цифровых технологий. Они создают возможности для удаленной работы, позволяют гибче управлять рабочим временем и оптимизировать рабочие процессы.

Результаты исследования подтвердили гипотезу о том, что новые формы занятости предлагают большую гибкость и выгоды для работников. Опросы показали, что большинство работников, выбравших фриланс или удаленную работу, получают больше свободы в распоряжении своим временем, а также меньше стресса, связанного с коммуникацией с коллегами и транспортной доступностью на рабочее место. Более того, в таких формах занятости существует возможность изменить место жительства или переехать в другую страну без необходимости искать новую работу. Некоторые работники также отметили возможность более высокого заработка благодаря большей экономии из-за отсутствия коммунальных расходов на офис и транспорт.

Кроме того, исследования также показали, что новые формы занятости могут иметь преимущества для компаний, которые используют их для найма высококвалифицированных специалистов и избежания расходов на аренду офисного пространства и на другие связанные с этим расходы, ведь сотрудники работают из своих домов или других удобных для них мест. Также многие компании готовы предоставить удаленным работникам выходы на их банковские счета в соответствии с их страной проживания, что позволяет компаниям рассматривать кандидатуры на работу без географических ограничений.

Если говорить об отрицательных сторонах, то одним из главных отрицательных аспектов является тот факт, что работа на удаленной основе с экономической точки зрения может быть непостоянной и непредсказуемой. Это означает, что один день вы можете иметь много заказов, а на следующий день вы можете ничего не иметь. Это создает нестабильность в доходах, что может привести к финансовым проблемам и стрессу.

Кроме того, нет гарантированной защиты и социального страхования. Отсутствие официального статуса работника, данные работники не включаются в социальную сеть, ни в пенсионные отчисления, ни в медицинскую страховку. На практике это означает, что, если вы получите травму на работе или заразитесь опасным заболеванием, вы можете столкнуться с огромными расходами, а может быть и социальной и экономической нищетой. Без гарантии определенного общественного страхования работники становятся уязвимыми и подвергаются риску бедности при возникновении непредвиденных обстоятельств в жизни [2].

Кроме того, цифровая экономика может создавать грубое неравенство между работниками, так как не все имеют равный доступ к рынку труда. Технические навыки и специализированные знания часто требуются для многих вакансий на удаленной основе, что означает, что люди без специализированной подготовки могут быть исключены из рынка труда. Как результат, цифровая экономика может усугублять неравенство,

затрагивая малопривилегированные группы, такие как люди пожилого возраста и люди с низким уровнем образования.

Наконец, цифровая экономика может создавать барьеры для социальных взаимодействий. С разрывом связи между работником и работодателем, а также между разными работниками, увеличение удаленной работы может привести к социальной изоляции. Работа на удаленной основе означает, что нет личных контактов, нет участия в социальных мероприятиях, нет достаточного числа коммуникаций и знакомств, что означает отсутствие возможности для взаимодействий и развития навыков общения.

Компании также сталкиваются с новыми вызовами, связанными с удаленной работой, такими как повышенная уязвимость к кибератакам и проблемы с контролем производительности. Действительно, оптимальное использование технологий выработки и управления адресованными пакетами данных абонентов, обеспечивающих защиту от утечек и взломов данных, становится наиболее важным элементом цифровой экономики.

Пандемия Covid-19, несмотря на все свои негативные последствия, стала необходимым толчком для перехода к удаленной работе по всему миру. Руководствуясь необходимостью сохранения здоровья, многие компании во всем мире были вынуждены перевести своих сотрудников на удаленную работу. Этот переход показал, что удаленная работа не только возможна, но и эффективна.

Пандемия служит катализатором процесса, который уже начался. Многие компании переводят часть своих сотрудников на удаленную работу и в дальнейшем будут продолжать этот процесс. Это дает компаниям возможность сократить затраты на аренду офисов, повысить производительность за счет увеличения гибкости графиков и повысить уровень удовлетворенности сотрудников.

В работе были рассмотрены последствия пандемии Covid-19 с точки зрения разных стран и статистических изданий. Это делалось для более объективной оценки толчка, который дала пандемия. В целом, можно утверждать, что пандемия Covid-19 стала важным фактором в развитии удаленной работы и ее значимость будет продолжать расти в ближайшие годы. Россия хоть и уступает более развитым странам в количестве удаленных рабочих мест, но важно отметить, что с каждым годом виден прогресс в данном вопросе.

Также следует отметить, что в условиях цифровой трансформации рынок труда продолжает реформироваться, и новые формы занятости, такие как фриланс и удаленная работа, становятся все более популярными. Многие работники выбирают эти формы занятости из-за их гибкости, удобства и возможности заниматься любимыми делами. Также важную роль играют потребительские требования увеличивающейся доли миллениалов и последующих поколений.

Однако рост популярности новых форм занятости сопровождается и некоторыми недостатками, такими как отсутствие стабильного дохода и социальной защиты. Эти недостатки могут сильнее повлиять на работников, которые не имеют альтернативных источников дохода или необходимости в социальном обеспечении.

Тем не менее, новые формы занятости продолжают менять рынок труда и будут продолжать развиваться в условиях дальнейшей цифровой трансформации. Компании все больше признают преимущества новых форм занятости и готовы переходить к ним, чтобы привлечь талантливых и высококвалифицированных специалистов.

В заключении можно сказать, что гипотеза данного исследования имеет основания, и новые формы занятости будут продолжать расти и эволюционировать в будущем, приводя к дальнейшему реформированию рынка труда. Однако необходимо учитывать и недостатки этих форм занятости, чтобы предоставить работникам максимальную защиту и гарантии.

## Список литературы

1. Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта //МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11. – №. 2. – С. 128–147.
2. Дмитриева М. И., Иванов А. В., Хохлова Е. Ю. Новые формы занятости в условиях цифровой экономики. Журнал «Профессиональное образование в России и за рубежом», 2017, №3(23), с. 81–87.
3. Карачевцева В. М., Наумов Н. А. Новые формы занятости: гиг-экономика и платформенный подход. Вестник ТГУ, 2018, №5(5), с. 156–163.
4. Синявец Т. Д. Влияние дистанционной работы на состояние организационной культуры //Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №. 4. – С. 103–116.
5. Vixenstine В. А. Employment Law Implications of a Remote Workplace //Dispute Resolution Journal. – 2023. – Т. 76. – №. 3.
6. Brenan М. COVID-19 and remote work: An update //Gallup. Retrieved May. – 2020. – Т. 29. – С. 2021.
7. Bureau of Labor Statistics. Contingent and alternative employment arrangements //United States Department of Labor. – 2018.
8. Lodovici М. S. et al. The impact of teleworking and digital work on workers and society //Study Requested by the EMPL Committee. – 2021.

**Д.В. Кутькина**  
Студентка 3 курса  
ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

**И.С. Пинигина**  
Студентка 3 курса  
ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

## ИНСТРУМЕНТЫ УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

**Аннотация.** В эпоху распространения удалённой и платформенной занятости работодатели всё чаще сталкиваются с проблемой удержания сотрудников. На данный момент разработано множество инструментов удержания персонала. В статье рассмотрены шесть таких инструментов, которые часто используются организациями. В результате исследования выяснено, что инструменты удержания кадров не универсальны, и оптимальным вариантом является анализ специфики рабочей обстановки в организации и внедрение комплекса мер по удержанию персонала в соответствии с потребностями работников.

**Ключевые слова:** удержание кадров, мотивация сотрудников, оплата труда, гибкий рабочий график, технология Well-being, эргономичность рабочих мест, бонусы и премии, грейдинг.

**D.V. Kutkina, I.S. Pinigina**

## STAFF RETENTION TOOLS: EFFICIENCY AND EXPECTABILITY OF APPLICATION

**Abstract.** In the era of the spread of remote and platform employment, employers are increasingly faced with the problem of retaining employees. At the moment, many staff retention tools have been developed. The article discusses six such tools that are often used by organizations. As a result, it was found out that the retention tools are not universal, and the best option is to analyze the specifics of the working environment in the organization and implement a set of measures to retain staff in accordance with the needs of employees.

**Keywords:** staff retention, employee motivation, remuneration, flexible working hours, well-being technology, workplace ergonomics, bonuses and bonuses, grading

### Введение

Удержание персонала — это комплекс мер, призванных улучшить благосостояние сотрудников компании с целью повышения их интереса к работе и вовлечённости в трудовой процесс. Совокупность приёмов по удержанию охватывает разные системы управления персоналом и является её важной частью.

Удержание персонала является необходимой процедурой как для организаций с развитым HR-брендом, так и для небольших компаний, потому что увольнение работников влечёт за собой множество затрат. Уход сотрудника может обойтись компании от 16 до 213% от его годовой заработной платы [10]. Наиболее значимыми проблемами, спровоцированными текучестью кадров, можно назвать рост операционных расходов, увеличение нагрузки на оставшихся сотрудников, потерю конкурентных преимуществ и т.д. [6]

Частью системы удержания ценных кадров можно назвать три компонента: мотивация, развитие и социально-психологический фактор. Развитие и мотивация связаны с персональными характеристиками сотрудников и их достижениями, а социально-психологический фактор — с их взаимодействием с коллективом и руководителем [6].

Для удержания ценных сотрудников сейчас используются различные инструменты, в числе которых стабильное повышение заработной платы, гибкий график работы, элементы программы well-being, эргономичность и гигиенические факторы, бонусы и премии, а также грейдинг.

### Гипотеза

Одним из самых эффективных инструментов удержания кадров является прозрачная система оплаты труда и ежегодное повышение заработной платы, регулярно индексируемой с учётом инфляции. Стабильно высокий уровень зарплат послужит конкурентным преимуществом для предприятия, затруднит переманивание работников в другие организации.

### Методы

В рамках исследования целесообразно рассмотреть вышеуказанные примеры инструментов удержания кадров, провести их анализ и на его основе сделать выводы о том, какой инструмент является наиболее эффективным в использовании. Для выполнения этой задачи были проанализированы труды российских и зарубежных авторов, а также данные различных электронных ресурсов.

### Результаты исследования

В первую очередь стоит рассмотреть *заработную плату* как инструмент удержания кадров. Это может быть, как ежегодное повышение, так и, например, надбавка к зарплате за выполнение определенных задач.

Повышение заработной платы — это стимул для улучшения качества работы, увеличения производительности труда и лояльности к компании. Высокий уровень зарплаты служит конкурентным преимуществом организации, улучшая её имидж в глазах соискателей. Если в компании есть уникальные специалисты, их «хантинг» будет затруднителен, когда уровень зарплат выше, чем могут предложить конкуренты. В 1973 году группа исследователей Стэнфордского и Мичиганского университетов выявила закономерность, согласно которой оплата некой деятельности человека впоследствии приведёт к тому, что его желание сделать то же бесплатно сведётся к минимуму, даже если эта деятельность ему приносила удовольствие. Таким образом, имея стабильно высокий уровень оплаты труда в одной компании, сотрудник будет ожидать того же и в другой. Также одним из наиболее эффективных методов денежного удержания являются целевые доплаты, например, за наставничество, повышение квалификации, внедрение инновационного решения и т.п. [9]

Согласно интернациональному исследованию компании Wrike, в ходе которого было опрошено более 5000 специалистов разных компаний, 42% сотрудников отмечают, что увеличение заработной платы повысило бы уровень их мотивации. В этом вопросе данный показатель лидирует среди прочих. В вопросе о причинах низкой мотивации сотрудников самыми распространёнными ответами являются варианты о недооценке их труда и о недостаточном заработке [11]. Как было сказано ранее, мотивация является компонентом системы удержания кадров, поэтому можно утверждать, что повышение мотивации путём увеличения уровня оплаты труда может положительно сказаться на желании сотрудника продолжать работу в компании. Однако комбинация трёх составляющих системы удержания кадров может зависеть от разных факторов, например, от возраста трудящихся [6]. Исходя из этого, оплата труда не может быть универсальным инструментом.

В исследовании американских учёных Artul Mitra, Nina Gupta и G. Douglas Jenkins Jr. из университетов Северной Айовы и Арканзаса, опубликованном в 1997 году, выяснилось, что повышение заработной платы может повысить уровень мотивации к работе только в том случае, если оно составило не меньше 7-8% от привычного уровня оплаты труда. При этом, такая мотивация краткосрочна, поэтому требует регулярного обновления эффекта. Стоит учесть и тот фактор, что постоянное повышение зарплаты войдёт в привычку, станет восприниматься как должное и со временем перестанет мотивировать сотрудников.

Повышение заработной платы может быть эффективным только при соблюдении нескольких условий. Во-первых, компания-работодатель должна иметь достаточное

количество финансовых ресурсов, позволяющее повысить уровень оплаты труда сотрудников без существенного ущерба для других статей расходов бюджета предприятия. Во-вторых, повышение заработной платы должно основываться на результатах работы сотрудников и восприниматься ими как справедливое. Этого можно добиться, проводя прозрачную политику оплаты труда, при которой сотрудники могут чётко ассоциировать действие с вознаграждением. В-третьих, повышение заработной платы должно быть своевременным.

Таким образом, мы видим, что при всей кажущейся простоте данного инструмента удержания персонала, его применение целесообразно не всегда.

Следующим инструментом удержания персонала, представленным к рассмотрению в нашей статье, будет *гибкий график работы*. Для некоторых сотрудников это является очень важным фактором при выборе работодателя. Предоставление гибкого графика работы может значительно увеличить удовлетворенность сотрудников и помочь в удержании их в компании. Особенно часто такой инструмент удержания работает на молодых сотрудниках (от 25 до 35 лет) [12, с.187-188].

Гибкий график работы позволяет сотрудникам самостоятельно выбирать время начала и окончания рабочего дня, а также количество отработанных часов. Он становится всё более популярным среди компаний с развитым или развивающимся HR-брендом, которые стремятся создать комфортные условия для своих сотрудников и повысить их производительность труда.

Гибкий график может поспособствовать улучшению работы коллектива. Сотрудники, которые работают в комфортных для них условиях, готовы проявлять более высокую эффективность в процессе работы, а также уровень их удовлетворённости результатами работы выше. Это может привести к повышению производительности труда и, как следствие, улучшению финансовых показателей компании.

Рассмотрев преимущества внедрения гибкого графика на предприятии, стоит обратить внимание на недостатки подобного формата. Гибкий график означает отсутствие временных ограничений трудового дня, поэтому сотрудник, работающий в таком формате, должен обладать высоким уровнем ответственности и самодисциплины [8]. В таком случае компания сможет доверить ему работу, не сомневаясь в соблюдении сроков сдачи. Таким образом, мы видим, что установить гибкий график работы возможно только для опытных сотрудников с развитыми навыками тайм-менеджмента, тогда компания не понесёт затрат, связанных с переводом сотрудника на новый формат работы, при этом сэкономив средства на необходимости обустроить рабочее место сотрудника.

Третьим инструментом удержания кадров, подлежащим рассмотрению в рамках темы статьи, будут *программы well-being*. Подобные программы представляют собой комплекс мероприятий, направленных на улучшение внутреннего состояния сотрудников. Американский институт общественного мнения Gallup выделил пять основных критериев благополучия сотрудников: состояние физического здоровья, карьерная реализация, психологическая устойчивость, финансовое благосостояние и социальная востребованность [3]. В ходе исследования Wrake [11], к которому мы уже обращались в этой статье, опрашиваемым был задан вопрос, почему они считают себя высокомотивированными. Распределение ответов в процентном соотношении можно увидеть на рисунке 1, приведённом ниже.

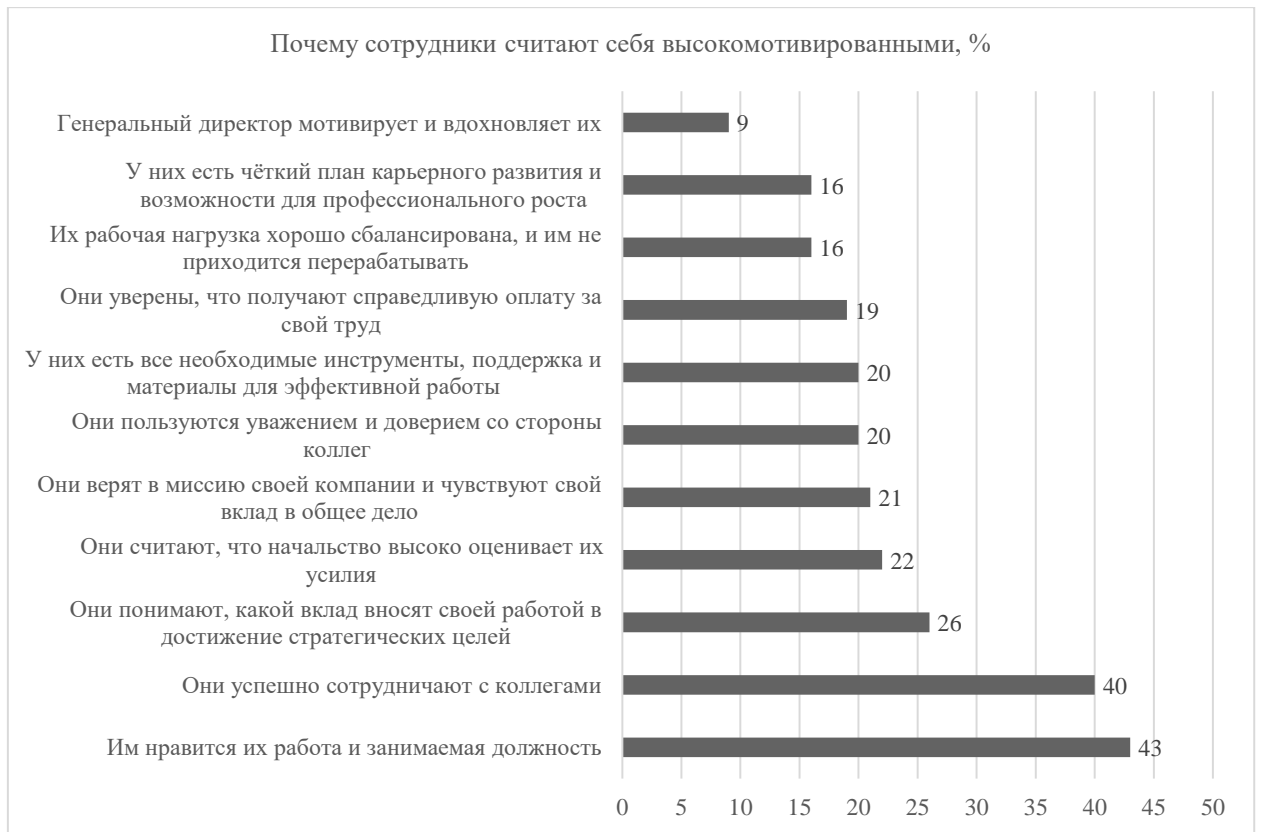


Рисунок 1. Данные исследования Wrike о причинах высокой мотивации респондентов [11]

Как видно из ответов, довольно много сотрудников выделили разные элементы программ well-being в качестве факторов, способствующих высокой мотивации. Так, например, пункты о вкладе в достижение стратегических целей (26%) и в общее дело (21%), а также о высокой оценке работы начальством (22%) могут быть классифицированы как потребность в социальной востребованности работы сотрудников.

Помимо этого, 16% опрошенных отметили важность чёткого плана карьерного развития и возможностей для профессионального роста, что коррелирует с таким критерием программ well-being, как карьерная реализация. Сотрудники, особенно молодые, зачастую стремятся к развитию своей карьеры. Предоставление возможностей для карьерного роста может быть отличным инструментом удержания кадров. Это может быть как повышение в должности, так и предоставление обучения и тренингов для развития профессиональных навыков.

Критерий финансового благосостояния проявляется в том, что по результатам опроса 19% сотрудников были мотивированы уверенностью в справедливой оплате их труда работодателем.

Психологическая устойчивость отчасти зависит от климата в коллективе. Опрос показал, что 40% работников чувствуют себя более высокомотивированными при успешном сотрудничестве с коллегами, а 20% — при получении уважения и доверия от коллектива. Также ментальное здоровье напрямую зависит от отсутствия перегрузок, что подчеркнули 16% работников. Таким образом, мы видим, что разные критерии программ well-being действительно мотивируют сотрудников компаний к эффективной работе.

Однако у программ well-being существуют недостатки, самыми существенными из которых являются высокие финансовые издержки на внедрение и обслуживание, значительные временные затраты на включение технологий в рабочий процесс, долгий процесс ожидания эффекта от внедрения и высокие требования к управленческим компетенциям непосредственных руководителей программ well-being [3]. Исходя из этого, можно сделать вывод, что внедрение подобных программ является оптимальным решением

для компаний со стабильным финансовым положением, сильным HR-брендом и развитым аппаратом управления.

Одним из необходимых и обязательных условий удержания кадров является **эргономичность и гигиенические факторы** рабочего места. Пандемия 2020-2023 гг. показала их значимость и поставила вопрос о собственном здоровье и благополучии на первое место. Несоблюдение элементарных правил чистоты помещений и неудобная планировка рабочего пространства могут плохо сказаться на психологическом и физическом состоянии персонала и, как следствие, снизить производительность труда, вплоть до увольнения.

Согласно исследованию TM Torq, сотрудники становятся всё более требовательны к организации рабочего пространства. Одним из распространенных планировок офиса стал OpenSpace [2]. Основными его преимуществами являются малая затратность на обустройство и облегченный контроль подчиненных и рабочего процесса в целом. Из недостатков можно выделить отсутствие личного пространства у работников. Спорным моментом является спланивающий эффект OpenSpace'ов. С одной стороны, можно ощутить коллективный разум и сплочённость, с другой – некоторым людям необходима тишина для концентрации внимания.

В зависимости от того, каким образом работодатель организует рабочее пространство и как хорошо оно будет обслуживаться, зависит срок пребывания сотрудника в организации, что подтверждается многочисленными исследованиями. Согласно опросу HeadHunter и «Здоровый офис», расположение рабочего пространства имеет реальное значение. Взаимосвязь удобства рабочего места и эффективности работы отметили более 90% респондентов. Взаимозависимость комфортного офиса с качественным выполнением задач отметили 47% опрошенных [4].

Следующим инструментом удержания кадров являются **бонусы и премии** вне основного оклада или тарифной ставки работника. Данный инструмент опасен в использовании по ряду причин. Как правило для того, чтобы дополнительные выплаты работали их размер должен составлять не менее 20% от базового оклада работника. Часто руководителями не учитывается специфика рабочих мест, премии не связаны с результатами их деятельности. Также частой ошибкой является длительный срок между выплатами, например, 2-3 месяца, или разрыв между результатом и выплатой. Всё это усложняет процесс внедрения [14].

Однако если подойти к изучению этого вопроса разносторонне, подключив консалтинговые агентства, проведя обширный анализ, можно получить удовлетворительные показатели по удержанию персонала. Данный факт доказывает исследование консалтинговой компании Deloitte, проведенное в 2020 году. В вопросе о причинах увольнения примерно равное количество респондентов отметило следующие причины: отсутствие карьерных перспектив, новые возможности на рынке труда и плохие отношения с руководством (рис. 2). Мы можем видеть, что в тройке самых значимых причин отсутствует материальная составляющая [7].



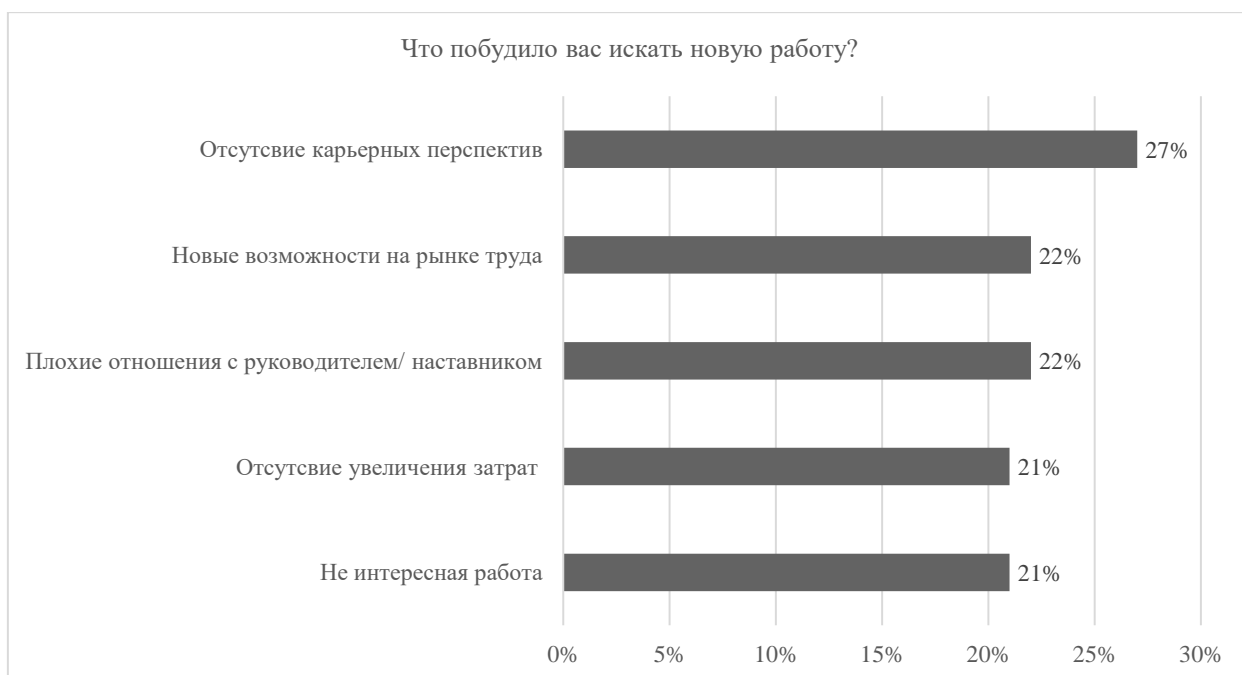


Рисунок 2. Данные исследования Delloite о мотивах респондентов искать новую работу [7].

Вместе с этим интересно рассмотреть диаграмму с ответами на вопрос «Что может заставить вас остаться работать на текущем месте» (рис. 3).



Рисунок 3. Данные исследования Delloite о мотивах респондентов остаться на текущем месте работы [7].

44% респондентов отметили дополнительные бонусы или финансовую доплату в качестве удерживающего инструмента [7]. Это доказывает, что факторы, влияющие на уход сотрудника, и факторы, удерживающие его, отличаются, а с помощью дополнительных выплат действительно возможно удержать ценных специалистов в организации.

При неправильном использовании системы дополнительного поощрения можно серьёзно увеличить затраты на оплату труда персонала, при этом потеряв необходимого нам сотрудника. Рассмотрим систему КРІ как один из вариантов оптимального формирования подобной системы.

Важно рассматривать бонусы и премии не только как дополнительную оплату труда персонала, но и как признание значимости работников. В идеале система поощрения должна основываться на достижениях сотрудника, а бонусы выплачиваться пропорционально его успехам. В таком случае главную роль играют метрики эффективности сотрудников. Иными словами, система КРІ — ключевые показатели эффективности, с помощью которых появляется возможность перевести качественную, часто субъективную, оценку результатов в количественную. На первом этапе формируются глобальные цели и миссия организации, на основе которых впоследствии формируются количественные показатели эффективности. Следующим шагом идёт разделение на подцели, характерные для функциональных подразделений организации. Главным является ответ на вопрос: что необходимо сделать для достижения главных целей компании? Таким образом вопрос, сформулированный на верхних звеньях цепочки, спускается вниз и доходит до рядового персонала. Здесь вступают в действие количественные метрики и результаты деятельности, которые легко подсчитать, и, как следствие, прогнозировать. Далее идут базовые задачи по определению удельного веса всех составляющих КРІ, общая сумма которых не должна превышать единицу. Финальным шагом является определение выплат, которые оказываются пропорциональны удельному весу критерия в общей системе КРІ [1].

Открытость, прозрачность, достижимость показателей позволяет правильно выстроить систему мотивации и поощрения и, как следствие, удержать сотрудника на длительный период.

В современном мире оплата труда персонала претерпевает значительные изменения. По большей части это связано с индивидуальным характером труда. К каждому работнику необходимо подобрать свой подход. Функции работников в компаниях могут значительно отличаться, что обозначает актуальность такого инструмента удержания кадров, как **инновационные системы оплаты труда**.

Одним из способов решения проблемы по удержанию кадров является оплата труда на основе грейдинга. Грейдинг — это распределение должностей предприятия в иерархическом порядке в соответствии с несколькими факторами, которые организация определяет для себя самостоятельно. Например, это может быть количество подчиненных, ответственность задач, степень самостоятельности работы или цена ошибки. Эти категории в совокупности позволяют определить наиболее значимые для организации должности и сформировать фонд оплаты труда исходя из приоритетов компании на данном этапе [5].

На следующем этапе грейдинга встаёт вопрос о минимальном и максимальном размере выплаты для, соответственно, высшей и низшей должности в организации. Они могут рассчитываться одним из следующих способов. Пропорциональное деление фонда оплаты труда в соответствии со значимостью должности для организации, где в конечном итоге заработная плата руководителя становится кратной зарплате самой низшей должности. В зависимости от размеров организации эта кратность может увеличиваться или уменьшаться. Также можно использовать произвольный метод, когда начисления производятся согласно пожеланиям, возможностям организации и «здравому смыслу» [15].

Положительное влияние системы грейдинга продемонстрировала ОАО Гусиноозерская ГРЭС «ИНТЕР РАО — Электрогенерация», которая внедрила систему в 2011 году. Тарифная сетка представляет собой шесть грейдов с «вилками» оклада, в среднем окладная часть составляет от 6000 рублей до 70 000 рублей (по расценкам 2011 года) [14].

Одним из способов адаптации грейдинга под особенности организации стала возможность перемещения сотрудников по иерархии грейдов. Сумма начисляемых баллов зависит от освоения работ не только по своей должности, но и по другим профессиям; количества новых предложений и коэффициента их внедряемости; отсутствия брака и дефектов; количества адаптированных новичков; безукоризненного соблюдения правил

внутреннего распорядка (отсутствия дисциплинарных взысканий). При определённом набранном количестве баллов и стаже работы на предыдущем грейде, сотрудник имеет возможность переместиться в другую категорию, существенно повысив размер своего трудового вознаграждения [14].

Как отмечают представители организации, с помощью внедрения грейдирования удалось снизить текучесть кадров и удержать ценных специалистов, в том числе за счет справедливого перераспределения фонда оплаты труда в пользу работников, занятых основным производством [14].

Значимость грейдирования и иных инновационных форм оплаты труда для удержания кадров заключается в их открытости и прозрачности. Как правило, для формирования системы грейдов собираются специальные управленческие органы, состоящие из работников разных должностей. В идеале, каждый из работников осознаёт, почему в той или иной должности заработная плата превышает его и соглашается с этим. Открытость также проявляется в начальном этапе грейдирования, когда отбираются важные для классификации факторы. Каждый представитель должности отмечает необходимые, по его мнению, аспекты деятельности всей организации.

В ходе исследования было рассмотрено шесть наиболее популярных инструментов удержания кадров. Можно сделать общий вывод для каждого из них: внедрение и последующая эффективная эксплуатация каждого инструмента напрямую зависит от компетенции работника или команды, занимающейся их обслуживанием. Каждый из инструментов имеет свои преимущества, которые могут повысить эффективность, мотивированность и укрепить вовлечённость сотрудников, поспособствовав их удержанию в организации, и недостатки, способные дисбалансировать фонд оплаты труда, принеся дополнительные издержки.

При детальном рассмотрении инструментов удержания кадров выяснилось, что гипотеза, выдвинутая в начале исследования, не может подтвердиться. Повышение зарплаты не является универсальным инструментом удержания персонала на рабочем месте, так как потребности работников не ограничиваются финансовым благополучием. Зачастую целесообразно применить другой инструмент удержания ценных сотрудников.

### Список литературы

1. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании [Электронный ресурс] // HR-Portal [Сайт], 23.07.2015. URL: <https://hr-portal.ru/article/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-vnedrit-sistemu-kpi-v-kompanii> (дата обращения: 08.05.2023)
2. ТМ Тогк — новое исследование: гигиена играет важную роль в изменяющейся инфраструктуре офиса [Электронный ресурс] // Профессиональная уборка [Сайт], 18.05.2016. URL: <http://www.profuborka.ru/?p=3993> (дата обращения: 08.05.2023)
3. Емельянчик А.А., Бобова А.С. Особенности применения технологии well-being как инструмента удержания кадров / А.А. Емельянчик, А.С. Бобова // Hypothesis. – 2020. – №4 (13). – С.31-38.
4. Зубков Д.А. Организация рабочего пространства как элемент мотивации сотрудников / Д.А. Зубков // Столыпинский вестник. – 2019. – №1. – С.9-12.
5. Иванова К.В. Инновационные системы оплаты труда и их роль в мотивации персонала / К.В. Иванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №12.
6. Котомина О.В., Широкина П.Н. Особенности удержания креативных сотрудников поколения Y: результаты пилотного исследования / О.В. Котомина, П.Н. Широкина // Вестник СПбГУ. – 2019. – Т.18. Вып.1. – С.115-134.
7. Коэффициент удержания сотрудников: все, что нужно знать hr-специалисту об этой метрике [Электронный ресурс] // HR-education [Сайт], 20.07.2021. URL: <https://hreducation.ru/blog/2021/07/20/> (дата обращения: 08.05.2023)
8. Меренкова И.А. Гибкий график работы как способ мотивации персонала предприятия: сборник трудов конференции. / И.А. Меренкова, Т.А. Костенькова // Научное сообщество студентов : материалы XVI Междунар. студенч. науч.–практ. конф. / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2017. – С. 195-198.

9. Мисько О.Н., Смирнов А.В. Технологии привлечения и удержания ценных сотрудников в высшей школе / О.Н. Мисько, А.В. Смирнов // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА СЕГОДНЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА» с международным участием, Чебоксары, 20 апреля 2021 года – Чебоксары : Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2021.
10. Семенов Е.Е. 14 действенных стратегий для удержания сотрудников в 2021 году [Электронный ресурс] // Hurma [Сайт], 28.07.2021. URL: <https://hurma.work/ru/blog/07-2021-14-dejstvennyh-strategij-dlya-uderzhaniya-sotrudnikov-v-2021-godu-2/> (дата обращения: 05.05.2023).
11. Статистические данные о мотивации сотрудников на начало 2020 года [Электронный ресурс] // Wrike [Сайт], 06.02.2020. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda> (дата обращения: 06.05.2023)
12. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с. ISBN 978-5-87818-602-5.
13. Черепанова М.А. Система грейдов как инструмент повышения эффективности работы персонала российских компаний / М.А. Черепанова // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете, Томск, 18-22 ноября 2014 г. : в 2 т. — Томск : Изд-во ТПУ, 2014. — Т. 2. — [С. 151-156].
14. Чертова дюжина ошибок в премировании персонала [Электронный ресурс] // Каус [Сайт]. URL: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/981/> (дата обращения: 08.05.2023)
15. Чуланова О.Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров / О.Л. Чуланова // Науковедение. – 2014. – №5(24).

**В.В. Чарушина**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ИХ ВЛИЯНИЯ НА ОПЛАТУ ТРУДА

**Аннотация.** В данной статье проводится исследование теорий мотивации и их связь с оплатой труда персонала организации. Для того, чтобы управлять мотивацией сотрудников важно знать и понимать, что именно их мотивирует и какие факторы влияют на мотивацию не только в целом всех сотрудников организации, но и каждого индивидуально. В данной статье рассматриваются следующие теории мотивации: теория Маслоу и двухфакторная теория Герцберга, а также теория ожиданий В.Врума, теория справедливости Дж. Адамса и теория агентских отношений М. Дженсена и У. Меклинга. Каждая из теорий рассматривается во взаимосвязи с оплатой труда персонала.

**Ключевые слова:** мотивация, теории мотивации, первоначальные теории мотивации, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации, оплата труда.

**V.V. Charushina**

## COMPARATIVE ANALYSIS OF MOTIVATION THEORIES IN THE CONTEXT OF THEIR IMPACT ON REMUNERATION

**Annotation.** This article examines various theories of motivation and their relationship with the remuneration of the organization's staff. To manage employee motivation, it is important to understand what motivates them and what factors influence the level of motivation not only of employees as a whole, but also of each individual. The following theories of motivation are considered in the article: Maslow's theory, Herzberg's two-factor theory, V. Vroom's theory of expectations, J.J.'s theory of justice. Adams and the theory of agency relations by M. Jensen and W. Meckling. Each of the theories is considered in connection with staff remuneration.

**Keywords:** motivation, theories of motivation, initial theories of motivation, meaningful theories of motivation, procedural theories of motivation, remuneration.

### Введение

Тема взаимосвязи мотивации сотрудников и оплаты их труда актуальна. Одним из ключевых факторов, определяющих производительность, и эффективность работы персонала, их лояльность к компании, является его мотивация. Мотивация, как психологический феномен, означает внутреннюю готовность и желание человека выполнять определенные действия и достигать поставленные цели. [4]. Одним из факторов, который оказывает существенное влияние на мотивацию является оплата труда – один из важных стимулов для любого работника.

Взаимосвязь мотивации и оплаты труда давно привлекает внимание как исследователей, так и работодателей. Оплата труда может влиять на мотивацию работников, и наоборот, мотивация может влиять на эффективность существующей системы оплаты труда. Идея мотивации как явления, стимулирующего поведение человека, зародилась ещё в древние времена, но в современном понимании она начала формироваться лишь в XX веке. С тех пор мотивация стала одним из центральных понятий в таких науках, как: психология, социология, экономика и управление.

Существует много точек зрения на взаимосвязь оплаты труда и мотивации. Так, например, в древние времена был распространён так называемый метод «кнута и пряника», согласно которому работника мотивирует вознаграждение, которое он получит, если качественно выполнит работу и, в противном случае, наказание и отсутствие вознаграждения [2]. Также Ф.Тейлор считал, что оплата труда, выплачиваемая пропорционально полученным результатам, мотивирует работника на повышение производительности труда. Есть другая точка зрения: согласно двухфакторной теории

Герцберга, на удовлетворение потребностей сотрудников влияют не только финансовые стимулы, но и некоторые нефинансовые факторы, такие как возможность профессионального развития, ответственность и чувство удовлетворения от работы, уважение со стороны коллег и руководства [4].

Также теории мотивации были предложены и рассмотрены многими авторами и исследователями, среди которых: А. Маслоу, В. Врум, Э. Мэйо, Д. Мак-Клелланд, Л. Портер и Э. Лоулер и другие.

### **Гипотеза**

В современном мире оплата труда служит одним из факторов мотивации сотрудников, но не является их единственным и главным мотиватором.

### **Методы**

Автором был проведен анализ множества научных статей, исследований и литературы различных ученых для выявления различий между теориями мотивации и их влияния на оплату труда.

### **Результаты и обсуждение**

Мотивация играет важную роль в повышении производительности, удовлетворенности работников и улучшении результатов и эффективности деятельности организации в целом. Мотивация персонала— это совокупность внутренних и внешних факторов, которые определяют усилия, прикладываемые для выполнения трудовой деятельности и достижения поставленных целей [3]. Такие факторы могут включать в себя как материальное вознаграждение, так и нематериальные стимулы, такие как: удовлетворение от выполнения работы, признание со стороны коллег и начальства, возможности карьерного роста, развития и обучения.

Существует множество теорий мотивации. Начнем их рассмотрение с теории Ф. Тейлора. Данная теория основывается на том, что основной фактор мотивации сотрудников — это оплата труда. Тейлор считал, что если работникам выплачивать заработную плату пропорционально выполненной работе, за выполнение определенных показателей, то они будут увеличивать свою производительность. Главная причина низкой производительности заключается как раз в неэффективной и неправильной системе оплаты труда [1].

Также особое внимание влиянию оплаты труда на мотивацию работников уделяется в теории агентских отношений М. Дженсена и У. Меклинга, которая была разработана во второй половине XX века. Теория представляет собой модель взаимоотношений между персоналом (агентами) и владельцами (принципалами), согласно которой интересы агентов отличаются от интересов принципалов. Если смотреть с точки зрения оплаты труда, то это означает, что сотрудники будут стремиться максимизировать свою заработную плату, несмотря на интересы компании [1]. Для того, чтобы заинтересовать работников в повышении производительности и качественном выполнении трудовой деятельности, авторы теории предложили связать вознаграждение агентов с финансовыми результатами компании. То есть, можно сделать вывод, что М. Дженсен и У. Меклинг также развивали идею о том, что оплата труда позитивно влияет на мотивацию сотрудников и является ее главным фактором.

Следующая теория мотивации, которую рассмотрим— это теория иерархии потребностей А. Маслоу, разработанная в 1940-х годах. Главная идея данной теории заключается в упорядочивании потребностей человека от базовых, до более высоких [7]:

- 1) Самый первый уровень — это физиологические потребности. К ним относятся: потребность в еде, воде, сне
- 2) Потребность в безопасности или по-другому экзистенциальные потребности.

- 3) Потребность в принадлежности. К ним относятся: потребность в дружбе, любви и принадлежности к группе
- 4) Потребность в уважении. Данная потребность выражается в потребности как к самоуважению, так и уважению со стороны семьи, общества.
- 5) Потребность в самоактуализации или духовные потребности. Сюда относятся личностный рост, творчество и самопознание.

А. Маслоу утверждал, что человек будет стремиться удовлетворить сначала потребности первых уровней, а только потом, после их удовлетворения, потребности более высокого уровня [3]. Можно сделать вывод, что, когда для сотрудника актуальны потребности, находящиеся на более высоком уровне, то фактором мотивации становится уже не оплата труда, позволяющая удовлетворить физиологические и экзистенциальные потребности, а самореализация, движение по карьерной лестнице, возможность самовыражения. Чтобы мотивация сотрудников была эффективной, работодатели должны создать условия для их самореализации, обучения и развития.

Теория приобретенных потребностей (трехфакторная модель) Д. МакКлелланда основывается на том, что существует 3 основных фактора мотивации сотрудников [5]:

- 1) Потребность в успехе или в достижении. Данная потребность выражается в желании человека достичь поставленные цели и преодолеть все возникшие трудности. Такие сотрудники предпочитают выполнять задачи с более высоким уровнем ответственности и риска.
- 2) Потребность в причастности или принадлежности. Данная потребность выражается в желании получить уважение и признание от других людей и установить дружеские отношения с окружающими.
- 3) Потребность во власти. Данная потребность имеет два варианта выражения: потребность в контроле над людьми и процессами либо избегание ответственности и власти при любой удобной возможности.

Вышеперечисленные потребности могут формироваться и развиваться под влиянием воспитания, обучения, жизненных обстоятельств, что делает их приобретенными.

В свою очередь, оплата труда может влиять на удовлетворение трех перечисленных потребностей. Например, люди с высокой потребностью в успехе будут стремиться к тому, чтобы выполнить задачи наилучшим образом, и за это они могут получать более высокое вознаграждение. Люди с высокой потребностью во власти будут стремиться занять руководящие позиции, чтобы контролировать других людей, принимать важные решения. Таким образом, согласно трёхфакторной модели, при разработке системы мотивации и оплаты труда важно применять индивидуальный подход: узнавать и учитывать потребности каждого отдельного сотрудника.

Ф. Герцберг в двухфакторной теории мотивации, разработанной в 1950-х годах, утверждал, что мотивация работника зависит от двух факторов: удовлетворенности и неудовлетворенности [2]:

- 1) Факторы удовлетворенности или по-другому факторы-мотиваторы. Они связаны непосредственно с работой и включают в себя: уровень ответственности, признание и одобрение, карьерный рост, интересное содержание работы. Наличие таких факторов мотивирует сотрудников к эффективному выполнению работы, а их отсутствия приводит к отсутствию мотивации.
- 2) Факторы неудовлетворенности или по-другому гигиенические факторы. К таким факторам относятся: размер вознаграждения, политика компании, безопасность и условия труда, статус, отношения с коллегами и руководством. Такие факторы не вызывают у работника чувство удовлетворенности и не повышают мотивацию, однако их отсутствие может вызвать чувство неудовлетворенности.

Можно сделать вывод, что согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга оплата труда не является главным фактором мотивации персонала. Высокая оплата труда будет мотивировать только до того момента, пока сотрудники не привыкнут к ней и не будут

воспринимать как само собой разумеющееся. Оплата труда может предотвратить неудовлетворенность, но сама по себе она не будет мотивировать работников на повышение производительности и улучшение качества выполняемой работы. Однако сотрудники будут мотивированы, если они получают возможность карьерного роста, уважение со стороны руководства и коллег и у них будет возникать чувство удовлетворенности от своей работы.

Также взаимосвязь мотивации и оплаты труда нашла отражение в теории ожиданий В. Врума, разработанной в 1964 году. Согласно этой теории, мотивация работника зависит от следующих факторов:

- 1) ожидания того, что работа приведет к желаемому результату;
- 2) ожидания, что выполняемая работа приведет к вознаграждению;
- 3) ожидания, что вознаграждение будет ценно.

Таким образом, В. Врум утверждает, что работник будет мотивирован в том случае, если он ожидает, что его усилия приведут к желаемому результату, видит связь между выполнением работы, получением желаемого результата и вознаграждением, и, если он ценит вознаграждение, которое он может получить за свою работу. Однако денежное вознаграждение может иметь как положительный, так и отрицательный эффект в случае несоответствия ожиданий работника реальности. Когда, например, для работника за выполнение определенных показателей будет более ценным дополнительный выходной, нежели денежный бонус.

Теория справедливости Дж. Адамса помогает объяснить, каким образом работники реагируют на разную оплату и оценку труда по сравнению с другими [6]. Работники сравнивают свою оплату труда и усилия, которые они приложили, с оплатой труда и соответствующими усилиями других людей, работающих в той же организации или в целом с оплатой на рынке труда. Если они считают, что их оплата труда не соответствует затраченным усилиям, то возникает чувство несправедливости, недовольство и отсутствие мотивации. В обратной ситуации, когда работник считает, что оплата труда соответствует его усилиям и она выплачена всем справедливо, то тогда он будет мотивирован на повышение производительности. То есть основным фактором мотивации выступает чувство справедливости относительно внешнего вознаграждения и внутренних убеждений, ожиданий работника.

Теория справедливости Дж. Адамса повлияла на установление системы оплаты труда в организациях. Начались исследования того, что должно служить основой для исчисления заработной платы: классификация работ, должностные инструкции; также начался анализ рынка труда относительно сопоставления оплаты труда в разных компаниях. Можно сделать вывод, что, согласно теории справедливости Дж. Адамса, для повышения мотивации персонала необходимо обеспечивать равное вознаграждение за равную работу. Также важно обеспечить прозрачность и ясность процесса определения заработной платы, чтобы работники могли видеть, что оплата труда основана на объективных критериях и процедурах.

В теории самоопределения Э. Деци и Р. Райан предполагают, что человек будет мотивирован при удовлетворении трех его потребностей [1]:

- 1) Потребность в автономии. Данная потребность заключается в желании принимать решения и контролировать свою жизнь, то есть работникам необходимо предоставлять возможность выбрать, как и какие задачи выполнять
- 2) Потребность в компетенции означает стремление человека постоянно развиваться, то есть компании должны предоставлять своим сотрудникам возможность обучаться и профессионально расти
- 3) Потребность во взаимодействии с окружающими людьми. Человеку необходимо чувствовать поддержку и признание со стороны коллег и руководителя, то есть необходимо создавать условия для работы в команде и взаимодействия между сотрудниками



Оплата труда, согласно данной теории, не является главным фактором мотивации, а служит, скорее, способом удовлетворения вышеперечисленных потребностей. Если оплата труда позволяет сотруднику чувствовать себя самостоятельным и независимым, компетентным, то в таком случае она может стать мотивирующим фактором.

Портер и Лоулер разработали теорию мотивации, согласно которой на мотивацию персонала влияет множество факторов. Данная теория мотивации учитывает как внутренние факторы, например, потребности, желания, так и внешние факторы, например, условия работы, возможности карьерного роста.

Модель мотивации Портера-Лоулера складывается из пяти элементов [2]:

- 1) Потраченные усилия. Они предполагают вовлеченность в трудовой процесс, интенсивность работы, затраченные сотрудниками усилия и старания.
- 2) Ожидания. Оценка работником выполненных им задач, полученного результата и ожидание относительно размера вознаграждения за проделанную работу и приложенные усилия. Если ожидания сотрудника не соответствуют реальности, то это может привести к снижению его мотивации.
- 3) Полученные результаты.
- 4) Вознаграждение. Все виды вознаграждения, которые компенсируют затраченные работником усилия. Это могут быть внешние вознаграждения: заработная плата, премии, бонусы, продвижение по карьерной лестнице; и внутренние: чувство самоуважения и удовлетворения от выполненной работы.
- 5) Удовлетворенность работой.

Таким образом, согласно модели Портера-Лоулера, чтобы мотивировать сотрудника на выполнение работы, необходимо обеспечить ему адекватную оплату труда, которая будет компенсировать затраченные им усилия и удовлетворять его потребности. Оплата труда также должна быть справедливой и соответствовать уровню производительности, ожиданиям и усилиям работника. Однако оплата труда не является единственным фактором мотивации сотрудника. Например, если сотрудник неудовлетворен своей работой, условиями труда, то, даже высокая заработная плата может не быть главным фактором мотивации.

Теория мотивации Портера-Лоулера показывает, что мотивация – это сложный и системный процесс, на который оказывает влияние множество факторов и делает акцент на важности совместного действия всех пяти элементов: усилия, ожидания, способности, полученные результаты, вознаграждения, степень удовлетворенности работой.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что предложенная в начале гипотеза подтвердилась: в современном мире оплата труда служит одним из факторов мотивации сотрудников, но не является единственным и главным мотиватором. Оплата труда может быть мотивирующим фактором для сотрудников компании, но наиболее эффективно она работает в сочетании с другими факторами. Согласно рассмотренным теориям мотивации такими факторами могут выступать: возможность карьерного роста, признание и поддержка со стороны коллег и руководства, уровень ответственности, взаимоотношения в коллективе, обучение и развитие, возможность участия в принятии решений.

#### Список литературы

1. Вертинова А.А., Прихошко Н.В. Оплата труда персонала в контексте теорий мотивации // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 12-2. – С. 353-357;
2. Зарубина Е.В., Петров Л.Н. Основные теории мотивации [Текст] / Е.А. Старков, Т.В. Коротаева // *Аграрное образование и наука*. – 2016. - № 1 (77). – С. 1-6
3. Родионова В.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с.51-61
4. Родионова Ю. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/Ю.В. Родионова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – с13-18

## КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5. Руденко, А.А. Мотивация и развитие персонала : учеб. пособие / А.А. Руденко, Т.В. Остудина, Т.В. Полякова. – Тольятти Изд-во ТГУ, 2013. – С.31-57
6. Старков Е.А, Коротаяева Т.В. Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации [Текст] / Е.А Старков, Т.В. Коротаяева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. - № 1 (77). – С. 560-563
7. Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с.31- 49

УДК 331.2

**А.В. Круглова**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Д.Р. Лопатенкова**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ НАУЧНОЙ СФЕРЫ

**Аннотация.** В рамках данной темы изучены вопросы, связанные с вознаграждением и стимулированием работы научных сотрудников. В статье проведён анализ программы совершенствования системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики, особенностей оплаты труда в советское время и в современной России, льгот и привилегий научных сотрудников. По итогам проведённого исследования были сформулированы рекомендации, стимулирующие специалистов идти именно в научную сферу.

**Ключевые слова:** оплата труда, мотивация, научная сфера, работники высшей школы, эффективность труда.

**A.V. Kruglova, D.R. Lopatenkova**

## FEATURES OF COMPENSATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE SCIENTIFIC FIELD

**Abstract.** Within the framework of this topic, issues related to remuneration and stimulation of the work of scientists have been studied. The article analyzes the program for improving the system of remuneration of workers in the public sector of the economy, the features of remuneration in the Soviet era and in modern Russia, the benefits and privileges of researchers. Based on the results of the study, recommendations were formulated that encourage specialists to go into the scientific field.

**Keywords:** salary, motivation, scientific field, higher education workers, labor efficiency.

### Введение

Современная научная сфера является одной из самых важных и перспективных отраслей экономики. Однако, чтобы привлечь и удержать талантливых и квалифицированных сотрудников, необходимо не только предоставлять им высококачественные условия работы, но и обеспечивать достойную оплату труда.

Принципы новой системы оплаты труда в высшей школе должны быть основаны на идее, что оплата труда связана с результатами работы и достижениями сотрудников. В рамках новой системы оплаты труда вводятся различные коэффициенты, которые учитывают разные аспекты работы сотрудников, такие как научные публикации, участие в научных конференциях, образовательная деятельность и т.д.

Также важным фактором в привлечении способных сотрудников в высшую школу является не только оплата труда, но и формирование их мотивации. Залогом успеха в привлечении и удержании молодых специалистов выступает такой фактор, как создание среды, обеспечивающей стимулирующую и поддерживающую рабочую атмосферу.

В ходе анализа литературы по исследуемой теме, было выявлено, что оплата труда в научной сфере имеет огромное значение для эффективности и результативности работы. При этом недостаточная оплата может привести к серьезным негативным последствиям, что может оказать отрицательное влияние на качество научных исследований и работу в целом.

Оплате труда и мотивации сотрудников научной сферы посвящено много исследований, например, таких авторов как: Демьянова А.В., Рыжикова З.А., Покровский С.И., Дозорцев О.Е., Кулагин А.С., Кулаков А.А., Ушакова С.Е., Кадырова Р.А. В их исследованиях изучается ситуация в России в разные времена, освещается мотивация, анализируется статистика касательно введения новых программ, рассматриваются особенности научной сферы.

### Гипотеза

Новая система оплаты труда (НСОТ) применимая для сотрудников научной сферы, до недавнего времени в недостаточной степени отражала специфику деятельности работников высшей школы, что негативно сказывалось на их эффективности труда и мотивации.

### Методы

Авторы проанализировали текущую ситуацию в Российской Федерации касательно системы оплаты, льгот и привилегий, введенных программ, динамики среднемесячных заработных плат у сотрудников в научной сфере. Далее были сформулированы рекомендации по стимулированию развития молодых специалистов в научной сфере.

В процессе исследования были использованы теоретические методы, например, анализ, синтез и эмпирические методы, например, обобщение. Так, теоретической основой послужила информация российских исследователей, а эмпирической различные постановления и распоряжения Правительства РФ.

Авторами обработано большое количество статистической и фактической информации из российских источников по особенностям оплаты труда и мотивации сотрудников в научной сфере.

### Результаты и обсуждение

Современный мир находится в постоянном развитии, вследствие чего научная сфера играет огромную роль в экономике, поскольку именно она является двигателем прогресса. Например, реализация фундаментальных и прикладных исследований приводит к инновационному развитию [4]. Таким образом, представителям бизнеса необходимо сотрудничать с людьми, занятыми в научной деятельности для повышения эффективности производства и улучшения качества жизни общества. Также стоит отметить, что научная сфера требует немалых финансовых затрат, поэтому без поддержки государства практически невозможно организовать значимые научные исследования. Поскольку именно государственное финансирование науки в целом оказывает особое влияние на возможности научных учреждений оплачивать труд своих сотрудников, то повышение заработной платы будет служить способом привлечения высококвалифицированных специалистов. В свою очередь, высокие заработные платы могут стимулировать ученых работать более продуктивно и эффективно.

Если рассматривать советское время, то можно сказать, что основная особенность оплаты труда ограничивалась жестким регулированием заработной платы всех профессионально-квалификационных групп работников со стороны государства, эта информация прописывалась в законе “О предприятиях в СССР”, принятом в 1990 году. При этом тенденция к снижению заработных плат воспринималась руководством СССР, как негативная, вследствие чего необходимо было искать новые подходы к стимулированию в научной деятельности [3]. Также в этот период была введена система категорирования, которая была актуальна 34 года до 1991 года [5]. Суть заключалась в том, что оплата труда специалистов научной сферы определялась исключительно актуальностью темы, а не объемом проделанной работы или же масштабом учреждения.

Рассматривая систему оплаты труда научных работников в современной России нужно отметить, что при подведомственности учреждения Минтруду России, оплата может быть установлена при учете Примерного положения, утвержденного приказом Минтруда России от 3 июля 2014 г. № 434н. Система оплаты труда должна быть установлена коллективным договором, локальным нормативным актом, соглашением, обязательным условием при этом становится соответствие трудовому законодательству или иным нормативно правовыми актами РФ, которые содержат нормы трудового права. Составляющими заработной платы могут быть должностной оклад, стимулирующие и компенсационные выплаты. Важно

заметить, что максимальный размер заработной платы не ограничивается законодательством [9].

Основные критерии уровня оплаты труда зависят от таких аспектов, как квалификация сотрудника, сложность выполняемой им работы, количества и качества выполняемого им труда. Также сотруднику может быть выплачена материальная помощь.

Научные сотрудники в России имеют ряд льгот и привилегий, включая:

1. Налоговые льготы: освобождение от налогообложения доходов, полученных от научной деятельности (гранты, премии за достижения в науке), освобождение от уплаты налога на имущество, используемое для научных целей, освобождение от уплаты налога на прибыль для некоммерческих научных организаций [7].

2. Бонусы при обучении: предоставление доступа к специализированным библиотекам и информационным ресурсам, предоставление времени для научной работы и исследований, поддержка в публикации научных статей и монографий.

3. Дополнительный отпуск: научные сотрудники имеют право на дополнительный отпуск для участия в конференциях, семинарах и других научных мероприятиях.

4. Предоставление жилья: научные сотрудники имеют право на предоставление жилья в научных центрах и институтах.

5. Финансирование научных проектов: научные сотрудники могут получать финансирование на свои научные проекты от государства или частных организаций.

6. Возможность работать за границей: научные сотрудники имеют возможность работать за границей на период до 3 лет без потери своей должности в России.

2021 год в Российской Федерации объявили годом науки и технологий в соответствии с Указом президента РФ от 25.12.2020 года «О других событиях в 2021 году в России Года науки и технологий». Основная задача, которую поставили - привлечение талантливой молодежи в сферу науки и технологий, а также повышение эффективности профессионального взаимодействия в научной сфере [6].

С целью сохранения высококвалифицированного и компетентного персонала в бюджетных учреждениях, которые имеют потенциал для развития и улучшения своих навыков и умений, Правительство Российской Федерации утвердило программу совершенствования системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики на период с 2012 по 2018 годы.[2] (Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р о программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг.). Главной задачей программы является изменение системы оплаты труда работников учреждений с упором на стимулирование достижения конкретных результатов и повышение качества предоставляемых услуг.

Стоит рассмотреть основную статистику динамики работников целевой категории «научный сотрудник», приведенную на рисунке 1 [2]. Таким образом, можно заметить, что численность целевой категории в период 2015- 2018 гг. претерпела сокращение с 81,7 тыс. человек до 71,0 тыс. человек. Значительная доля снижения пришлась непосредственно на 2018 год, составив около 60%. В период же 2019-2021 годов динамика сотрудников почти не изменялась и была приближена к уровню 72 тыс. человек.

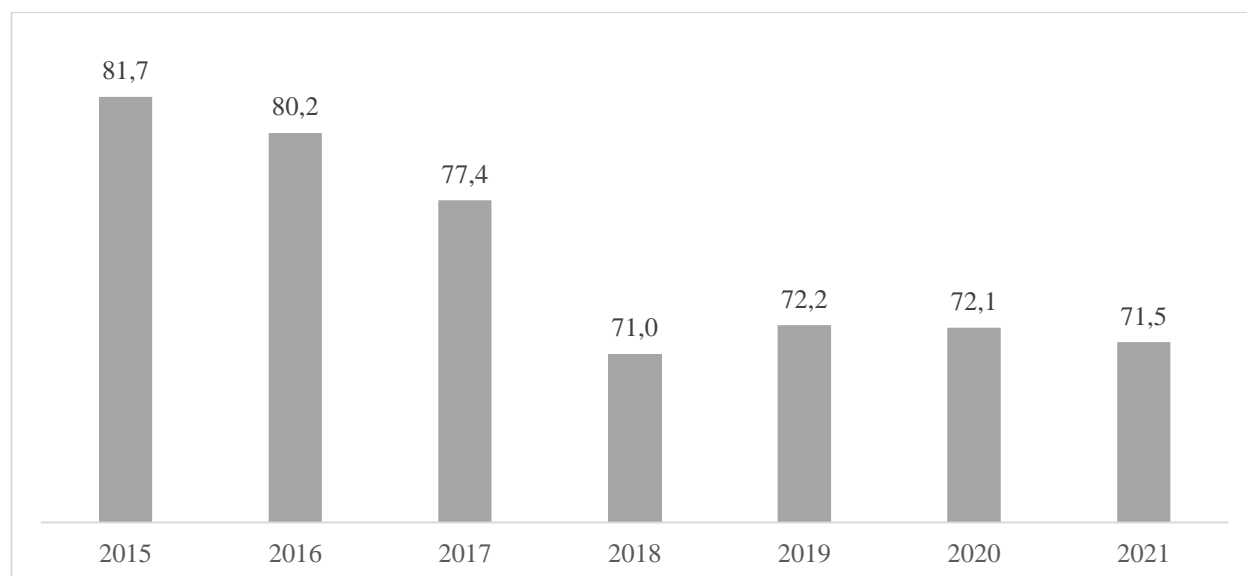


Рисунок 1. Динамика численности работников целевой категории "научные сотрудники" (тыс. человек) [2].

При анализе показателей среднемесячной заработной платы работников целевой категории "научные сотрудники", приведенных на рисунке 2, была выявлена положительная динамика. В период 2015-2021 гг. прирост составил около 130%. Стоит отметить, что темпы роста замедлились с 2018 года, однако соотношение со средним доходом по стране осталось прежним.

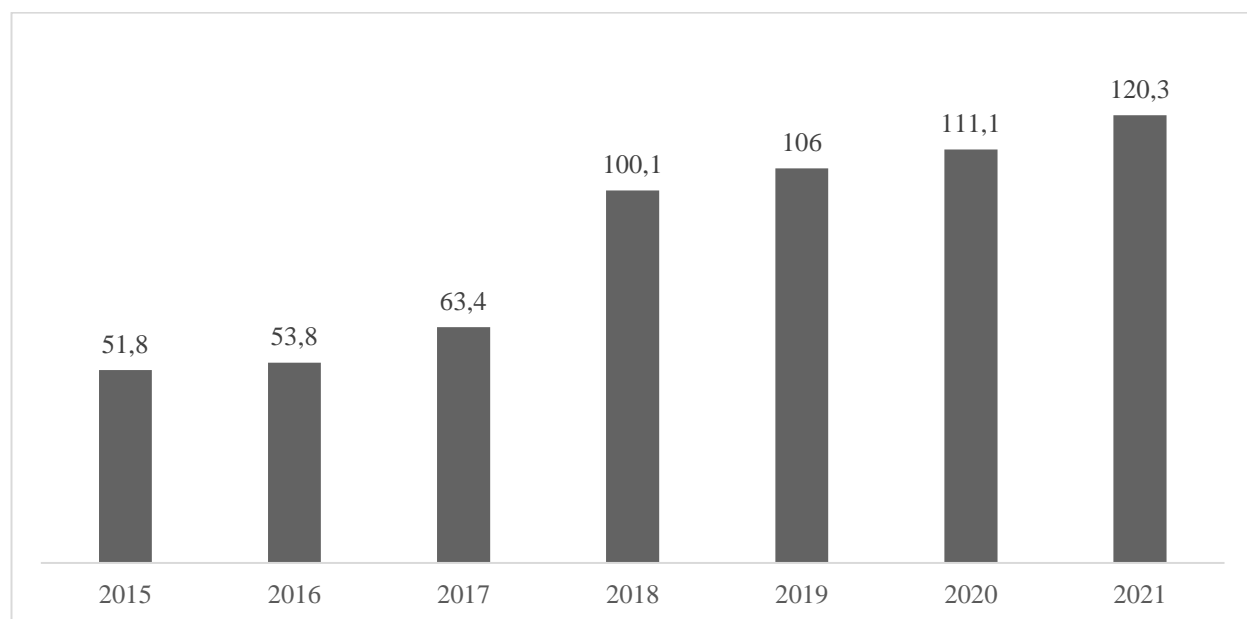


Рисунок 2. Динамика среднемесячной заработной платы работников целевой категории "научные сотрудники" (тыс. рублей) [2].

При сопоставлении данных анализа показателей, приведенных выше, можно сделать вывод о том, что повышение заработной платы в данной сфере не имело значительного влияния на привлечение работников целевой категории "научные сотрудники". Однако, стоит отметить, что скачок среднемесячной заработной платы на 57% показал положительное воздействие на увеличение численности работников.

Исходя из анализа системы оплаты труда в научной сфере в России, можно предложить ряд рекомендаций, стимулирующих специалистов развиваться именно в научной сфере.

Во-первых, необходимо увеличить заработную плату на должностях, связанных с началом карьеры, поскольку нельзя сравнивать начинающего и опытного специалистов по одному показателю индивидуальной публикационной активности [1]. Вместо этого можно было бы использовать специальные критерии при приеме на работу в научное учреждение, например, успеваемость, участие в научных мероприятиях и так далее.

Во-вторых, для стимулирования научных сотрудников можно внедрить систему премирования, основанную на их вкладе в науку и достижениях в своей области. Также, когда результаты труда будут превышать установленные минимальные нормативы, то сотрудник имеет право на оплату своей работы в рамках стимулирующей части заработной платы. Структура оплаты труда научных сотрудников изображена на Рисунке 3 [8].

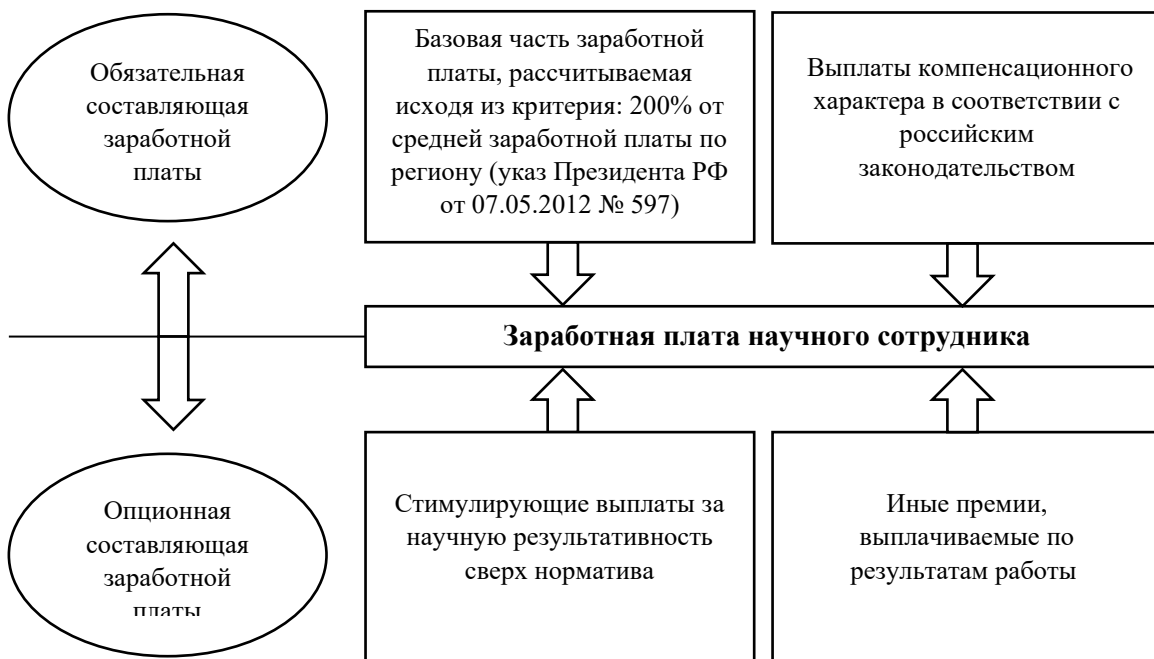


Рисунок 3. Структура оплаты труда научных сотрудников [8].

В-третьих, необходимо обеспечить полную прозрачность критериев, которые способствуют определению размера заработной платы, для предотвращения возможного произвола и улучшения системы мотивации в научной сфере.

В-четвертых, для поддержания конкурентоспособности на рынке труда как можно чаще предоставлять сотрудникам возможность получения дополнительного образования и повышения собственной квалификации.

Подводя итог всего вышесказанного, стоит отметить, что гипотеза, поставленная в начале работы, была полностью подтверждена. В статье были рассмотрены льготы и привилегии, которые имеют научные сотрудники в России. Эти меры направлены на поддержку и мотивацию работников научной сферы, что важно для развития науки и технологий в стране. Однако, помимо материальных стимулов, важным фактором мотивации является также возможность профессионального роста, научного обмена опытом и участия в интересных научных проектах. Для достижения этих целей необходимо создавать условия для развития научного сообщества и обеспечения его связей с мировым научным сообществом.

Недостаточное отражение специфики деятельности работников высшей школы является серьезной проблемой, которая требует решения. Необходимо увеличить информированность общественности о работе преподавателей и ученых в высших учебных заведениях, а также создать популярные форматы передач, которые бы рассказывали о

научной работе. Только тогда работники высшей школы смогут получить заслуженное признание и уважение со стороны общества.

### Список литературы

1. Бухарова Наталья Викторовна Особенности стимулирования труда научных работников // Проблемы экономики и юридической практики. 2014. №1. - С. 231-238.
2. Демьянова, А. В. Заработная плата научных сотрудников: динамика до и после «майских указов» / А. В. Демьянова, З. А. Рыжикова, С. И. Покровский // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ: электронный журнал. – URL: <https://issek.hse.ru/news/673357031.html>. – Дата публикации: 30.06.2022.
3. Дозорцев О.Е. Оплата труда работников научной сферы/Дозорцев О.Е., Старокожева В.П. // Экономика труда. - 2021. - С. 865-868.
4. Кадырова Р.А. Роль инноваций, науки и государства в развитии экономики // Universum: экономика и юриспруденция. - 2021. - №1(77). - С. 8-10.
5. Кулагин А.С. За что и как платить ученому: прошлое, настоящее, перспективы // Инновации. 2015. №10 (204). - С. 8-22.
6. Кулаков А.А. Основы новой системы оплаты труда в научно-исследовательских институтах / Кулаков А.А., Бутова В.Г., Андреева С.Н., Тарасова И.П. // Стоматология. - 2020. №99(4)- С.57-63.
7. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 19.07.2000 № 118-ФЗ (ред. от 29.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) / [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/)
8. Ушакова С. Е. Методический подход к формированию системы оплаты труда научных сотрудников на основе эффективного контракта / Ушакова С. Е., Солдатова С. Э. // Управление наукой и наукометрия. - 2019. - №4. - С. 544-566.
9. Шматко, Н. Служба или служение? Мотивационные паттерны российских ученых / Н. Шматко, Г. Волкова. — Текст: непосредственный // Форсайт. — 2017. — № Т. 11 № 2. — С. 54-66.



**М.С. Смирнова**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Э.Т. Туренкова**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРОГРЕССИВНЫХ МОДЕЛЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

**Аннотация.** Данная статья посвящена изучению преимуществ и недостатков прогрессивных моделей оплаты труда, которые активно используются в различных организациях в настоящее время, а также выявлению эффективности их работы. По итогам совершенного анализа информации сформулированы выводы на тему преобладания недостатков прогрессивной модели труда над преимуществами ввиду несоблюдения определённых условий действия данных моделей.

**Ключевые слова.** Оплата труда, прогрессивные модели оплаты труда, преимущества и недостатки, организация, персонал, заработная плата.

**M.S. Smirnova, E.T. Turenkova**

## ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF PROGRESSIVE WAGE MODELS

**Abstract.** This article is devoted to the study of the advantages and disadvantages of progressive wage models that are actively used in various organizations at the present time, as well as to identify the effectiveness of their work. Based on the results of the perfect analysis of the information, conclusions are formulated on the topic of the prevalence of the disadvantages of the progressive labor model over the advantages due to non-compliance with certain conditions for the operation of these models.

**Keywords.** Remuneration, progressive models of remuneration, advantages and disadvantages, organization, staff, salary.

### Введение

Каждый человек при выборе места работы обращает внимание на предлагаемые условия от потенциального работодателя. Оплата труда является важным фактором, оказывающим влияние на выбор места трудоустройства, а в дальнейшем на мотивацию сотрудников и эффективность работы в целом.

В настоящее время всё большее количество компаний прибегает к применению прогрессивных моделей оплаты труда, в которых учитываются не только должность и стаж сотрудника, но также и его личные качества, результаты работы и вклад в развитие предприятия, в чём и заключается актуальность выбранной темы. Несмотря на распространённость данных моделей остаётся ряд вопросов, связанных с эффективностью их использования. В данной статье будут рассмотрены основные аспекты, а также преимущества и недостатки использования прогрессивных моделей оплаты труда и их влияние на мотивацию и результативность труда сотрудников.

Прогрессивная модель оплаты труда (прогрессивная модель ОТ) – это особая система расчёта и начисления заработной платы, при которой применяются повышенные ставки и тарифы в ситуации, когда нормативы труда работников, оцениваемые по прямым сдельным расценкам, превышаются [4]. Зачастую нормы устанавливаются в пределах реальных значений, которые определяются в течение 3-5 месяцев работы компании, оцениваются такие параметры, как время, количество продукта, выработка и качество. Основной миссией данной модели оплаты труда является повышение производительности и увеличение выработки, так как персонал организации осознаёт, что чем больше задач он выполнит, тем

выше будет его заработок. Предполагается, что работа, которую выполняет сотрудник, может быть оплачена по-разному, даже если это одно и то же задание. Такие действия помогают стимулировать работников к более эффективному выполнению своих обязанностей. Тем не менее далеко не все организации пользуются данной моделью по ряду причин, которые будут рассмотрены далее.

Проблемам прогрессивных моделей оплаты труда посвящен ряд исследований, так Элеонора Дмитриевна Вильховченко подвергает критике и рассматривает современные и постиндустриальные модели труда [1], а также Волгин Николай Алексеевич сравнивает модели оплаты труда, прибегая к опыту таких стран, как Япония и Россия, в том числе рассматривает прогрессивные модели ОТ в вышеупомянутых странах [2].

### **Гипотеза**

Прогрессивные модели оплаты труда могут оказывать не только положительное, но и негативное влияние на эффективность труда ввиду следующих причин:

- снижение качества производства;
- снижение мотивации работников;
- повышение конкуренции и ухудшение психологического климата внутри коллектива;
- перерасход фонда оплаты труда и работа в убыток для самой компании.

### **Методы**

Авторы изучили теоретические основы темы «Прогрессивные модели оплаты труда», их сущность, принципы, сильные и слабые стороны и сферы применения. В процессе исследования темы был проведён анализ преимуществ и недостатков.

Далее на основе анализа преимуществ и недостатков прогрессивных моделей оплаты труда были сформулированы выводы о эффективности данных моделей и целесообразности их внедрения в различные организации.

Авторами обработан блок статистической, фактической информации из российского и зарубежного опыта по использованию прогрессивных моделей ОТ.

### **Результаты и обсуждение**

Заработная плата является основным источником дохода персонала и одной из основных статей расхода компании. [5]

Применяются такие модели оплаты труда в компаниях, которые стремятся сосредоточить внимание не на выполнении простых операций по обязанностям, а на получении результатов. При высокой степени конкуренции на рынке труда и используется прогрессивная ОТ, потому как таким способом привлекают и удерживают высококвалифицированных сотрудников, а также повышают их мотивацию и эффективность работы. Более подробно преимущества данной системы будут рассмотрены позднее [4].

Для решения проблем производства, связанных с нарушениями установленного плана, компании могут использовать прогрессивную модель оплаты за работу на сдельной основе в течение короткого периода, зачастую не более шести месяцев. Это эффективное решение для таких производственных участков, где существуют негативные факторы, такие как пассивность работников, отсутствие мотивации, устаревшее оборудование или низкая заработная плата, которые негативно влияют на всю производственную деятельность предприятия.

Сотрудники будут стараться улучшить свои результаты, чтобы получать больше денег благодаря использованию прогрессивной заработной платы, которая поощряет выполнение определённого объёма работы и мотивирует работников.

Использование прогрессивных моделей труда эффективно при выполнении следующих условий:

- правильное установление исходной нормы, от которой будет считаться ее превышение. В ситуации, когда она будет слишком велика, у работников будет снижаться мотивация, так как они будут осознавать, что ее достижение и превышение практически невыполнимо, в обратной ситуации, когда норма будет занижена - сотрудники будут получать высокую заработную плату, в то время как прибыль самой организации не столь велика;

- система повышения заработка сотрудников должна быть прозрачной и понятной для восприятия самим исполнительным персоналом;

- ведение грамотного учёта производства и времени, отработанного каждым сотрудником на выполнение конкретной задачи. Данное условие может проявляться в контроле использования рабочего времени с помощью хронометража или фотографии рабочего времени. Важно определять конкретные значения нормы выработки для обеспечения справедливого и эффективного вознаграждения не только для сотрудников, но и компании в целом.

- разработка экономических аргументов и обоснований, подтверждающих целесообразное использование данной модели ОТ. Необходимо убедиться в отсутствии возможности перерасхода фонда оплаты труда или увеличения себестоимости выпускаемой продукции.

Высокой эффективности использования данного метода начисления заработной платы можно достичь только при соблюдении вышеуказанных условий, как показывает зарубежная, в том числе японская практика [2].

Анализ теоретических материалов и исследований [5] на данную тему показал, что перед использованием этого метода начисления заработной платы необходимо провести тщательный анализ ситуации со стороны экономистов и сотрудников бухгалтерии компании, предсказать результаты изменений и подготовить соответствующую документацию.

Прогрессивная модель оплаты труда часто применялась при социализме на довольно крупных предприятиях, которые производили однотипную продукцию. Применение данной модели было довольно эффективно, поскольку работники понимали зависимость заработной платы от проделанной работы. Даже сейчас многие компании применяют данную модель, однако перед её внедрением нужно оценить все преимущества и недостатки, а также возможный экономический результат. [1]

#### *Особенности внедрения прогрессивной модели*

Предприятия используют прогрессивную модель оплаты труда на ограниченный срок, как правило, не превышающий шести месяцев. Считается наиболее эффективным использование в компаниях, где по различным причинам установленный план работы не достигается. Причины могут быть разные: отсутствие мотивации и желания работать, лень сотрудников, устаревшее оборудование, низкий уровень заработной платы. Все эти факторы негативно сказываются на производственном процессе и прибыли компании. Прогрессивная модель оплаты труда будет мотивировать сотрудников увеличивать количество произведённого товара и сокращать время производства на одну единицу продукции, ведь от этого будет зависеть размер их заработной платы. Подобная схема начисления заработной платы стимулирует рост количества выпускаемой продукции и никак не отражается на улучшении качества, поэтому вводится на предприятиях, где нужно применять срочные меры по стимулированию роста производительности труда работников. [1]

### *Преимущества прогрессивных моделей оплаты труда*

Одним из главных преимуществ данной модели является то, что оплата труда напрямую связана с количеством выпускаемой продукции работника, то есть работник может самостоятельно влиять на размер заработной платы через количество проделанной работы.

Также прогрессивная модель оплаты труда в значительной степени влияет на мотивацию сотрудников, что напрямую влияет на производительность труда на предприятии. Производительность труда - это один из основных показателей эффективности деятельности предприятия, который измеряется в количестве продукции, выпущенной работником за единицу времени. Базой определения производительности труда является рабочее время, по затратам которого можно судить об эффективности как одного сотрудника, так и всего предприятия в целом.

Если повышается производительность труда работников, то повышается и выручка предприятия, что также является существенным преимуществом прогрессивной модели оплаты труда. Выручка - это один из важнейших показателей работы коммерческого предприятия, её планирование и детальный анализ позволяют влиять на прибыль, а также определять спрос на производимую продукцию.

Происходит стимулирование работников к более эффективной организации рабочего времени. Сотрудники будут стараться работать больше, уменьшится количество перерывов на личные надобности, что сказывается на эффективности деятельности всего предприятия.

Появляется возможность привлечения и удержания талантливых специалистов, которые ценят возможность хорошей оплаты труда за высокие результаты в работе.

Прогрессивная система оплаты труда позволяет учитывать не только должностные категории и стаж работы, но также ориентироваться на индивидуальные способности и потребности сотрудника, что способствует повышению морального духа и стимулирует рост производительности и качества выполняемой работы. [4]

### *Недостатки прогрессивных моделей оплаты труда*

Поскольку заработная плата рабочих зависит от количества выпускаемой продукции, то качество работы может существенно снизиться. Сотрудники будут стараться произвести как можно больше единиц товара, при этом упуская из виду такой важный показатель как качество. От качества товара зависит спрос на продукцию именно данного предприятия, выручка предприятия, а также его репутация. Если обнаружится брак, и вины работника в этом нет, то такой товар оплачивается полностью, а если сотрудник не выполнил определённые условия производственного процесса из-за спешки, то он не получает оплату за такое изделие. Часто случается, что на предприятии есть продукция с частичным браком, и вина работника доказана. В таком случае, если товар получается продать, то работник получает за неё заработную плату, но по пониженным расценкам.

Из-за спешки также работники могут пренебрегать техникой безопасности и правилами пользования оборудования, что приводит к поломкам и травмам на предприятии, а это влечёт за собой дополнительные расходы.

Также искусственно нарушается ритм всего производственного процесса предприятия, установленный до введения прогрессивной модели оплаты труда. Работники стараются выполнять работу быстрее обычного, что непосредственно сказывается на всей цепочке производственного процесса и на работниках, участвующих в ней. В таком случае нужно пересматривать весь процесс производства товара и, возможно, внедрять новые технологии.

На предприятии может произойти перерасход фонда оплаты труда, ведь увеличивается количество денежных средств, выплачиваемых работникам. В таком случае ещё до внедрения прогрессивной модели оплаты труда следует провести экономические расчёты, насколько выгодно применять такую систему на конкретном предприятии. Соотношение между размером заработной платы и производительностью труда может быть установлено по коэффициенту опережения роста производительности труда средней заработной платы,

который рассчитывается как отношение процента роста производительности труда к проценту роста средней заработной платы. При опережающем темпе роста заработной платы над темпами роста производительности труда необходимо проанализировать состав фонда заработной платы, обратив особое внимание на выплаты, не связанные с объёмом выпущенной продукции, если такие имеются. Соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда оказывает непосредственное влияние на себестоимость выпускаемой продукции. Рост производительности труда должен опережать рост уровня заработной платы, при соблюдении этого принципа обеспечивается сокращение затрат заработной платы на производство единицы продукции и снижение её себестоимости, материальное стимулирование роста производительности труда и, как следствие, повышение эффективности всего производства.

Часто введение данной модели приводит к нарушению трудовой дисциплины и ухудшению взаимоотношений между сотрудниками. В попытке произвести больше товара и, как следствие, больше заработать некоторые работники могут нарушать правила, установленные на предприятии, идти «по головам», не прислушиваться к мнению и просьбам своих коллег. Психологический климат в коллективе очень важен, ведь он положительно влияет на большинство показателей предприятия, на вовлеченность сотрудников в трудовой процесс, на уровень их мотивации и лояльности, а также стимулирует формирование корпоративной культуры. Также психологический климат представляет собой важную составляющую эффективного функционирования команды, ведь он влияет на согласованность команды, синергию и личную вовлеченность, и продуктивность сотрудников. Также работник может не чувствовать свою принадлежность к коллективу, он работает в одиночку, что для многих людей является сложностью в работе.

В долгосрочной перспективе у сотрудников, работающих по прогрессивной модели оплаты труда, снижается мотивация, поэтому данная модель эффективна при краткосрочном внедрении. Также ввиду потери мотивации к работе на предприятиях часто увеличивается текучесть кадров, что влечёт за собой дополнительные денежные расходы.

Отсутствие стабильного заработка тоже является недостатком прогрессивных моделей оплаты труда. Этот факт может пугать людей, не привыкших к рискам и предпочитающих стабильность.

Могут возникнуть сложности при расчёте заработной платы с использованием нескольких коэффициентов. [4]

Прогрессивная оплата — довольно специфическая схема начисления заработной платы. При ней есть риск, что заработная плата рабочего будет расти быстрее, чем темпы производства. Это действует как определённое ограничение на использование системы повсеместно в разных компаниях. Любая модель оплаты труда имеет свои плюсы и минусы, а задача работодателя - учесть специфику всего производственного процесса и внедрить наиболее подходящую модель оплаты труда. Применять прогрессивную модель оплаты труда нужно с осторожностью, взвесив все преимущества и недостатки. Также прогрессивная модель оплаты труда требует точных предварительных расчётов последствий её внедрения и использования в дальнейшем. Лучше всего использовать данную модель на предприятиях, специализирующихся на стандартизированной продукции, а также на кратковременный период.

Прогрессивная модель оплаты труда может быть действительно хорошим способом стимулирования труда работников, но она не является универсальным решением для всех предприятий. Работодатель должен уметь грамотно оценивать свои возможности при внедрении такой модели в своей компании.

В статье были подробно рассмотрены положительные и отрицательные стороны прогрессивной модели оплаты труда, а также особенности и условия внедрения. Гипотеза, которая была поставлена в начале данной статьи, подтвердилась. Прогрессивная модель оплаты труда, помимо положительных сторон, имеет ряд недостатков, которые в

существенной мере влияют на эффективность работы сотрудников и деятельность предприятия в целом, поэтому к её внедрению нужно подходить осторожно.

### Список литературы

1. Вильховченко Э. Постиндустриальные модели труда: социоорганизационный прогресс на рубеже XXI в. // Мировая экономика и международные отношения – №5 – 2017 – С. 52-63
2. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004 – С. 188-197
3. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и Труд – № 12 – 2003 – С. 45-52
4. Прогрессивная оплата труда, сферы применения // Налоги и бухгалтерия URL: <https://online-buhuchet.ru/progressivnaya-oplata-truda-eto-opredelenie-sfery-primeniya-plyusy-i-minusy/> (дата обращения: 02.05.2023).
5. Распределение численности работников по размерам начисленной заработной платы (по результатам выборочного обследования за апрель 2020г.) // Федеральная служба государственной статистики URL: [http://www.gks.ru/wages/wag\\_04.htm](http://www.gks.ru/wages/wag_04.htm) (дата обращения: 01.05.2023).

## СИСТЕМЫ ДОЛГОСРОЧНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

**Аннотация.** Стандартные системы мотивации отвечают всем необходимым потребностям организации. Однако часто подобные системы стимулирования персонала не способны связать желания сотрудников с целями организации. Решением данной задачи выступает дополнительное внедрение системы долгосрочного стимулирования. В статье анализируются особенности функционирования таких систем, их преимущества и недостатки. Также в статье приведен анализ основных инструментов долгосрочного стимулирования и опыт внедрения подобных систем российскими компаниями. В статье представлены статистические данные о применении систем долгосрочного стимулирования российскими компаниями, на основе которых сделаны выводы о распространенных ошибках при внедрении. В статье также подчеркивается необходимость тщательного планирования и реализации систем долгосрочного вознаграждения, чтобы они были максимально эффективными и соответствовали интересам как компании, так и ее сотрудников.

**Ключевые слова:** долгосрочное стимулирование, мотивация персонала, стратегические цели организации, эффективная деятельность сотрудников

M.V. Moiseev

## LONG-TERM COMPENSATION SYSTEMS AS A MECHANISM TO STIMULATE EMPLOYEE EFFECTIVE ACTIVITIES

**Abstract.** Standard motivation systems meet all the necessary needs of the organization. However, often such incentive systems are not able to link the desires of employees with the goals of the organization. The solution to this problem is the additional introduction of a long-term incentive system. The article analyzes the features of the functioning of such systems, their advantages, and disadvantages. The article also provides an analysis of the main instruments of long-term incentives and the experience of implementing such systems by Russian companies. The article presents statistical data on the use of long-term incentive systems by Russian companies, based on which conclusions are drawn about common mistakes during implementation. The article also highlights the need for careful planning and implementation of long-term reward systems so that they are as effective as possible and in the interests of both the company and its employees.

**Key words:** long-term incentives, staff motivation, strategic goals of the organization, effective performance of employees.

### Введение

Каждое предприятие, включая государственные и некоммерческие структуры, так или иначе работает над вопросом мотивации персонала. Мотивация решает множество различных задач, таких как повышение производительности труда, рост лояльности сотрудников к организации и снижение текучести кадров.

Однако в большинстве компаний фигурирует исключительно, так называемая, краткосрочная мотивация, направленная на поддержание текущей деятельности компании. Помимо этого, каждая компания выстраивает стратегические цели с горизонтом планирования на 3–5 лет. Для достижения этих самых задач необходимо выстраивать программы долгосрочной мотивации.

В данной работе будут проанализированы ключевые особенности долгосрочной мотивации, ее составляющие, инструменты, а также зарубежный и отечественный опыт реализации.

### Гипотеза

Методы участия сотрудников в прибыли организации обладают наибольшим стимулирующим потенциалом, поскольку в этом случае от экономических результатов компании зависит и вознаграждение самого сотрудника. Однако, несмотря на свои очевидные преимущества, данный метод мотивации распространяется только на ограниченный круг сотрудников из числа руководства и топ-менеджмента, способных напрямую влиять на прибыль организации и осуществлять стратегическое планирование по ее развитию.

### Методы

Автором статьи была проанализирована информация о сущности систем долгосрочного стимулирования, на основе чего были выявлены ключевые задачи, на которые направлены данные системы. Также автором был произведен анализ статистических данных о применении систем долгосрочного стимулирования в российских компаниях, что послужило основой для выводов о самых распространенных инструментах долгосрочной мотивации, какие инструменты компании чаще всего внедряют, на каких сотрудников распространяется долгосрочное стимулирование и какие стандартные ошибки допускают компании при их внедрении.

### Результаты и обсуждения

Долгосрочная мотивация – это план действий по вознаграждению и поощрению сотрудников, имеющий отложенный эффект во времени. Как правило, ключевая цель долгосрочной мотивации заключается в ориентации сотрудников на достижение стратегических целей организации: рост прибыли, увеличение доли рынка, привлечение инвестиций и т.д. Не менее важной задачей систем долгосрочной мотивации является удержание ценных сотрудников. Отложенный во времени бонус заставляет сотрудников дожидаться по крайней мере его выплаты, особенно если он составляет существенную часть его заработной платы.

Необходимо осознавать, что в реальных условиях интересы сотрудника, даже руководителя, в том случае если он не является собственником, всегда различны с интересами организации. Даже при качественном выполнении всего поставленного перед ним объема задач, ключевая цель сотрудника все равно заключается в собственной прибыли. Сотрудник не заинтересован в достижении стратегических целей организации, он лишь выполняет собственные должностные обязанности, ориентированные на поддержание функционирования организации. В результате возникает конфликт интересов. В разрешении этого конфликта как раз заключается еще одна задача долгосрочной мотивации [3].

При этом вопрос мотивации является комплексным и нельзя рассматривать долгосрочную мотивацию как альтернативу краткосрочной. Даже после внедрения долгосрочной программы мотивация необходимо прорабатывать вопросы нематериального стимулирования, а также оставаться в рыночном коридоре по размеру заработной платы сотрудников. Долгосрочная мотивация должна дополнять, а не заменять собой краткосрочную. В противном случае есть риск дискредитировать себя в лице сотрудников, а также потерять конкурентоспособность на рынке труда. В свою очередь это ведет к ряду проблем: сложное осуществление найма новых сотрудников, текучесть кадров, потеря лояльности персонала.

В результате образуется замкнутый круг, поскольку наличие подобных проблем в текущем положении компании блокирует реализацию стратегических целей, соответственно программы долгосрочной мотивации, которые к этому и привели, не имеют смысла [1].



Так как ключевая цель долгосрочной мотивации заключается в ориентации сотрудников на достижение стратегических целей, то целесообразность применения данного инструмента есть только по отношению к лицам, которые, согласно своим должностным обязанностям, могут влиять на стратегический курс организации. Это подтверждается и практикой применения систем долгосрочной мотивации. Так, по данным исследования консалтингового агентства PricewaterhouseCoopers [4], в 90% российских компаний, реализующих системы долгосрочной мотивации, данный инструмент касается только генерального директора, его заместителей и топ-менеджеров компании. В редких случаях долгосрочная мотивация также распространяется на руководителей структурных подразделений. Структурная доля долгосрочного вознаграждения в общем размере вознаграждения представлена на рисунке 1.

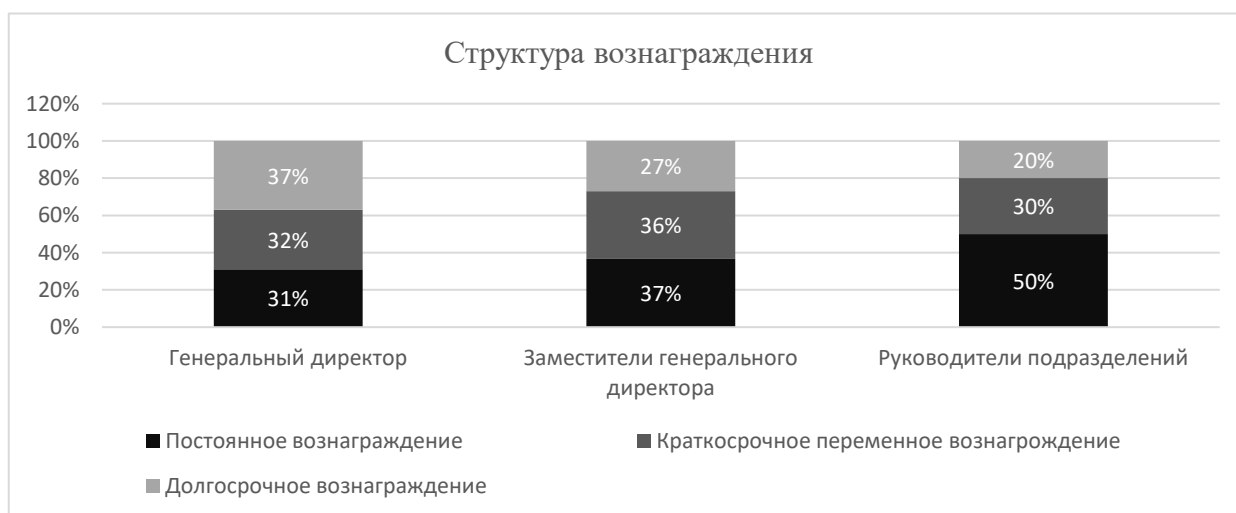


Рисунок 1. Структура вознаграждения при применении долгосрочного стимулирования [4]

Программы долгосрочной мотивации предполагают использование нестандартных инструментов вознаграждения. Ключевая задача данных инструментов заключается во взаимосвязи интересов сотрудника с целями организации. Учитывая этот факт, большинство инструментов долгосрочной мотивации заключается в использовании акций организации и их производных, так как становясь акционером предприятия, сотрудник приобретает заинтересованность в росте стоимости компании и акций компании, поскольку это означает рост стоимости его собственных активов [2].

При этом на выбор инструментария для программы долгосрочной мотивации влияет множество факторов, таких как размер и структура собственности компании, отрасль ее деятельности, стратегические цели владельцев и акционеров, а также прочие социально-экономические и культурные аспекты [5].

Самыми распространенными инструментами в практике реализации в российских компаниях являются долгосрочные бонусы, опционы, фантомные акции и акции с ограничениями.

Опционные программы являются одним из самых распространенных инструментов долгосрочной мотивации. Многие западные компании давно применяют этот метод. Однако популярность среди российских компаний только начинает проявляться.

Опционная программа предполагает предоставление сотруднику права на покупку определенного количества акций компании, в которой он трудоустроен, по фиксированной цене. Цена фиксируется обычно в начале срока долгосрочной мотивационной программы. В этом случае сотрудник имеет возможность получить выгоду от разницы между стоимостью акций в начале и в конце программы. Таким образом, работник получает заинтересованность в росте котировок акций, так как это может привести к увеличению его

личного дохода. Сотрудник также сохраняет право на получение дивидендов, выплачиваемых в течение всего периода программы [3].

Однако использование опционной программы может привести к тому, что сотрудники будут склонны к принятию высокорискованных действий, направленных на увеличение котировок акций. Такая рискованная политика может быть выгодна компаниям в некоторых случаях, например, на ранних этапах развития стартапов в динамичных индустриях, когда главная задача компании состоит в необходимости заявить о себе и занять наибольшую долю рынка [7].

Если сотрудники не желают становиться акционерами, участвовать в голосованиях, а их больше интересует стабильный пассивный доход, то в таком случае в противовес опционным программам есть такой инструмент, как фантомные акции. Фантомные акции подразумевают наделение сотрудника правом получения дивидендов наравне с акционерами, при этом формально он не является собственником доли компании. В некоторых случаях работник имеет право продать организации фантомные акции или получить сумму в размере прироста их стоимости.

Минусом данного инструмента является отсутствие юридической регламентации. В законе не фигурирует термин фантомные акции и соответственно отсутствует единый утвержденный способ передачи такого права. Однако передачу фантомных акций можно оформить в качестве гражданско-правового договора или же внести подобное изменение в положение о премировании [6].

Более классическим инструментом долгосрочной мотивации являются акции с ограничениями. Акции с ограничениями, в отличие от фантомных акций являются официальным финансовым инструментом. Выделяют 3 типа акций с ограничениями:

1. Не голосующие. По своей сущности часто сопоставляются с привилегированными акциями, так как тоже не дают владельцу права голоса. Однако на этом сходства заканчиваются. По всем остальным параметрам они полностью совпадают с обыкновенными акциями.

2. Подчиненные. Они представляют обычные акции, но с низким количеством голосов по ним. Таким образом два человека, владеющие одинаковым количеством акций, но один-обыкновенными, а другой подчиненными будут получать равное количество дивидендов, но по-разному влиять на управление компанией.

3. Акции с ограниченными правом голосом. В данном виде акций участие в голосовании предполагается только при наличии определенного количества акций. Именно такой пакет акций равен одному голосу.

Анализируя типы акций с ограничениями, можно прийти к выводу, что все подобные ограничения связаны с правом голоса. Подобный инструмент подходит компаниям, которые намерены сохранять решающее право голоса в своих руках.

Долгосрочные бонусы отличаются от предыдущих инструментов, которые были завязаны на использовании финансовых инструментов, в частности акций. Долгосрочный бонус же исчисляется в денежном эквиваленте. По своей сути он предполагает классическое премирование, но только начисляемое не раз в квартал или год, а после окончания программы (3–5 лет) [7].

Долгосрочный бонус должен быть также достигаемым. При выборе данного инструмента стратегические цели компании должны быть конкретными и измеримыми. При этом необходимо декомпозировать их на все уровни влияния, которые затрагивает система долгосрочной мотивации. Цели, от которых будет зависеть долгосрочный бонус должны быть аналогичны показателям ключевой эффективности (KPI) при краткосрочной мотивации.

Минусы долгосрочных бонусов заключаются в отсутствии связи между интересами компании и самого сотрудника. Получая бонус, работник хоть и заинтересован в

выполнении поставленных перед ним целей, но не имеет стимула к дальнейшему развитию организации [5].

На рисунке 2 представлены данные о использовании инструментов долгосрочной мотивации в российских компаниях, представленных в исследовании консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers.



Рисунок 2. Инструментов долгосрочной мотивации в российских компаниях [6]

Согласно представленной информации наиболее распространенным инструментом долгосрочной мотивации являются фантомные акции, которые применяют 43,5% опрошенных компаний. Также высокой популярностью пользуются долгосрочные бонусы, которые используют 34,8% компаний [6]. Другие же инструменты используются российскими компаниями значительно реже. Подобное отклонение во многом обуславливается относительной простотой внедрения и поддержания систем долгосрочной мотивации, основанных на популярных инструментах.

Также стоит учитывать, что на российском рынке системы долгосрочной мотивации в большей степени распространены в крупных компаниях с государственным участием. Отличительными чертами таких компаний является консерватизм принимаемых решений и ограниченное количество акционеров. Эти факторы как раз влияют на выбор инструментов долгосрочной мотивации в пользу фантомных акций и долгосрочных бонусов, так как эти методы не ведут к предоставлению акций. Однако в таких случаях систему долгосрочной мотивации нельзя считать полноценной.

Из-за сложности и дороговизны внедрения программ долгосрочной мотивации складывается стереотип о редкой применимости данной методики на практике. Считается, что реализацию подобных программ могут себе позволить только крупные транснациональные корпорации, располагающие для этого всеми средствами. Отчасти данное мнение действительно имеет место быть, однако даже в рамках российского рынка можно найти много примеров удачного внедрения программ долгосрочной мотивации.

Среди российских организаций отдельно стоит выделить программу долгосрочной мотивации авиакомпании «Аэрофлот».

Ключевой целью стал рост капитализации компании. Именно к этому показателю были привязаны цели участников. На основе цели был выбран оптимальный инструмент – опцион на фантомные акции, так как рост котировок акций прямо пропорционален росту капитализации. Соответственно сотрудники будут иметь личную заинтересованность в достижении стратегической цели компании. Были выбраны именно фантомные акции поскольку компания стремится сохранить управление, а также избежать чрезмерного роста объема акций. Участниками программы, получившие право участия в опционе, стал генеральный директор, представители правления, директора департаментов, а также топ-менеджмент в лице 63 человек.

Еще одним примером организации, развивающей систему долгосрочной мотивации, является группа компаний Гинькофф. Внедрение системы долгосрочной мотивации в компании началось в 2016 году, тогда компанией было затрачено акций капитализацией в 3 миллиона долларов на проведение опциона. В тот момент в программе долгосрочной мотивации участвовало около 50 сотрудников. В начале 2021 года этот показатель увеличился до 300 человек. Тогда компания выделила 3,35 млн депозитарных расписок. На текущий момент времени в долгосрочной системе мотивации участвуют 450 человек, включая менеджеров как высшего, так и среднего звена.

Анализируя опыт практического применения систем долгосрочного стимулирования российскими компаниями, можно сделать ряд выводов. Во-первых, как правило, к долгосрочным системам стимулирования обращаются крупные российские компании, являющиеся инноваторами технологий и методов, что может свидетельствовать о низкой распространенности данной методики среди российского бизнеса.

Не менее значимый вывод заключается в том, что российские компании при внедрении систем долгосрочного стимулирования стараются сохранить управление в результате чего избегают инструментов, предполагающих выдачу сотрудникам акций. Альтернативные инструменты, такие как фантомные акции являются удачной заменой опционным программам при подобном ограничении, однако помимо этого инструмента российские компании зачастую используют долгосрочные бонусы, которые являются не лучшим вариантом, поскольку не выполняют ключевую функцию долгосрочного стимулирования – привязку мотивов и потребностей сотрудника к целям организации.

### Список литературы

1. Алиева Т.М. особенности мотивации топ-менеджмента для достижения стратегических целей / Алиева Т.М. [Текст] // Наука и образование: будущее и цели устойчивого развития. — Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2020. — С. 22-28.
2. Алешина, Ю. Н. Долгосрочные инструменты стимулирования деятельности высшего менеджмента компаний [Текст] / Ю. Н. Алешина // Инновации и инвестиции. — 2020. — № 6. — С. 72-79.
3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 378 с.
4. Исследование практики применения долгосрочного стимулирования / [Электронный ресурс] // PwC : [сайт]. — URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation.html> (дата обращения: 03.05.2023).
5. Луценко С.И. Всеобщее благо, смена корпоративных приоритетов и долгосрочная мотивация // Мотивация и оплата труда. — 2022. — №4. — С.302–309.
6. Мотивация руководителей / [Электронный ресурс] // HR-портал : [сайт]. — URL: <https://hr-portal.ru/article/o-dolgosrochnoy-motivacii-rossiyskih-kompaniy> (дата обращения: 10.05.2023).
7. Планы долгосрочного вознаграждения (LTI): виды, плюсы и минусы, особенности разработки / [Электронный ресурс] // Ассоциация профессионалов в сфере мотивации персонала и оргразвития : [сайт]. — URL: <https://www.compandben.org/news/blog/oplata-truda/plany-dolgosrochnogo-voznagrashdeniya-lti-vidy-plyusy-i-minusy-osobennosti-razrabotki/> (дата обращения: 10.05.2023).

## СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЯХ В ПРОЦЕССЕ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА ТРУДА

**Аннотация.** Статья рассматривает актуальные проблемы мотивации работников в эпоху трансформации международного рынка труда. Автор приводит сравнительную оценку используемых методов мотивации сотрудников в современных компаниях и теоретическое обоснование возможных способов её повышения.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, трансформация рынка, управление человеческими ресурсами.

K.A. Rotaru

## WAYS TO INCREASE STAFF MOTIVATION IN COMPANIES IN THE PROCESS OF TRANSFORMATION OF THE INTERNATIONAL LABOR MARKET

**Abstract.** The article examines the current problems of employee motivation in the era of transformation of the international labor market. The author gives a comparative assessment of the methods used to motivate employees in modern companies and a theoretical justification of possible ways to improve it.

**Keywords:** staff motivation, market transformation, human resource management.

### Введение

Мотивация сотрудников является одним из важнейших функциональных элементов менеджмента и механизмом повышения производительности труда [1]. Именно мотивированные сотрудники оказывают руководству содействие в вопросах достижения корпоративных целей и повышения производственных показателей организаций всех отраслей экономики.

В условиях современной трансформации мирового рынка труда, сопряженного глобальным снижением продаж, уменьшением объема доступных рабочих мест, регулярными простоями производственных предприятий, необходимо не только сократить уровень текучести персонала, но и сформировать эффективную систему мотивации сотрудников для повышения эффективности его деятельности. Именно поэтому наблюдается тенденция повышения интереса руководства к трансформации ранее известных подходов к мотивации работников.

### Гипотеза

На основе проведенного анализа механизмов управления персоналом автором была сформирована гипотеза, согласно которой в условиях трансформации международного рынка труда формирует устойчивая тенденция повышения эффективности партисипативных методов повышения мотивации сотрудников.

### Методы

Автор исследования проанализировал текущее состояние как российского, так и зарубежного рынка труда в условиях нынешней трансформации. Далее были проанализированы теоретические аспекты вопросов мотивации персонала через выявление основных закономерностей действующих направлений. После чего было детально рассмотрено партисипативное участие персонала как способ мотивации трудовой деятельности.

В процессе исследования были проанализированы формы партисипативного участия персонала в работе организации и их возможная применимость в российских компаниях на примере зарубежных. На основе исследования были составлены преимущества и недостатки внедрения данного метода в деятельность организаций.

Автором обработан большой блок теоретической и фактической информации из российских и зарубежных источников по использованию различных систем мотивации труда на предприятиях.

### Результаты и обсуждение

Принято опираться на две группы подходов к мотивации персонала – процессуальные и содержательные (табл. 1).

Таблица 1 – Группы теории мотивации

Процессуальные	Содержательные
Составляющие теории	
Учёт как потребностей человека, так и его внутренних ожиданий и установок	Опора только на потребности человека с помощью ранжирования их разными способами
Действия и общее поведение сотрудника (-ов)	
Работник проводит самостоятельную оценку вызова, потенциальных будущих задач и предполагаемого размера вознаграждения, проводя аналогию со своими намерениями, планами и желаниями, параллельно выбирая структуру своего поведения	Сотрудник переходит на следующий уровень поведения постепенно – по мере удовлетворения собственных потребностей базового уровня. Сам переход характеризуется увеличением объемов человеческой производительности труда
Сторонники теории	
Теория ожиданий Врума и теория справедливости С. Адамса	А. Маслоу с его пирамидой потребностей, Д. МакКлелланд и Ф. Герцберг

Источник: таблица составлена по данным [8]

В настоящее время принято использовать содержательные теории управления мотивацией. Практические исследования и применение различных способов мотивации сотрудников помогли выработать несколько основных направлений мотивации персонала:

- Прямая форма участия в управлении организацией (зачастую оно является декларированным), с помощью которого у персонала создается ощущение собственной пользы благодаря вовлеченности в общее дело, упор делается так же и на удовлетворение определенных социальных потребностей человека;
- Увеличение объема финансовых поощрений персонала путем получения ими доли прибыли от деятельности компании: например, заработная плата или же различные денежные вознаграждения за проделанную работу;
- Увеличение количества акционеров путем предоставления персоналу возможности приобретать акции предприятия [2].

Однако стоит учитывать и то, что в условиях трансформации глобальных рынков, в частности международного рынка труда, многие компании не могут реализовать те или иные способы мотивации (особенно, финансовые). Даже крупные не государственные предприятия обращаются к мерам государственной поддержки с целью сохранить свой кадровый потенциал (например, АвтоВАЗ). В таких условиях современные методы мотивации, связанные с финансовым поощрением, отходят на второй план либо отменяются на неопределенный срок.

В качестве примера подобной ситуации можно обратиться к современному состоянию автомобильной отрасли, которая в общей совокупности характеризуется падением продаж, низкой загруженностью мощностей (менее 40%) и неполный рабочий день на заводах (2-3 дня в неделю). В таких условиях необходимо вовлекать персонал в принятие значимых решений по управлению, что даёт им возможность почувствовать свою значимость в предприятии посредством высокой ценности своего мнения в важных для компании вопросах.

Такой способ мотивации называется партисипативным или же производственной демократией, который в первую очередь направлен на повышение внутренней мотивации каждого работника и его индивидуальной заинтересованности в работе через повышение влияния мнения на рабочие процессы.



Рисунок 4. Принцип работы партисипативной организации [составлено автором]

Это программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на учете индивидуального вклада работников фирмы, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

Наиболее распространенными формами партисипативного управления являются участие работников в прибылях и собственности и участие работников в управлении [7].

Существует несколько форм партисипативного управления через участие в определенных элементах:

### 1. Доходы предприятия.

Приоритет данной формы – уменьшение расходов предприятия с целью снижения затрат на зарплату работников и затрачиваемое на производство продукции времени. На данном этапе повышается трудовая активность персонала, их интеграция и взаимодействие.

### 2. Прибыли предприятия.

Здесь определенная доля прибыли распределяется между персоналом компании. Также могут предоставляться и обусловленные выплаты в случае повышения показателей трудовой деятельности сотрудника. Эту форму принято использовать в организациях, которым присущ быстрый рост и высокие финансовые результаты.

### 3. Управление предприятием.

Персонал компании принимает участие в процессе обсуждения важных организационных вопросов и является частью процессов принятия управленческих решений. Преимущество данной формы заключается в её многопрофильности – она может применяться в компаниях различного уровня и масштаба [3].

Сейчас за рубежом всё чаще стали замечаться тенденции демократизации управления человеческими ресурсами через создание профсоюзов и кружков качества. Последние появились в Японии и предназначаются для обсуждения проблем, возникающих на производстве и разработке вариантов их решения.

Кружок качества – одна из форм малых групп, которая создается и функционирует на добровольной основе с целью усовершенствовать условия труда и повысить качество тех или иных продуктов или услуг. К отличительным чертам данных кружков относят:

- Периодичность встреч от 1 до 5 раз в месяц;
- Равный статус всех участников;
- Высокая вовлеченность членов кружка в процессы совершенствования;
- Наличие лидера, выбранного участниками на основе его личных и профессиональных качеств;
- Самостоятельный и независимый от руководства формат работы;
- Работа по циклу PDCA (планируй – делай – проверяй – воздействуй) [4].

В целях развития кружкового движения JUSE (Союз японских ученых и инженеров) раз в год проводит национальный конкурс на лучший кружок качества, где вручает 6 золотых и 12 серебряных медалей.

Иной формой участия в управлении предприятием может служить включение работников в наблюдательный совет и совет правления, как это делают в Германии.

В немецких корпорациях существует двухуровневый совет директоров: наблюдательный совет и правление. В наблюдательном совете может состоять от 12 до 20 человек (зависит от величины предприятия). В компаниях, где работает от 500 до 2 тысяч человек, наблюдательный совет на 1/3 должен состоять из представителей персонала компании, а в организациях, где работает свыше 2 тысяч человек, на 50% [5].

Главной задачей совета является подбор членов правления и контроль их работы, а также в их ведении находится установление размера их заработной платы и досрочное прекращение полномочий. Решения наблюдательного совета в Германии принимаются голосованием.



Таблица 2 – Преимущества и недостатки наблюдательных советов

Преимущества	Недостатки
Отсутствие отчуждения от итогов работы компании	Разрушение фундамента предпринимательской деятельности
Усиление интеграции сотрудников	Принятие решений с целью повышения заработной платы сотрудников, не учитывая друг друга
Повышение уровня информированности работников	Трудно сопоставимые трудовые действия работника и результаты работы предприятия
Увеличение экономической и социальной стабильности на уровне страны	Отсутствие должных компетенций в принятии управленческих решений повышенной значимости

Источник: таблица составлена по данным [6]

Несмотря на наличие определенных недостатков практический опыт использования данных методов трудовой мотивации персонала даёт достаточно положительные результаты в различных компаниях независимо от их размера и занимаемого рынка. Персонал, который принимает участие в управлении предприятием, проявляет повышенный интерес ко внутренним процессам и становятся более информированными, что так же влияет на их работоспособность.

Некоторые минусы не могут быть устранены в тех случаях, когда специфика деятельности не соответствует основным требованиям партисипативности. Поэтому перед тем, как применять эти принципы на практике, руководству следует провести тщательный анализ именно тех плюсов и минусов, которые возникнут при внедрении партисипативных элементов в конкретной компании [6].

Также стоит сказать и о том, что после применения данных партисипативных методов управления трудовой мотивацией работники становятся частью компании благодаря возможности принимать участие в важных организационных вопросах. Данная возможность не только положительно влияет на сознание персонала в рамках рабочей деятельности, но и повышает показатели организации путём увеличения объема выполнения трудовых показателей.

Партисипативные методы управления персоналом является ключевым элементом в современном подходе к управлению бизнес-организациями, так как оно направлено в первую очередь на персонал, который задействован в достижении общих корпоративных целей того или иного предприятия. Если работники чувствуют свою причастность к общему делу, их производительность, интерес к работе, а самое главное – трудовая мотивация постепенно увеличиваются, а желание работать возрастает с каждым днём, что достаточно положительно влияет на всю трудовую деятельность организации.

#### Список литературы

1. С.Н. Гагарина, Е.С. Еськова МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №6-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 20.03.2023).
2. Современные подходы к мотивации персонала // Сайт: searchinform.ru, URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/sovremennye-podkhody-k-motivatsii-personala/> (дата обращения: 21.03.2023).
3. Азимов Т.А., Безнощук Л.Ю. Партисипативное управление как эффективный метод мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnoe-upravlenie-kak-effektivnyy-metod-motivatsii> (дата обращения: 21.03.2023).
4. О феномене кружкового движения в Японии и причинах его непопулярности в России // Сайт: kachestvo.pro, URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/krug-kachestva/> (дата обращения: 21.03.2023).

## КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5. Двухуровневый совет директоров // Сайт: studwood.net, URL: [https://studwood.net/1980425/menedzhment/dvuhurovnevyy\\_soviet\\_direktorov](https://studwood.net/1980425/menedzhment/dvuhurovnevyy_soviet_direktorov) (дата обращения: 21.03.2023).
6. Партиципативное управление как метод руководства компаний // Сайт: finach.ru, URL: <https://finach.ru/participativnoe-upravlenie-kak-metod-rukovodstva-kompanij/> (дата обращения: 03.05.2023).
7. Социально-психологические факторы, способствующие повышению эффективности труда работников // Сайт: proftests.ru, URL: [http://proftests.ru/lib/b2/5\\_5.htm](http://proftests.ru/lib/b2/5_5.htm) (дата обращения: 03.05.2023).
8. Теории мотивации и их значение для управления // Сайт: инсайдер.рф, URL: [https://xn--80aidjgwzd.xn--p1ai/news/teorii\\_motivatsii\\_i\\_ikh\\_znachenie\\_dlya\\_upravleniya/](https://xn--80aidjgwzd.xn--p1ai/news/teorii_motivatsii_i_ikh_znachenie_dlya_upravleniya/) (дата обращения: 17.05.2023).

**М.С. Жернов**

Студент 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Д.Д. Апрелева**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ СФЕРЫ ИТ

**Аннотация.** Материальное стимулирование специалистов ИТ-сферы имеет существенные отличия из-за нестандартной ситуации на рынке труда в области информационных технологий. В статье приведен анализ текущего состояния рынка труда в сфере ИТ, приведен сравнительный анализ спроса и предложения в разных профессиональных сегментах, а также динамика заработной платы ИТ-специалистов. По итогам исследования были сделаны выводы о необходимости использования работодателями новшеств в структуре оплаты труда, а также приведены примеры нестандартных инструментов материального стимулирования, используемых компаниями при мотивации ИТ-специалистов.

**Ключевые слова:** материальное стимулирование, ИТ-специалисты, ИТ-сфера

**M.S. Zhernov, D.D. Apreleva**

## MATERIAL INCENTIVES IT SPECIALISTS

**Abstract.** Material incentives for IT specialists have significant differences due to the non-standard situation on the labor market in the field of information technology. The article provides an analysis of the current state of the labor market in the field of IT, a comparative analysis of supply and demand in different professional segments, as well as the dynamics of the wages of IT specialists. Based on the results of the study, conclusions were drawn about the need for employers to use innovations in the structure of wages, as well as examples of non-standard financial incentive tools used by companies to motivate IT specialists.

**Key words:** material incentives, IT-specialists, IT segment

### Введение

Сфера ИТ давно является одним из самых популярных и привлекательных направлений для трудоустройства. Это связано с множеством факторов. Согласно исследованию сайта HeadHunter к таким относятся высокий уровень заработной платы, возможность удаленной работы, быстрый карьерный рост, а также комфортные условия труда.

Спрос на квалифицированных ИТ-специалистов всегда являлся высоким, а цифровизация многих процессов, которая затронула в последние годы абсолютное большинство компаний вывела спрос на работников этой сферы на совершенно новый уровень. Данное положение на рынке делает актуальным вопрос мотивации ИТ-специалистов, затрагивающей как материальные, так и нематериальные аспекты.

При этом ключевая задача заключается в разработке системы именно материального стимулирования, поскольку фактор заработной платы для специалистов данной отрасли является первичным при выборе работодателя.

Специалисты в области информационных технологий, обладая высоким уровнем квалификации, а также осознавая свою востребованность на рынке труда, ожидают соответствующего уровня вознаграждения за свою работу. Если же компания не может предоставить конкурентную заработную плату и другие материальные льготы, то сотрудники могут уйти в другую компанию, которая предложит более привлекательные условия труда. Кроме того, материальное стимулирование решает ряд других задач: рост мотивации сотрудников, повышение лояльности к организации, рост производительности труда, а также укрепление позиций компании на рынке труда как работодателя.

Не менее значимым фактором при этом является даже не размер заработной платы, а структура вознаграждения и применение нестандартных инструментов материального стимулирования, направленных на решение тех или иных вопросов.

### Гипотеза

Рынок труда в сфере IT в России на данный момент не обладает однородностью. Из-за популярности данной сферы рынок переполнен начинающими специалистами, не имеющих соответствующий опыт работы, вследствие чего спрос на данных специалистов не соответствует общему представлению о высокой востребованности IT-специалистов. Высокий спрос на специалистов этой отрасли касается же только опытных работников уровней middle и senior, что формирует необходимость поиска и реализации нестандартных методов материального стимулирования со стороны работодателей.

### Методы

Авторами были проанализированы открытые данные платформы HeadHunter включая вакансии и резюме специалистов сферы IT. Также были разработаны выводы на основе данных исследований рынка труда. Были приведены примеры практического опыта применения нестандартных методов стимулирования IT-специалистов.

### Результаты и обсуждения

В современном мире сфера информационных технологий становится все более значимой и востребованной. Спрос на высококвалифицированных IT-специалистов растет с каждым годом. Эта тенденция прослеживается уже долгое время, а пандемия коронавируса, в результате которой организации переходили к цифровизации множества процессов, только способствовала росту спроса на специалистов сферы IT. В результате чего компании все чаще сталкиваются с проблемами привлечения и удержания квалифицированных кадров. Однако данный спрос не имеет однородного характера и зависит от множества факторов, таких как географическое положение или уровень квалификации специалистов.

Одним из ключевых факторов, влияющих на популярность сферы IT является рост заработных плат, который непрерывно наблюдается на протяжении последних лет. Так, платформой HeadHunter в январе 2023 года было проведено исследование динамики роста заработных плат IT-специалистов. Рост заработных плат по России в целом и крупнейшим городам представлен на рисунке 1.

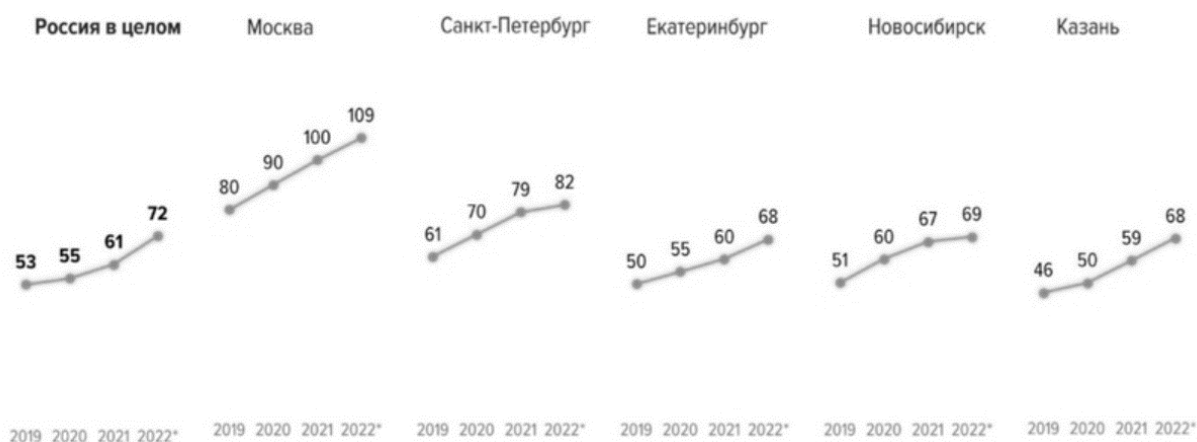


Рисунок 1. Динамика заработной платы специалистов сферы IT (тыс. рублей) [6].

В целом по России рост заработной платы IT-специалистов составил 35,8%. Наибольший рост в исследуемый период наблюдался в Казани и составил 47,8%.

Популярность данной сферы с каждым годом привлекает все больше именно начинающих специалистов. Этому способствует как упомянутый выше рост заработных плат в сфере IT, так и наличие множества образовательных программ, позволяющих получить базовые знания и навыки. В результате этого количество соискателей Junior-специалистов сферы IT значительно превышает общее количество вакансий, в которых не требуется опыт работы. Так, в ходе анализа списка вакансий и резюме без опыта работы по основным направлениям в сфере IT на платформе HeadHunter, было установлено, что на 105763 соискателя приходится всего 2015 вакансий. Данные по разным направлениям IT-сферы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Количество соискателей и вакансий в сфере IT без опыта работы [11].

Направление	Соискатели	Вакансии	Кандидатов на 1 вакансию
Frontend	15 045	336	44,84
Java	20 960	274	76,53
Python	34 274	926	37,00
C#	24 036	329	73,12
GO	1 574	74	21,32
Android-разработка	5 483	37	146,87
Data science	4 391	39	112,35
Всего	105 763	2015	52,49

Осложняющим фактором становится также то, что большинство вакансий размещены в крупнейших городах, а именно в Москве, Санкт-Петербурге, Казани и Новосибирске, тогда как жители регионов зачастую вовсе не имеют возможности найти место работы по приобретенной специальности. Нивелирующим фактором является распространённость дистанционного режима работы в области информационных технологий, однако большая часть работодателей не готова предложить полностью удаленный формат занятости.

Из этого следует, что сложившееся мнение о высоком спросе на работников сферы IT не распространяется на начинающих специалистов, не имеющих опыта работы. В результате чего работодатели могут диктовать собственные условия на рынке труда по отношению к junior-специалистам, касаясь также вопросов размера и структуры вознаграждения.

Иная ситуация складывается касаясь специалистов уровней middle и senior. Работники, обладающие данной квалификацией и опытом, имеют большой спрос на рынке труда. Подробные данные по разным направлениям IT-сферы представлены в таблице 2.

Таблица 2. Количество соискателей и вакансий в сфере IT с опытом работы [11].

Направление	Соискатели	Вакансии	Кандидатов на 1 вакансию
Frontend	64 099	9 276	6,91
Java	74 019	11 602	6,38
Python	99 664	35 468	2,81
C#	62 906	15 085	4,17
GO	16 315	5 212	3,13
Android-разработка	8 268	1 854	4,46
Data science	38 372	4 198	9,14
Всего	363 643	82 695	4,40

Таким образом, в ходе исследования было установлено, что несмотря на социально-экономическую ситуацию в стране заработная плата IT-специалистов растет как в среднем по стране, так и по отдельным населенным пунктам. При этом в некоторых административных центрах рост заработной платы IT-специалистов за последние 3 года был выше, чем в Москве или Санкт-Петербурге. Данное явление постоянно привлекает в

IT-сферу новых специалистов, что сказывается на соотношении спроса и предложения на начинающих специалистов сферы информационных технологий. Так, на момент апреля 2023 года в среднем по всей отрасли на одну вакансию, не требующую опыт работы приходится более 52 соискателей. При этом наиболее популярными направлениями остается разработка на Python и C#.

Спрос на IT-специалистов, обладающих определенным опытом сохраняется на высоком уровне. В среднем по всем направлениям на одну вакансию приходится менее 5 кандидатов, что в 10 раз меньше аналогичного показателя среди начинающих специалистов. Из этого следует, что, начиная с уровней IT-специалистов middle и senior, рынок труда становится в большей степени рынком кандидата. Работодатели в данной ситуации вынуждены внедрять нестандартные методы материального стимулирования с целью сохранения конкурентоспособности на рынке труда.

При этом на фоне происходящих событий все больше IT-специалистов принимают решение об эмиграции или релокации. Так, по данным опроса HR-холдинга Ventra, проведенного в начале сентября 2022 года, более 25% процентов специалистов IT-индустрии планируют релокацию в течение года [7].

Этот фактор заставляет совершенствовать систему мотивации IT-специалистов не только на уровне организаций, но и государству внедрять различные инструменты поддержки сотрудников с целью их удержания.

В марте 2023 года одной из инициатив Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ стало бессрочное освобождение IT-компаний от налогообложения прибыли. Законодательство РФ предусматривает введение нулевой ставки по налогу на прибыль до 31 декабря 2024 года [12]. Но данная мера поддержки будет распространяться на компании, которые закупят передовые отечественные IT-решения и продукцию с использованием искусственного интеллекта. Этот фактор как раз является одной из мерой удерживания IT-компаний и специалистов для развития отечественного бизнеса [12].

При рассмотрении оплаты труда IT-специалистов было выделено несколько составных частей их денежного вознаграждения: базовая часть, которая содержит в себе оклад, доплаты и премии по результатам работы, то есть бонусы, которые начисляются в зависимости от прибыли компании и также надбавки [1].

Под воздействием соотношения спроса и предложения формируется базовая часть, которая является стимулом для качественного выполнения трудовых обязанностей персонала IT-компаний. В данном случае есть огромный минус, который влияет на формирование всей сферы IT – оплату труда выставляют не работодатели, а наемные работники. Многие высококвалифицированные специалисты сами запрашивают размер базового заработка, то есть это определяется не на основе углубленного анализа данного рынка и учета сложностей и функциональных обязанностей сотрудников. Чтобы не возникало такой проблемы при формировании оплаты труда, необходимо разработать эффективную модель, которая будет учитывать все аспекты при ее формировании: опыт работы, условия труда, баланс между соотношением спроса и предложения.

Многие IT-компании используют проектный метод организации работы персонала. Данная методика позволяет подойти более дифференцированно к вознаграждению сотрудников, так как будет единая система оплаты труда, учитывающая значимость вклада каждого работника в деятельность компании – самого проекта. Также проектный метод организации вознаграждений формируется при включении в расчет цены работы и рабочей силы на рынке, является более прозрачным. Суть метода в том, что по проделанным сотрудниками проектам можно четко оценить его вклад в работу.

После завершения любого проекта проводится его оценка, тем самым выделяя тех IT-специалистов, которые внесли большой вклад в работу. Это достаточно сложный этап, который может осуществляться: на основе историй (данный вариант уместен, если работа

над идентичным проектом уже проводилась и поэтому руководителю или старшему менеджеру известно, сколько времени и сил уходит на выполнение той или иной части проекта), экспертной оценки Tech Lead (в этом случае оцениваются сложные проекты, которые требуют большего внимания), методики Planning Poker (команда IT-специалистов вместе определяют в часах задачи проекта для каждого этапа на общем собрании).

Технология грейдинга также применяется при разработке оплаты труда IT-специалистов. Эта актуальная система для российских IT-компаний. Должности разделяются по грейдам в зависимости от соответствия квалификации, значимости самой должности на рынке, опыта работы сотрудника.

Второй элемент представлен премиальной частью заработной платы. В данном случае будет формироваться на основе непосредственных результатов работы IT-специалиста. Система грейдинга в разработке оплаты труда для IT-компаний имеет преимущества: обеспечение справедливой оценки работы сотрудника или его должности, взаимосвязь стратегии компании и ее целей с системой вознаграждений и оплатой труда, предельная отдача от вложений в персонал, повышение лояльности и мотивации сотрудников, сокращение текучести кадров из-за прозрачности перспектив для карьерного роста.

Если рассматривать более подробно грейдинговую систему оплаты труда, то она включает в себя несколько этапов.

Во-первых, анализируется и описывается работа. На данном этапе выявляются трудовые функции персонала, составляются основные характеристики его работы, а также описываются права и обязанности IT-специалистов в соответствии с занимаемой ими должностью.

Во-вторых, проходит оценка рабочих мест и должностей в анализируемой IT-компании, то есть определяется ценность определенной должности для соответствующей компании. В данном случае для оценки рассматриваются такие критерии как: ответственность и сложность работы, профессиональные знания и навыки и т. д. В конечном итоге получается иерархичная система должностей. Грейдинг предполагает оценку должностей и рабочих мест с применением балловой системы, которая разделяется на свои этапы [1]. Определяются основные факторы, которые характеризуют рабочее место в компании:

1. Устанавливается уровень серьезности и востребованности должности.
2. Рассчитывается распределение должностей по баллам.
3. Конечным этапом является создание так называемой «матрицы баллов» уже с учетом важности каждого из факторов, определенных на первом этапе.

Востребованность того или иного фактора зависит от специфики рассматриваемой IT-компании. Например, компания, которая занимается разработкой программного обеспечения значимым фактором выберет наличие hard skills.

Выделяют еще один немаловажный этап – регламентация разработанной системы. Чтобы работа с системой грейдов в IT-компании была результативной, то лучше составить классификатор (справочник), в котором четко будут прописаны должности, с имеющейся градацией.

В-третьих, анализируется рынок труда, выделяются рыночные цены рабочего места.

В конечном итоге, система грейдов способствует связи философии и логики бизнеса определенной IT-компании с оплатой труда ее персонала.

Еще один метод, который распространен в настоящее время в развивающихся компаниях – опционная программа. Опционы на акции являются одним из способов удержания сотрудников. Это предложение компании, которое дает право приобрести определенное количество акций по цене ниже рыночной в установленный период. Предоставляют несколько вариантов оформления опционной программы для персонала. Например, через корпоративный договор. В этом случае заключается корпоративный договор с сотрудником, в котором указываются условия и ограничения (например, работник обязуется придерживаться мнения работодателя, в случае нарушения условия – основатель IT-компании имеет право выкупить переданную ранее долю):

1. опцион на долю в стартапе. Сотрудник может приобрести долю компании, на ранее заключенных условиях (по оговоренной цене).
2. отложенный платеж. Подходит только для тех сотрудников, которые имеют уже долю в IT-компании.
3. передача части доли основателя в руки ценных сотрудников.

Работа программы опционов на примере банка «Тинькофф» устроена достаточно четко. Сотрудники получают пакет акций на протяжении работы в компании, при этом размер дивидендов зависит от выполнения годовых показателей всей командой. В данной программе в большинстве случаев участвуют именно IT-специалисты, таким методом компания удерживает высококвалифицированных специалистов. Для поощрения сотрудников банк «Тинькофф» выделил (зарезервировал) свыше 5% всех акций [5].

Несмотря на то, что данная программа акционирования становится все более популярной, например, компания Яндекс, которая долгое время применяла этот метод стимулирования IT-специалистов, с 2022 года изменила политику формирования дополнительного дохода персонала [10]. Вместо «опционной» части компания Яндекс предложила повысить работникам оклад и премии.

«Альфа-Банк» – один из крупнейших банков в России заинтересован в привлечении квалифицированных IT-специалистов, в 2022 году банк расширил количество вакантных мест на IT-должности. Банк сформировал референтную программу, которая подразумевает, что сотрудникам выплачивается денежная сумма в размере 100 тысяч рублей за каждую успешную рекомендацию. То есть если друг IT-сотрудника компании «Альфа-Банк» пройдет испытательный срок, вознаграждение за него получит этот же работник. Помимо этого, «Альфа-Банк» повысил заработную плату на 15% всем сотрудникам, поскольку компания считает, что инвестиции в персонал – это не затраты, а вклад, который результативно сыграет в дальнейшем [4].

В СберПромедиа сотрудники получают льготную ипотеку, так как данная IT-компания аккредитована (об этом ранее говорилось в статье). Работники также могут приобрести недвижимость на рынке по ставке 5%. Это довольно выгодный способ удержания персонала, так как у IT-сотрудников достаточно высокая заработная плата [3]. Помимо материальной поддержки, удерживаются специалисты благодаря предоставлению удобного графика, возможности роста и обучения. Также предоставляются скидки на изучение английского языка и посещение фитнес-залов.

Одним из лидеров российского рынка, который предоставляет услуги сетевой безопасности является Qrator Labs. IT-компании разрабатывают сети, которые фильтруют трафик в России, построенных на узлах [9].

Компания не использовала премиальную систему, а опционы являлись для нее неэффективной системой для вознаграждений. Спустя несколько лет существования компании один из сотрудников, который занимался теорией игр в компании Qrator Labs, предложил для каждого работника выпускать акции пропорционально его текущему окладу [9]. Но данная система не долго просуществовала, и IT-компания внедрила систему голосования и оценки сотрудников друг другом для ежеквартального распределения премии. В оценке учитывались soft skills и hard skills. Qrator Labs разработала трехбалльную систему для оценки коллег. При получении 0, сотрудники «хорошо справляются со своими обязательствами», 1 «работа выполнена выше их ожиданий», а также отрицательная оценка -1 «работа являлась в целом неудовлетворительной». Безусловно, при этом необходимо было прокомментировать проставленный балл тому или иному сотруднику, чтобы система не была слишком субъективна. Уже после завершения – проставления баллов (оценок) – голосования система самостоятельно высчитывает ежеквартальные премии персоналу.

Система в компании Qrator Labs интересная и инновационная. Оценка проходит в два этапа с использованием программы наставничества (введение в строй вакансии коммуникатора – человека, который отвечает за проведение оценки именно в своей группе).



В каждом кругу (группе) высчитывается сначала средняя оценка – первый этап. На втором шаге оценивается работа друг друга и разделяется прибыль, которая была присвоена в определенном кругу. Руководство контролирует выставление баллов и может отменить из-за необъективности ту или иную оценку. Размер премий варьируется от одной до трех премий [2]. Компания считает, что данная система для них объективнее, чем система нарезки премии вручную или разработка KPI.

В «МТС Диджитал» в 2022 году была сформирована система треков развития сотрудников между грейдами (уровнями). Данная система была описана ранее в статье. Каждому грейду сформирована собственная программа курсов, благодаря которой можно отследить рост профессионального мастерства каждого IT-специалиста. Компания быстро развивается и предоставляет множество бесплатных образовательных программ для работников «МТС».

Как можно увидеть, рассматриваемое явление, является неким переходящим процессом. Государство поощряет IT-компании, тем самым стимулируя развитие отечественных технологий и инноваций. Организации, в свою очередь, формируют разнообразные методы оплаты труда для персонала. Это может быть применение проектного метода, технологии грейдинга или программы опционов. Исследование включало в себя такие примеры компаний как СберПроМедиа, Альфа-Банк, Тинькофф, Qrator Labs и МТС. Именно на их результатах работы можно оценить эффективность применения нестандартных методов оплаты труда специалистов.

В ходе анализа текущего состояния рынка труда в сфере IT, был установлен неоднородный характер спроса на специалистов с разным трудовым стажем. Однако спрос на специалистов, обладающих определенными компетенциями и опытом работы, сохраняется на высоком уровне, что заставляет работодателей создавать специфическую систему оплаты труда и применять нестандартные инструменты материального стимулирования, направленных в первую очередь на удержание квалифицированных IT-специалистов.

Дальнейшее становление IT сферы можно только прогнозировать. Но тема в современных реалиях действительно является интересной и с каждым днем принимает новые обороты в развитии.

#### Список литературы

1. Богатырева И. В., Ильюшина Л. А., Богатырева А. Е. Концептуальный подход к формированию заработной платы персонала IT-специалиста // Экономика труда. - Самара: Первое экономическое издательство, 2022. - С. 447-462.
2. Информационная безопасность (рынок России) // TADVISER Государство. Рынок. Технологии [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационная\\_безопасность\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационная_безопасность_(рынок_России)) (дата обращения: 10.05.2023).
3. Кадровый голод: каких IT-специалистов не хватает бизнесу и как компании удерживают ценных сотрудников // СберПро [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: <https://sber.pro/publication/kadrovyy-golod-kakikh-it-spetsialistov-ne-khvataet-biznesu-i-kak-kompanii-uderzhivaiut-tsennykh-sotrudnikov> (дата обращения: 10.05.2023).
4. Как российской компании удержать IT-специалиста // VR.RU [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: <https://vc.ru/hr/417439-kak-rossiyskoy-kompanii-uderzhat-it-specialista> (дата обращения: 09.05.2023).
5. Нужно ли стартапу в 2021 выдавать опционы сотрудникам? // Harb [Электронный ресурс]. 2021 г. - URL: [https://habr.com/ru/companies/icon\\_partners/articles/543658/](https://habr.com/ru/companies/icon_partners/articles/543658/) (дата обращения: 09.05.2023).
6. Обзор рынка труда в IT / [Электронный ресурс] // HeadHunter : [сайт]. — URL: <https://hh.ru/article/research> (дата обращения: 05.05.2023).
7. Результаты исследования Ventra IT / [Электронный ресурс] // Ventra : [сайт]. — URL: <https://ventra.ru/news/rezultaty-issledovaniya-ventra-it/> (дата обращения: 06.05.2023).
8. Система оплаты труда в IT-компаниях // Работа. Все тонкости трудоустройства [Электронный ресурс]. - URL: <https://zarplado.ru/sistema-oplaty-truda-v-it-kompanii.html#i-6> (дата обращения: 09.05.2023).

9. Цифровая экономика // COMNEWS [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/221290/2022-07-20/2022-w29/mts-do-konca-goda-uvlichit-shtat-it-specialistov-dva-raza> (дата обращения: 10.05.2023).
10. Яндекс заменит новые опционы повышенными зарплатами и премиями // Яндекс [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: [https://yandex.ru/company/press\\_releases/2022/2022-05-09#:~:text=2022-,](https://yandex.ru/company/press_releases/2022/2022-05-09#:~:text=2022-,) Яндекс заменит новые опционы повышенными зарплатами и премиями, заменят повышением оклада и премий (дата обращения: 09.05.2023).
11. HeadHunter / [Электронный ресурс] // HeadHunter : [сайт]. — URL: <https://hh.ru/search/vacancy?text=&area=1> (дата обращения: 04.05.2023).
12. IT-компаниям могут предложить бессрочное обнуление налога на прибыль // ВЕДОМОСТИ [Электронный ресурс]. 2023 г. - URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2023/03/14/966331-it-kompaniyam-mogut-predlozhit-bessrochnoe-obnulenie-naloga> (дата обращения: 09.05.2023).

УДК 336.2

К.А. Тихонов, И. Вальшин

Студенты 2 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Аннотация.** Статья рассматривает актуальные проблемы системы налогообложения в РФ и меры по ее улучшению на законодательном уровне. От системы налогообложения зависит состояние бюджета РФ, своевременное реагирование служб на правонарушения, функционирование системы влияет на привлечение иностранного капитала и участие иностранных граждан в бизнес-процессах. Анализ проблем, существующих в данной системе, предполагает их решение с помощью мероприятий, предложенных в основной части. Результатом применения является приобретение набора инструментов для выстраивания правоотношений между налоговыми органами и налогоплательщиками.

**Ключевые слова:** налоговая система, налоговая политика, двойное налогообложение, налоговые правоотношения.

К.А. Tikhonov, I. Valshin

## ANALYSIS OF THE TAXATION SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Abstract.** The article is devoted to the basic problems of taxation in Russian Federation, as well as recommendations for improving tax legislation. The state of the budget of the Russian Federation, the timely response of services to offenses, the functioning of the system affects the attraction of foreign capital and the participation of foreign citizens in business processes. The analysis of the problems existing in this system assumes their solution with the help of the measures proposed in the main part. The result of the application is the acquisition of a set of tools for building legal relations between tax authorities and taxpayers.

**Keywords:** tax system, tax policy, double taxation, tax legal relationship.

### Введение

По мере становления и формирования экономической системы в Российской Федерации, появилась необходимость проведения системы улучшения и пересмотра аспектов законодательства в отношении налогов. Влияние в вопросе поддержки и создания благоприятных условий для различных сфер, функционирующих в отечественной экономике. Безусловно на уровне государственной финансовой ответственности в процессе регулирования этими отраслями. Действия, проводимые для возможности наиболее эффективного функционирования, не достигали целей, возложенных на этапе планирования. Результатом всех применимых мер есть становление проблемы отношений между государством и её системой налогообложения с налогоплательщиками: физическими и юридическими лицами.

### Гипотеза

Анализ системы налогообложения в РФ позволяет обнаружить существующие ключевые проблемы и несогласованные между собой правовые акты, а проработка мероприятий помогает повысить эффективность действия системы налогообложения в РФ.

### Методы

Авторы статьи проанализировали существующую систему налогообложения в РФ на предмет наличия существенных проблем и поиска путей их решения на основании статистической и нормативно-правовой информации из российских источников. На

основании дедукции и классификации были сформулированы обобщения, подведены итоги и предложены пути совершенствования в исследуемом направлении.

### Результаты и обсуждение

Налоговая система РФ состоит из взаимосвязи элементов, методов сбора и уплаты налогов и нормативно-правовых актов их регулирования. Сюда относят все виды налогов, страховые взносы, которые утверждаются на территории нашей страны, а именно:

- субъекты федерации, которые облагаются налогами и сборами;
- нормативно-правовая база;
- государственные органы власти в области налогообложения и финансов.

К налогам и сборам относятся платежи, определённые Налоговым Кодексом РФ для тех налогоплательщиков, на которых возлагается данное обязательство. Само понятие налога, а также порядок уплаты, определяется отдельной статьёй в кодексе.

Субъектом в данном процессе заявлены налогоплательщики, подразделяющиеся на юр. лицо и физ. лицо. Организации (юр. лица) уплачивают налог с начисленной суммы доходов на входящий персонал в эту организацию [1].

Налоговые органы в Российской Федерации состоят из:

- Министерства финансов РФ;
- Федеральной налоговой службы РФ.

Министерство финансов РФ определяет главные направления налоговой политики нашего государства, прогнозирует налоговые поступления и вносит предложения по улучшению налоговой системы РФ в целом. В его ведомстве находится ФНС РФ как исполнительный орган государственной власти.

Ядром проблемы взаимоотношений, представленных выше, является наличие конфликта между двумя сторонами. Первая сторона налоговых правоотношений (ФНС) наделена властью от государства по отношению к другой стороне (налогоплательщикам) посредством принуждения в той или иной степени. В ситуации, где есть сторона, наделенная большей властью, у нее возникает потребность формирования механизма по надзору или контролю за процессом сборов налогов, а у налогоплательщика возникает потребность в защите от злоупотреблений со стороны государства. Налоговый орган, конечно же, преследует цель увеличить поступления средств в бюджет через штрафы или всевозможные санкции и поэтому чаще всего стоит на месте и оказывается неэффективным в долгосрочной перспективе, а законодательная база, регламентирующая их действия, подвергается частому пересмотру со стороны государства. По этой причине права участников законодательно заверены в строгой форме, при этом не предусматриваются исключения, которые не входят в штатную процедуру. Обязанности налогоплательщиков и налогового органа имеют рамки и требования к исполнению. том случае, если одна из участвующих в процессе сторон не выполняет регламент или нарушает права друг друга – это задекларировано и имеет свои меры пресечения. Однако на практике встречаются не тривиальные случаи, которые могут неоднозначно трактоваться, что может приводить, например, к ситуациям двойного налогообложения или спорным вопросам порядка уплаты налогов. Устоявшаяся проблема, долго не подвергающаяся изменениям со стороны законодательства — это отсутствие четкой и применяемой на практике системы ответственности со стороны налогоплательщика за возникающие налоговые правонарушения [6].

Нарушение баланса между правами налогоплательщиков и налоговых органов заключается в том, что некоторые правовые акты составлены в пользу налогоплательщиков, но другие явно трактуются в пользу налоговых органов. Отсутствие внимания со стороны государства к вопросу противоречия нормативных актов между собой, а также нечеткости некоторых аспектов и процедур в них, приводит, как правило, к тому, что одна из сторон использует эти “серые зоны” все больше с течением времени.

Более того, наличие больших территорий и сложность реализации эффективной системы контроля на местах приводит к проблеме недостаточного и разрозненного налогового контроля, несогласованного применения норм налогового законодательства в различных регионах страны. Заметно, что чем дальше от налогового центра находится организация и чем меньше объемы ее выручки, тем более упрощенные методы процедуры выездных налоговых проверок. Как следствие указанной проблемы, формируется тенденция, когда организации регистрируют свои предприятия в труднодоступных территориях, подкрепляя свои неправомерные действия в условиях отсутствия четкой системы ответственности за налоговые правонарушения.

Таким образом, за долгое время функционирования отлаженных процессов в условиях постоянно появляющихся новых отраслей, а также изменение политики, местных и региональных льгот, тарифов, накопился целый пласт проблем. Единственным выходом является изменение базы налогообложения, устранение конфликта и перекосов в вопросе федеральных тарифов и местных, разработка и внедрение абсолютно новой системы штрафов и ответственности, введение более точной системы отслеживания проверок и работ с зонами нашей страны, на которые обращалось меньшее внимание.

Оптимизация законодательной базы и увеличение согласованности нормативных документов между собой, ясности трактовок налогового законодательства позволяет привлечь в страну дополнительные иностранные инвестиции. В свою очередь, это является началом притока значительного объема иностранных инвестиций. Во-первых, такие инвестиции могут быть использованы для развития ключевых отраслей и инфраструктуры. Этот приток капитала может способствовать ускорению экономического роста и созданию новых рабочих мест для граждан. Во-вторых, иностранные инвестиции могут способствовать повышению конкурентоспособности местных предприятий. Когда иностранные компании инвестируют в государство, они приносят с собой новые технологии, методы управления и ноу-хау. Это может помочь местным фирмам повысить свою производительность и эффективность, тем самым сделав их более конкурентоспособными на мировом рынке. В-третьих, иностранные инвестиции могут способствовать инновациям в государстве. Иностранные компании часто инвестируют в исследования и разработки, что может привести к созданию новых продуктов и услуг. Это, в свою очередь, может привести к повышению экономической активности и созданию новых рабочих мест для людей.

Перед обновлением элементов налоговой системы и ее введением в действие, каждый гражданин, являясь налогоплательщиком, должен знать, в каких вопросах произошло изменение, а не платить штрафы за что-либо из-за постоянных перемен.

На сегодняшний день существует нечеткость и противоречие нормативных документов, путаница контекста и смысла между правовыми актами. Наличие этого аспекта усложняет взаимоотношения сторон и данный фактор способствует ошибке налогоплательщика в подсчете и уплате суммы налогов. Постоянство и отлаженность функционирования операций по взиманию и оплате налогов будет содействовать исполнению обязанностей сторон. Наличие прозрачной и понятной налоговой политики поможет взрастить доверие к государству и культуре уплаты налогов со стороны граждан и иностранных инвесторов.

Кроме того, возникает проблема, связанная с прекращением функционирования различных предприятий или иных юридических лиц, применяемых разные налоговые режимы: из-за существенных финансовых потерь у налогоплательщика могут не оставаться средства для уплаты штрафов и пеней. В результате предприятия будут наращивать прибыль, а налоговые органы увеличивать запас собираемых средств в силу масштаба этой прибыли. Все это поспособствует экономическому развитию обеих сторон [7].

Государству необходимо обратить внимание и улучшить регулирование финансового контроля посредством законодательства, так как сегодня нет информации и требований по

тому, как часто должны проводиться проверки, порядок и временной интервал принятия решений. Данная цель достижима при выполнении следующих условий:

- упрощение налогового кодекса является эффективным способом оптимизации налогового законодательства. Чрезмерно сложные налоговые кодексы могут сбивать с толку и быть трудными для понимания, что приводит к ошибкам и недоразумениям. Упрощение налогового кодекса может облегчить налогоплательщикам соблюдение закона, снизив вероятность ошибок и уклонений. Кроме того, более простой налоговый кодекс может сократить административные расходы как для налогоплательщиков, так и для налоговых органов, высвобождая ресурсы для решения других приоритетных задач;

- использование технологий для оптимизации налогового администрирования может значительно улучшить соблюдение требований и сократить расходы. Например, использование электронных систем подачи и оплаты может упростить процесс сбора налогов, облегчая налогоплательщикам выполнение своих обязательств. Это также может снизить административные расходы налоговых органов за счет автоматизации многих ручных процессов. Кроме того, цифровые технологии могут поддерживать обмен информацией между налоговыми органами, упрощая отслеживание и выявление потенциального уклонения от уплаты налогов;

- внедрение налоговых льгот может стимулировать налогоплательщиков к соблюдению налогового законодательства. Налоговые стимулы могут использоваться для поощрения определенных моделей поведения, таких как инвестиции в возобновляемые источники энергии или наем местных работников. Предоставляя налоговые льготы или другие стимулы тем, кто соблюдает эти требования, правительства могут побуждать налогоплательщиков вести себя таким образом, чтобы приносить пользу экономике и обществу в целом

- обучение и поддержка налогоплательщиков могут помочь им понять свои налоговые обязательства и соблюдать закон. Многие налогоплательщики могут чувствовать себя ошеломленными сложностью налогового законодательства или им не хватает знаний для его надлежащего соблюдения. Предоставляя образование и поддержку, правительства могут помочь налогоплательщикам понять свои обязанности, снизив вероятность ошибок и уклонений [8].

В налоговом кодексе РФ существенным обременением для граждан есть налог на имущество - это прямой налог, который имеет определенный размер и не допускает свое уменьшение за вычетом каких-либо льгот. В этот вид входит: налог с транспортных средств, хотя в законодательстве утвержден транспортный налог, как отдельный вид. В реальном применении это два налога взыскиваемые с одного человека и на одно и то же имущество.

Постоянное изменение законодательства за весьма короткий период влечет лишь противоречия и очередные несостыковки с другими видами налогов [5].

Для примера, рассмотрим налог на незарегистрированное имущество. Роль Минфина здесь следующая - взимание налогов при эксплуатации имущества с наличием прав на него или даже при их отсутствии.

Так, в Письме Минфина России от 11.04.2007 № 03-05-06-01/30 довольно недвусмысленно заявлено, что регистрация права собственности зависит от волеизъявления самого собственника и что, если он уклоняется от регистрации по фактически эксплуатируемому объекту, то это не что иное, как попытка уклониться от уплаты налогов.

Согласно п. 1 ст. 374 НК РФ объектом обложения налога на имущество организаций признается движимое и недвижимое имущество, учитываемое на балансе в качестве объекта основных средств в соответствии с установленным порядком ведения бухгалтерского учета [2].

Для наглядности рассмотрим налог на паевые фонды. Согласно ст. 10 Федерального

закона РФ № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах», паевый инвестиционный фонд - это обособленный имущественный комплекс, состоящий из имущества, переданного в доверительное управление управляющей компанией учредителем (учредителями) доверительного управления с условием объединения этого имущества с имуществом иных учредителей доверительного управления, и из имущества, полученного в процессе такого управления, доля в праве собственности на которое удостоверяется ценной бумагой, выдаваемой управляющей компанией. При этом ПИФ – это не юридическое лицо и владелец этого пая имеет долю в собственности на все имущество, входящее в этот самый ПИФ. ПИФ записывается на счет 58 по правилам бухгалтерского учета.

Вложения же в него не подвергаются обложению налогом на имущество. С другой стороны, все, кроме финансовых вложений, является объектом налогообложения. Следует вывод, что появляется конфликт интересов и возникает вопрос: «Кто является налогоплательщиком в этом процессе?» На законодательном уровне вопрос остался открытым и по сей день.

Не менее важной и требующей внимания проблемой стоит отметить незаконное производство и сбыт алкогольной продукции. Огромная прибыль, получаемая в этом нелегальном бизнесе на территории региона, составляет от 290 млн. рублей. Нелегальное производство остается вне юрисдикции налоговых органов и конечно же государственный бюджет не пополняется на эти суммы. При этом решают возникающие последствия после того, как продукция неизвестного происхождения не соответствует качеству и нацелена только на быстрое извлечение прибыли до дня, когда антимонопольная служба узнает о ней.

Учитывая все описанные проблемы, государство пересматривало налоговое законодательство множество раз за последние десятилетия. В 2000-е годы количество изменений в налоговом законодательстве было относительно небольшим. В 2002 году в Налоговый кодекс было внесено всего 13 изменений. Однако к 2008 г. их число увеличилось до 46. Столь внезапный всплеск количества изменений был связан с мировым финансовым кризисом 2008 г., который вынудил правительство ввести новые налоговые правила, чтобы смягчить негативное влияние кризиса на российскую экономику. В последующие годы произошло некоторое снижение количества изменений, вносимых в налоговое законодательство. В 2010 г. было всего 31 изменение, а в 2014 г. – 38. Однако в 2015 г. их количество снова увеличилось, и в Налоговый кодекс было внесено 53 изменения. Это увеличение было связано с экономическими санкциями, введенными против России США и Европой, которые вынудили правительство ввести новую налоговую политику для поддержки экономики страны. В последние годы наблюдается неуклонный рост количества изменений, вносимых в налоговое законодательство. В 2017 году было внесено 57 изменений, а в 2018 году — 59. В 2019 году количество изменений достигло рекордного уровня — 90. Это увеличение количества изменений было связано с усилиями правительства по увеличению сбора доходов, борьбе с уклонением от уплаты налогов, и с целью упорядочить налоговую систему. Важно отметить, что количество изменений в налоговом законодательстве не обязательно означает увеличение налоговой нагрузки на физических и юридических лиц. Одни изменения вносятся для упрощения налоговой системы, другие направлены на снижение налоговой нагрузки на отдельные группы налогоплательщиков. Тем не менее, частые изменения в налоговом законодательстве могут затруднить соблюдение налогоплательщиками правил и норм, что приводит к несоблюдению и усилению правоприменительных мер со стороны налоговых органов.

Одним из последних изменений, в направлении по повышению эффективности взаимодействия налоговых органов и бизнеса является внедрение новой формы налогового контроля, а именно - налогового мониторинга. Такая форма контроля, являющаяся добровольной для перехода, позволяет бизнесу получить ряд преимуществ, а также упростить механизм коммуникации между компаниями и ФНС. Для компаний в

режиме налогового мониторинга прекращаются выездные и камеральные проверки, а доступ к заранее обозначенным данным налогоплательщика в информационных системах налогоплательщика производится напрямую сотрудниками ИФНС через специальные ПО, например, через витрину данных. При такой форме взаимодействия, существенно сокращаются трудозатраты сотрудников, которые ранее должны заниматься подготовкой запрашиваемой для инспекторов ИФНС информации, заключающейся в сборе и отправке крайне большого объема пакетов документов и обработкой запросов налогового органа. Также важным направлением на пути повышения уровня коммуникаций и решения возникающих спорных вопросов, касающихся корректности уплаты налогов и сборов, является право налогоплательщика запросить мотивированное мнение налогового органа касательно как уже совершенных хозяйственных операций, влияющий на налогооблагаемые базы, так и о планируемых к совершению операциях в учете. Кроме того, если налогоплательщик не согласен с мотивированным мнением налогового органа, возможно совершить взаимосогласительную процедуру. Представители налогового органа, имея доступ к данным учета налогоплательщика, в свою очередь, оказывают влияние на снижение налоговых рисков путем нахождения ошибок, которые могут быть исправлены до уплаты налогов. Компания же, исправив ошибки, может сэкономить на судебных издержках, которые не будут совершены. В дополнение к обозначенным плюсам режима налогового мониторинга, следует выделить возможность НДС и акцизы в ускоренном порядке. Все эти меры, безусловно, направлены на повышение уровня взаимопонимания и культуры уплаты налогов между бизнесом и органами контроля и надзора [3].

### Заключение

Огромное количество несогласованных между собой налогов, несоразмерность некоторых из них и долгий процесс между созданием предприятия, получением прибыли и уплатой налогов уводит отечественный бизнес все больше в тень или сокрытие налоговых документов, а в свою очередь службы и специалисты в силу отсутствия достаточных мощностей не могут справиться на всей территории нашей страны и реагировать сразу же. С социальной точки зрения это оказывает огромное влияние на мышление людей в отношении налоговой политики и ведения бизнеса. Если же система поменяется, равномерно распределяя права и обязанности сторон, тогда налогоплательщики будут стараться соблюдать и подавать пример создающимся предприятиям, после этих мер пропадет необходимость иметь тысячи и десятки тысяч проверяющих представителей всевозможных служб. Среди направлений по улучшению системы налогообложения в РФ, в частности, налогового контроля, четко выделяется внедрение режима налогового мониторинга с рядом преимуществ для обеих сторон: как налогоплательщика, так и государственных органов. Такой тренд задает повышение качества взаимодействия между бизнесом и налоговым органом. Тем не менее, для перехода на такой режим налогоплательщик должен удовлетворять ряду требований, в т.ч. Иметь выстроенную систему внутреннего контроля и поддерживать ее, а также сумма уплаты ей налогами должна быть чрезвычайно велика. Таким образом, нельзя говорить о системной и активно меняющейся системе налогообложения в РФ, на сегодняшнее время изменения носят точечный характер и достаточно невысокую скорость внедрения.

### Список литературы

1. Налоговый кодекс РФ. Часть первая [Электронный ресурс]: от 31.07.1998 № 146-ФЗ: (ред. от 28.12.2022), // Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая [Электронный ресурс]: от 13.07.2015 № 214-ФЗ, №232-ФЗ (ред. от 28.12.2022) // Консультант Плюс. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>



3. Приказ ФНС России от 25.05.2021 N ЕД-7-23/518@ "Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля" (Зарегистрировано в Минюсте России 28.07.2021 N 64409) [Электронный ресурс]: // Консультант Плюс. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. Бондарева А.В., Васильева Ю.А. Анализ соотношения прямых и косвенных налогов в налоговых доходах государственного бюджета Российской Федерации // Аллея науки. - 2018. - Т. 1. - № 6. - С. 249-256.
5. Демин А.В. Налоговый процесс и налоговые процедуры: в поисках компромисса /А.В. Демин // Налог. - 2010. - №3. - С. 6-9.
6. Ильин А.В. Российская налоговая система на рубеже XXI века / А.В. Ильин // Финансы. - 2006. - №4. - С. 31-34.
7. Пименов И.А. Фискальные риски в системе налоговой безопасности предприятий и государства / И.А. Пименов // Налог. - 2010. - №4. - С.34-36.
8. Турчина О.В. Проблемы повышения эффективности налогового контроля России /О.В. Турчина // Налог. - 2010. - №4. - С. 3-6.

УДК 72.012

**Ю.А. Тепомес**Студентка 2 курса магистратуры  
ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»**С.С. Пястолов**Студент 2 курса магистратуры  
ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

## РАЗРАБОТКА АЙДЕНТИКИ ДЛЯ ПАРКА «ПРИТЯЖЕНИЕ»

**Аннотация.** В статье исследуется региональный опыт работы с территориями в муниципальных образованиях. Айдентика для территорий – сравнительно новое и набирающее популярность явление в сфере графического дизайна. Популярность брендинга мест в России и мире увеличивается с каждым годом. На основе проведенного исследования (анализ прямых и косвенных аналогов) приводится методика проектирования айдентики парка «Притяжения» (г. Магнитогорск, Челябинская область).

**Ключевые слова:** айдентика, брендинг мест, проектирование, художественно-образное решение, Магнитогорск, парк «Притяжение».

**Yu.A. Tepomes, S.S. Pyastolov**

## DEVELOPMENT OF IDENTITY FOR THE PARK “PRITYAZHENIE”

**Abstract.** The article explores the regional experience of working with territories in municipalities. Identity for territories is a relatively new and growing phenomenon in the field of graphic design. The popularity of place branding in Russia and the world is increasing every year. Based on the study (analysis of direct and indirect analogues), a methodology for designing the identity of the park "Prityazhenie" (Magnitogorsk, Chelyabinsk region) is presented.

**Keywords:** identity, place branding, design, artistic and imaginative solution, Magnitogorsk, the park "Prityazhenie".

### Введение

Парк «Притяжение» является крупнейшим проектом по преобразованию городской среды в городе Магнитогорске (Челябинская область). Территориальный брендинг предоставляет большие возможности, он связан с созданием айдентики места, наполненной смыслом и идеей, и ее интеграции в систему коммуникаций. Качественный брендинг территории – это длительный, дорогостоящий и сложный процесс, который требует привлечения профессиональных команд разработчиков. Реализация этих задач окажет влияние на городскую идентичность, которую можно рассматривать как «социокультурный конструкт, который формируется в результате социализации и адаптации в конкретном территориальном поселении и детерминируется усвоением и воспроизводством культурных символов, принятых норм, традиций, отдельных паттернов и в целом» [5, с. 172].

Актуальность обусловлена значимостью и необходимостью фирменного стиля для успешного продвижения города Магнитогорска, создания позитивного имиджа парка, привлечения туристов, удержания местных жителей и привлечения нематериальных ресурсов. Как отмечает И.С. Каримова, «создаваемая дизайном среда конкретизирует сюжеты жизни в определенном «месте», наполняя их ценностью и значимостью» [1, с. 177]. Новизна проекта разработке айдентки состоит в модернизации традиционных представлений и подходов в оформлении парков. Согласно концепции парка, для визуализации проекта предлагается разработка логотипа, фирменной графики, серии афиш, рекламного плаката, сувенирной продукции, оформление блока навигации парка.

## РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ

Айдентика нацелена на реально существующий парк в городе Магнитогорске, проект которого находится на срединном этапе реализации. Понятие айдентики закрепилось сравнительно недавно. Это слово часто встречается в маркетинговой теории, обозначая собой аспекты, отвечающие за визуальную коммуникацию бренда, начиная от логотипа и заканчивая простой документацией. Переход дизайна от товарного к фирменному произошел в середине прошлого века. Это привело к расширению спектра деятельности дизайнера, который стал заниматься всеми сферами компании: от оформления рекламы и сувениров до внешнего вида зданий и транспорта.

П.Е. Родькин рассматривает историю айдентики через культовые логотипы, создавших их дизайнерами и студиями или же именитыми брендами-заказчиками. «Периодизацию» истории современного графического дизайна и визуальной айдентики он выводит из «старой школы», логотипов 2.0 и сменяющего и дополняющего их плоского дизайна [2, с. 22].

Термин «старая школа» применительно к дизайну товарных знаков и логотипов, разработанных в период 60–80-х годов XX века. Ключевыми представителями этого периода являются Пол Рэнд, Сол Басс, Милтон Глейзер. Характерные черты – это прежде всего техноцентризм создаваемого визуального языка. Следующий период логотипов 2.0. отличителен тем, что объекты дизайна в это время склонны к цифровизации, они далеки от традиционной графики и созданы с применением новых подходов. Таких как многоцветность, графические эффекты и градиенты. На смену логотипам 2.0. приходит плоский дизайн. Этот этап набирает свою популярность и сейчас. Для него характерны изменения в интерфейсах и веб-среде. Иконки известных приложений давно перешли в своей стилистике к плоскому дизайну, он буквально везде.

Таким образом, айдентика – это сравнительно новое понятие, пришедшее к нам из западной культуры. Она окружает людей везде и обозначает то, как человек представляет себе тот или иной бренд. Это готовая визуализация бренда с логотипа до цветовой схемы. Айдентика отвечает за общий образ, за обширный свод правил. При ее разработке создается стиль, иллюстрация, шрифт, логотип, специальные иконки и вариации расположения всех этих элементов.

### Гипотеза

Суть ситуации видится в том, что правильно разработанная айдентика территорий городских пространств (парка «Притяжение») будет способствовать формированию позитивного имиджа города и региона, что в свою очередь будет влиять на решение локальных социально-экономических проблем. Для выполнения такой задачи необходимо разработать айдентику, которая будет направлена не только на работу с молодежной аудиторией, но и на привлечение разных социально-демографических групп.

### Методы

В ходе разработки айдентики парка «Притяжение» было принято решение разобрать и проанализировать серию аналогов, относящихся напрямую, а также косвенно. Это позволит оценить существующий опыт и соотнести его со своей проектной деятельностью. Для рассмотрения были выбраны различные дизайн-решения существующих парков. Начнем с анализа прямых аналогов.

Первый аналог – фирменный стиль для Приморского парка Победы. В рассматриваемом аналоге представлен лаконичный логотип и ассоциативный ряд к его разработке. Цветовое решение не вызывает нареканий, спокойный зеленый цвет вызывает чувство расслабленности, символизирует экологичность парка. Птица символизирует верную любовь, грацию, совершенство, чистоту. Она занимает центральное место в логотипе Приморского парка Победы. Кроме того, на логотипе есть ППП – аббревиатура, которая является символом парка. Она легко запоминается и также повторяет формы фонтана, ротонды и беговых дорожек. Также в брендинге Приморского парка есть серия

плакатов, анонсирующих мероприятия, проходящие в парке. Рамка со скругленными краями показывает «мягкость» и близость к природе. Идеальна для социальных сетей и печатной продукции.

Второй аналог – айдентика для парка Черное озеро, расположенного в самом центре Казани. Работу выполнило агентство AdWorm и партнеры из Москвы. Логотип и айдентика вдохновлены традиционным растительным орнаментом. Элементы узора расположены по принципу конструктор такой подход позволяет нанести символику на широкий спектр носителей айдентики от сувенирной продукции до наружной рекламы.

Третий аналог – фирменный стиль для двух городских парков Новомосковска. Концепция основана на гибкой системе знаков и объектов. Важным элементом идентичности является модульность. Это связано с прямоугольной сеткой, на которой был построен город. Модульность сочетается с иллюстративной манерой, отсылающей к живому парку в промышленном городе. Основными элементами айдентики являются парковые стенды. Они сочетают в себе функции поиска и информирования. Еще одним стилизирующим элементом является верстка расписания мероприятий, он ассоциируется со старыми фасадами кинотеатров начала XX века – времени строительства города. Изображение логотипа основано на графике верстки и пропорциях стендов.

Четвертый аналог – айдентика парка Горького. Логотипы сделаны в нескольких вариациях, помимо основной черно-белой версии с птичкой в ветвях букв. Парк получил, на первый взгляд, сдержанный стиль, построенный на строгой типографике. Необходимую долю веселья и беззаботности ему придает тонкая, не сразу заметная глазу игра – небольшие символы, скрытые в словах. Это также считывается в носителях стиля. Для каждого слова или фразы, которые нужны парку в текущем оформлении, придумана своя метафора.

Пятый аналог – айдентика, разработанная студией Ig2boutique, для Олимпийского парка в Монреале. Перед Ig2boutique была поставлена задача переориентировать Олимпийский парк, создав новую платформу бренда с необходимыми коммуникационными инструментами для «омоложения» его имиджа. Круги в логотипе и выбор четырех цветов символизируют различные инсталляции в Олимпийском парке. Весь лого помогает заново пережить олимпийскую историю, которая там происходила. Ig2 поставили перед собой задачу провести рекламную кампанию с использованием элементов новой платформы, чтобы обеспечить эффективную коммуникацию между четырьмя различными локациями.

В качестве косвенного аналога была выбрана иллюстрация для сайта карьерной навигации. Здесь удачно подобрана цветовая гамма рисунка. Оттенки зеленого наряду с идентичным графическим стилем делают эту иллюстрацию очень привлекательной. Она отсылает к мыслям об экологии, природе и зеленой зоне. Значки для национальных парков Америки американского дизайнера Alex Eiman. В своей работе дизайнер смог запечатлеть идиллическую картину гор и подчеркнуть яркие цвета вершин и холмов. Здесь также использована приятная природная цветовая гамма холодных цветов. Графика проста и ясна, но при этом передает суть высказывания и темы данной работы.

Следующий косвенный аналог – это анимационный дизайн на тему будущего наших городов, где город и окружающая среда сосуществуют и должны будут сосуществовать еще больше. Проект Urbes посвящен пониманию преимуществ и проблем, связанных с большим количеством зеленых ландшафтов в городах. Иллюстрации цепляют своими композиционными решениями, подбором цветовой гаммы и графикой. Здесь весьма условно и просто изображены силуэты городской среды и парковой территории. Люди также просто и минималистично вписаны в эту среду. Удачная работа с формой и цветом дает уникальное по своему виду изображение. В целом иллюстрация цепляет своей композицией и задним планом.

### Результаты и обсуждение

Положительный имидж социокультурного пространства (парка «Притяжение») во многом зависит от грамотно разработанной визуальной коммуникации. Изменения современного ритма жизни, вызванные глобализацией, диктуют усиление роли визуальных образов и коммуникаций во всех сферах жизни человека [4, с. 22].

Первоначальный поиск художественного решения был построен на концепции треугольника, где он играет ключевую роль. Это были отрисованные персонажи с преимущественно треугольником в виде тела. Поиск конечного художественного решения начался с осмысления темы и концепции парка, а также с поиска абстрактного графического языка будущего проекта. Это были простые геометрические фигуры, в частности треугольник и круг. Изначально брался за основу лишь треугольник и вместе с ним был разработан первый логотип, но он был отвергнут ввиду его излишне динамичной и агрессивной формы. Продолжились поиски нового художественно-образного решения. Решение выбрать за основу геометрические фигуры обусловлено их удобством в использовании. Их легко можно трансформировать, из них можно делать красивые и гармоничные паттерны. Фигура круга занимает особое место в графическом решении проекта. Именно из него состоят все представленные графические элементы паттернов.

Выбранный вариант логотипа был сделан из скругленных прямоугольников, образующих при своем пересечении треугольник в центре. Его легко можно вписать в форму круга. Он более дружелюбный и законченный. Форма круга символизирует гармонию и целостность. Именно на основе круга были разработаны серии паттернов для нанесения их на носители сувенирной продукции парка. Цветовое решение опиралось на зонирование территории парка, где каждый цвет отвечает за определенный кластер. Полученный паттерн применился и при разработке рекламной афиши об открытии парка, где он был вписан в контур карты парка (рис. 1). Данная афиша привлекает внимание своей цветовой гаммой, яркостью элементов и игрой с типографикой



Рисунок 1. Рекламная афиша об открытии парка

Целевая аудитория парка «Притяжение» охватывает широкий спектр людей, что позволяет сделать вывод о том, что парк нацелен на большой охват посетителей. Для этого в парке предусмотрены различные виды активностей и досуга, здесь можно не только отдохнуть, но и узнать что-то новое, оздоровиться и даже остановиться на несколько ночей в отеле. Территория парка будет по-настоящему многофункциональной и развитой со своей инфраструктурой и делением на кластеры. Это позволит стать парку «Притяжение» не только местом для отдыха, но и полноценным образовательным и культурным центром в городе.

Создание логотипа началось с эскизирования фирменного знака (рис. 2). Одной из главных идей было использование геометрических фигур (круг, квадрат и треугольник). На начальном этапе фигуры различно комбинировались в возможный вариант будущего

логотипа. За основу были взяты три цвета, которые символизировали существующие направления в парке. Желтый треугольник с его динамикой и остротой обозначал спортивную сферу, зеленый круг говорил о парковой и природной части будущего парка, а прямоугольник цвета фуксия символизировал научную сферу с ее четкими границами и выверенными закономерностями. Такое комбинирование позволило поиграть с формами и цветами, а также помогло в поиске возможной формы логотипа.

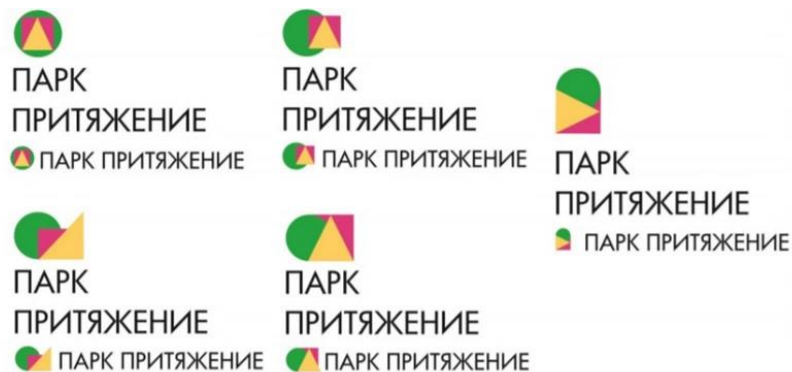


Рисунок 2. Элементы фирменного знака для парка «Притяжение»

В процессе первичной разработки логотипа в векторном редакторе получилось девять вариантов (рис. 3). Заметно, что цветовая гамма сохранилась с предыдущих комбинаций знака. Здесь также ставился упор на геометрию и работу с простыми формами. Из предложенных девяти вариантов выгодно выделялись на фоне других два крайних правых логотипа, которые состояли из двух цветов и двух фигур, представляя собой разные вариации явления притяжения. Другие варианты не подходили из-за отсутствия баланса знаков и неподходящего переноса в слове «притяжение».

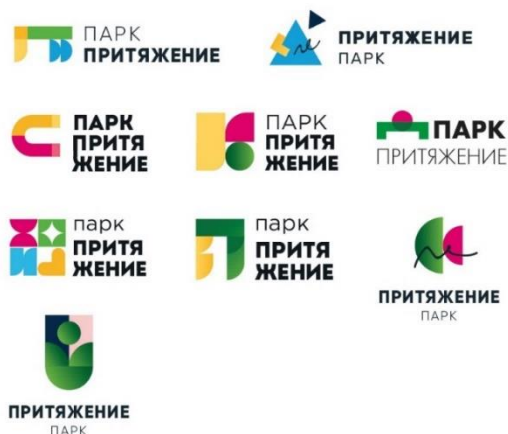


Рисунок 3. Варианты логотипа

Далее были разработаны еще восемь вариаций логотипа. Среди них нашелся наиболее удачный знак в виде пересекающихся скругленных прямоугольников. В пересечении они образовывали наложением треугольник, что выгодно давало обоснование будущей концепции, где фигура треугольника несет в себе большое количество смыслов. Это и символика герба города Магнитогорска, и символ первой палатки в городе, а также обозначение железной руды на географических картах и горы Магнитной. Неудачным в данном логотипе было несоответствие цветов заявленному дескриптору и контраст шрифтов в написании.

## РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ

В заключительном варианте были проработаны шрифты и цвета логотипа, убран контраст шрифтов. Необходимость минимизировать логотип исходит из обилия визуальной информации, с которой человек сталкивается повсеместно. Упрощенные формы наиболее приятны для восприятия. В получившемся сочетании букв легко прослеживается диагональная направленность, задающая динамику общей композиции. Она композиционно уравнивается статичной шрифтовой строкой «Спорт. Наука. Культура». В итоговом варианте логотип имеет круглую универсальную форму, которая будет выглядеть четко и узнаваемо на любых носителях. В результате получился итоговый вариант комбинированного знака (рис. 4) в двух вариантах компоновки: вертикальной и горизонтальной.

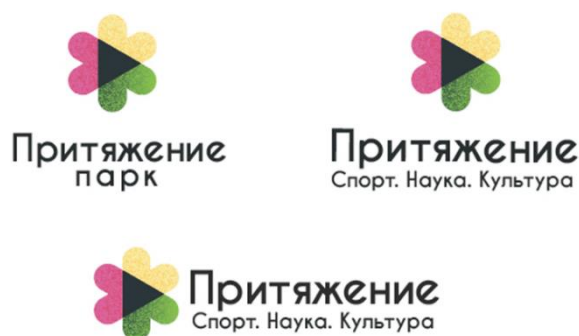


Рисунок 4. Итоговый вариант логотипа

Поиск шрифтового решения занял определенное время и дал возможность примерить несколько вариантов возможного написания. В качестве первого варианта написания слов в логотипе был выбран шрифт Evander. Данный шрифт можно назвать акцидентным, то есть он плохо подходит для набора больших текстов, так как является очень компактным и плотным (рис. 5). Этот вариант написания не подошел в связи с его «тяжестью» и излишней жирностью начертания. Заголовок смотрелся слишком давящим и неуместным. Этот гротескный шрифт наделен удобочитаемостью и легок в восприятии, однако насовсем уместен в данном случае.



Рисунок 5. Первый вариант шрифтового решения

Следующим вариантом решения стал шрифт Caviar Dreams. Это также гротескный шрифт с округлой формой букв. Он удобочитаем, слегка вытянут и стилистически сочетается с выбранной графикой, выглядит современно и актуально. Особенностью выбранного шрифта стал наклон буквы «е», ось которой смещена и создает впечатление притяжения и некоего визуального движения. Стилизованные литеры имеют минимальные формы. Таким образом, был найден шрифт, удачно сочетающийся с определенными графическими элементами и со всей концепцией проекта.

Цветовое решение в айдентике является ее важнейшим элементом. Оно делает ее элементы более привлекательными, запоминающимися, позволяет оказать действенное эмоциональное воздействие. При выборе цветов, важным критерием было зонирование парка, согласно общей концепции и плана (рис. 6). Данная палитра цветов была выбрана не случайно. Каждый цвет вызывает определенную ассоциацию, при этом все цвета гармонично сочетаются между собой и создают особое настроение. Так, например, желтый цвет будет символизировать спорт и активности. Голубой цвет ассоциируется с медицинской составляющей парка, а зеленый с отдыхом и растениями в парковой части, фуксия же связана с музейной частью парка, с научной и образовательной составляющей. Вместо популярного черного цвета было принято использовать темно-синий цвет, который гармонично сочетается с остальной цветовой гаммой.



Рисунок 6. Цветовое зонирование парка

Раскрывая подробнее каждый выбранный оттенок, можно углубиться в его смысловую и психологическую составляющую. Голубой действует на здоровье человека успокаивающе, но менее выраженным эффектом. Гасит эмоции, позволяет сосредоточиться и собраться с мыслями. Именно голубой ассоциируется с безопасностью и здоровьем. Он вызывает доверие и чувство спокойствия. Основной задачей медицинского центра является улучшение качества жизни горожан, забота и оказание качественной медицинской помощи. Именно поэтому голубой подходит для передачи всех этих составляющих. Фуксия выбрана для музейной составляющей парка, так как этот цвет считается цветом жизни, а наука и образование дает начало новому – выработке объективных знаний о действительности за счет регулярного обновления знаний о природных или общественных явлениях и процессах. Желтый оттенок в психологии обозначает позитивный и оптимистичный настрой, уверенность и веселое расположение духа. Именно его стоило выбрать для обозначения спортивной зоны парка. Спорт, активный образ жизни и движение ассоциируются с жизнерадостным и солнечным желтым. Выбор зеленого цвета для парковой зоны определен работами И.В. Гете и В.В. Кандинского, с которых и началось изучение значения цвета в психологии человека, где звучат сходные идеи о «пассивности» зеленого, о том, что он включает в себя характеристики желтого и синего цветов, из которых состоит. По мнению обоих авторов, зеленый позволяет человеку отдохнуть и расслабиться [3, с. 183]. Кроме того, зеленый используется при оформлении экологических товаров, когда нужно показать этичный и здоровый продукт. Данный цвет обозначает гармонию, радость и умиротворение. Именно этого человек и ждет, когда он приходит в парковую территорию. Таким образом, зеленый просто необходим в проекте это, пожалуй, один из ключевых цветов. Без него невозможно представить айдентичку парка.



## РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ

Выбранная цветовая гамма также напоминает собой цветовой режим СМУК, где при смешении желтого, мадженты и голубого получается сложный темный оттенок. Помимо четырех цветов СМУК здесь задействован зеленый, который можно получить при смешении желтого с голубым. Без зеленого нельзя вообразить айдентику парка, так как именно он символизирует растительность и экологичность темы данного проекта. В результате была выбрана окончательная цветовая гамма. Данное решение помогает зонированию парка и разделяет его на разные по своему назначению кластеры, яркие оттенки вызывают приятные ощущения лета и отдыха.

Композиция афиш была построена на основе векторных иллюстраций, разработанных в программе Adobe Illustrator и короткого лозунга-обращения (рис. 7).



Рисунок 7. Итоговый вариант афиш

Иллюстрация к афишам состоит преимущественно из кругов и скругленных элементов, которые свойственны всей графике. Также к каждому элементу применена текстура.

В первой афише проиллюстрирован фотоаппарат с лозунгом «живи ярче». Концептуально здесь говорится о том, как важно запечатлеть свои яркие моменты жизни и сохранять их в памяти. Композиционный центр находится в круглом объективе, к нему применена текстура и выбран глубокий темно-синий цвет. Помимо фотоаппарата на фоне едва заметно расположены фотокарточки. Вторая афиша «Думай иначе» посвящена музею «Экспериментариум». Основной посыл иллюстрации, изображенных шестеренок, заключается в постоянном обдумывании и мыслительном процессе, который будет проходить в образовательном кластере парка. Иллюстрация основана на повторяющихся элементах и закомпанованна в нижней части афиши. Третья иллюстрация обращена к теме спорта. Здесь изображен кубок, состоящий из полукругов, характерных для паттерна основной графики. Лозунг «Будь сильнее» композиционно обрамляет кубок и находится внизу. Афиша «Живи лучше» символизирует медицинский кластер парка, где будет исполняться оздоровительная функция. Забота и хорошая медицинская помощь ведут к высокому качеству жизни горожан. Иллюстрация к афише состоит из сердец, которые как лепестки заложены в логотипе. К графическим элементам также применена текстура.

Навигация подразумевает помощь в ориентации субъекта в пространстве посредством выбора символов, создания и расположения указателей и других материальных носителей [4, с. 23]. Для системы навигации был разработан информационный стенд, содержащий описанные ранее афиши. В левой части информационного стенда есть карта парка с краткой навигацией по нему. В правой части расположено расписание на июнь. Каждое событие занимает свою строку с указанием времени. Навигационный стенд также был разработан в плоском виде с дополнением в виде людей, которые помогают зрительно оценить его масштабы (рис. 8). Размеры стенда были спроектированы с учетом среднего роста человека – 165 см, но выше на 30 сантиметров.



Рисунок 8. Информационный стенд. Развертка

Разработанный стенд не только информирует о событиях в парке, но и показывает и ориентирует по объектам на территории. Одним из ключевых печатных носителей стал буклет-навигационная карта парка (рис. 9).



Рисунок 9. Развороты буклета парка

В верхней части буклета расположена карта парка с обозначениями зон и объектов. На карте изображены спортивно-событийный кластер с его ледовой ареной, фитнес залом с бассейном, скейт-парком и т. д., а также музейный, парковый и медицинские кластеры. На втором развороте буклета приводится краткое описание событий летних месяцев, это афиша, которая позволит желающим узнать обо всем, что можно будет делать в парке. Основной прием в оформлении буклета – это паттерн в виде графики, распложенной встык с листом.

Следующим печатным носителем стали календари (рис. 10). Их всего четыре и каждый из них относится к конкретному направлению парка, а также к отдельному сезону времени года. Голубой – медицинский центр и зима, зеленый – парковая зона и лето, фуксия – музей и весна и наконец желтый – спортивный комплекс и осень. Цвета соответствуют месяцам года и кластерам парка. Сетка календарей выполнена без нумерации, она представляет собой ячейки и дни недели. Каждую из ячеек можно зачеркивать либо делать заметку, возможно также использование стикеров. Преимуществом такого подхода к сетке можно считать отсутствие привязки к конкретному году и месяцу, когда не имеет значение какой сейчас год, человек может сам вписать нужные ему даты и пользоваться календарем. Ячейки выполнены в тон с основным выбранным цветом, а выходные дни выделены за счет насыщенности. В верхней части календарей размещен основной логотип в горизонтальном положении с дескриптором.

## РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ

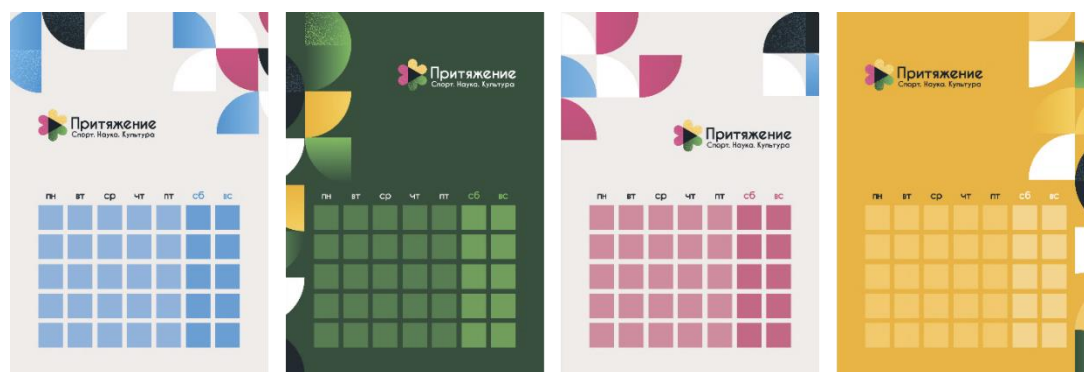


Рисунок 10. Серия календарей

Другим печатным носителем стали билеты на спортивное мероприятие хоккейный матч. Они необходимы в парке для событий в ледовой арене. Дизайн основной части билета выполнен в темно-синем цвете с добавлением элементов фирменной графики. Все элементы графического комплекса разрабатывались с помощью получившейся графической концепции, чтобы сохранить единство стиля. Так, например, шоппер был сделан с той же графикой, что и буклет. Его можно использовать для переноса и хранения личных вещей.

Кроме шоппера были разработаны пакеты для покупок. Их основная функция заключается в том, чтобы ходили с брендированными пакетами по всему городу. Пакеты выполнены в зеленом и нейтральном белом оттенках. На них представлена надпись: «Несу добро, здоровье, радость» и логотип парка «Притяжение».

Также разработаны интерактивные элементы носителей, такие как стикеры-наклейки, магниты и значки, браслеты для входа на территории парка. Идея состоит в том, чтобы пользователь мог сам решать куда ему прикрепить значок или магнит, куда наклеить стикер и какой выбрать браслет.

Следующим носителем айдентики стал фудтрак. В этой машине будут продаваться еда, напитки и мороженое, поэтому ее основная функция – вызвать своим видом аппетит и желание что-либо купить. Основные цвета для фудтрака это фуксия и зеленый. Фуксия напоминает красный цвет, который, как известно, вызывает аппетит, именно поэтому большинство производителей продуктов выбирают именно красный. На фургоне также изображена фирменная графика из полукругов желтых и зеленых оттенков с логотипом парка со слоганом «Еда. Напитки. Мороженое». Передняя часть фургона выполнена в зеленом цвете, что соотносится с флажками над окном задней части. В итоге получился нестандартный и неожиданный носитель айдентики.

Фирменные стаканчики для кофе также выполнены с элементами присущей проекту графики. Их дизайн прост и лаконичен: справа от надписи «вкусный кофе» расположен паттерн из полукругов разных цветов. Крышечки выполнены в тон к основной графике. Таким образом, для парка были спроектированы элементы айдентики. Все элементы выполнены в едином стиле и создают приятное впечатление.

Для парка «Притяжение» наиболее подходящей является современная айдентика, которая будет правильно выстраивать коммуникацию с гостями парка и привлечет в последствии новых туристов, инвесторов и местных жителей города (социально-экономический эффект).

Исходя из проведенного исследования и разработанного проекта, на который получен положительный отзыв руководителей проекта «Притяжение», можно говорить о подтверждении выдвинутой гипотезы. После разработки айдентики, проект увеличил охват аудитории в социальных сетях, положено начало формирования бренда. Благодаря этим факторам изменяется восприятие городского пространства, которое в свою очередь оказывает позитивное влияние социальные и экономические процессы. Территориальный брендинг позволяет местам играть новыми красками, делает их узнаваемыми и

«говорящими». Даже несмотря на незавершенность реализации проекта, после использования элементов айдентики в социальных сетях и в самом пространстве парка, проектный продукт воспринимается цельно. Таким образом, качественно сделанная айдентика создает огромный простор новых возможностей для проектируемой территории.

#### Список литературы

1. Каримова, И. С. Вопросы аутентичности и культурной идентичности в дизайне городской среды / И. С. Каримова // Общество: философия, история, культура. – 2022. – № 3(95). – С. 176-181.
2. Родькин, П. Е. Универсальная модель территориального бренда в контексте проблемы его репрезентации / П. Е. Родькин // Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник МГХПА. – 2021. – № 4-2. – С. 20-29.
3. Серов, Н. В. Хроматическая теория цвета: Ньютон - Гете - Кандинский - Витгенштейн / Н. В. Серов // Социальные трансформации. – 2019. – № 30. – С. 180-191.
4. Татаринцева, И. В. Визуально-графическая коммуникация образовательного дизайна в социально-культурном контексте / И. В. Татаринцева, Н. А. Постникова // Социально-экономические явления и процессы. 2020. №1 (108). – С. 21-29.
5. Хохрин, Е. В. Механизмы формирования городской идентичности урбанизированных территорий / Е. В. Хохрин, С. А. Смольков // Баландинские чтения. – 2019. – Т. 14. – № 1. – С. 171-175.

## CONTENTS OF THE ISSUE

<b>Introductory note to the issue</b>	3
---------------------------------------	---

### INTERNATIONAL ECONOMY

<b>Sadchenko A.V.</b> Development of International Construction Companies in Modern Realities	5
<b>Banslova V.B., Khakaju V.V.</b> Russian Federation in the Market of Educational Services of the EAEU Countries: Problems and Prospects	14

### HR MENEAGEMENT

<b>Karpova A.E., Shumskaya E.S.</b> Innovative Systems of Remuneration in the Context of Digital Transformation: Prospects and Risks	22
<b>Valshin I., Tikhonov K.A.</b> Development of New Forms of Employment in the Context of Digital Transformation	30
<b>Kutkina D.V., Pinigina I.S.</b> Staff Retention Tools: Efficiency and Expectability of Application	36
<b>Charushina V.V.</b> Comparative Analysis of Motivation Theories in the Context of their Impact on Remuneration	45
<b>Kruglova A.V., Lopatenkova D.R.</b> Features of Compensation and Motivation of Employees in the Scientific Field	51
<b>Smirnova M.S., Turenkova E.T.</b> Advantages and Disadvantages of Progressive Wage Models	57
<b>Moiseev M.V.</b> Long-Term Compensation Systems as a Mechanism to Stimulate Employee Effective Activities	63
<b>Rotaru K.A.</b> Ways to Increase Staff Motivation in Companies in the Process of Transformation of the International Labor Market	69
<b>Zhernov M.S., Apreleva D.D.</b> Material Incentives IT Specialists	75

### FINANCE

<b>Tikhonov K.A., Valshin I.</b> Analysis of the Taxation System in the Russian Federation	83
--	----

### DEVELOPMENT OF TERRITOTIES

<b>Tepomes Yu.A., Pyastolov S.S.</b> Development of Identity for the Park “Prityazhenie”	90
--	----

CONTENTS OF THE ISSUE	101
Requirements for text design and submission of materials to the journal (in Russian)	102
Article Layout and Submission Guidelines (in English)	104

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛ

Материалы (статьи и сведения об авторах) присылаются в редакцию по электронной почте: journal.hypothesis@gmail.com

Файл со статьёй необходимо называть по шаблону «фамилии авторов\_статья», например: Иванов\_Цыпченко\_статья.docx

Сведения об авторе(ах) высылаются дополнительным файлом, который следует назвать «фамилии авторов\_сведения», например, Иванов\_Цыпченко\_сведения.docx, и должны включать в себя:

- Ф.И.О. полностью на русском и английском языке;
- учёная степень, учёное звание (при наличии);
- должность и место работы / учебы.

При написании статьи рекомендуется придерживаться нижеследующей структуры статьи:

- **введение** – актуальность исследования, анализ литературы по теме, определение «белого пятна» в исследованиях этой темы другими авторами,
  - **гипотеза** – идея, подвергающаяся проверке,
  - **методы** (методика исследования) – когда, где, как были проведены исследования, какие материалы были использованы и кто был включен в выборку,
  - **результаты и обсуждение** – какой ответ был найден, подтвердилась ли гипотеза, что означает ответ и почему это имеет значение, как найденная информация вписывается в результаты других исследователей, каковы перспективы дальнейших исследований,
  - **благодарности** – указание грантодающей организации, исследовательской группы, института, на базе которого проведено исследование, личные благодарности коллегам и рецензентам и т.д.,
  - **список литературы** – перечисляются только те источники, ссылки на которые есть в тексте статьи.
- Названия разделов выделяются **полужирным шрифтом**.

### ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

1. Необходимо указать код УДК.
2. Название статьи приводится на русском и английском языках, шрифт Times New Roman, 14 пт, полужирный, ПРОПИСНЫЕ буквы.
3. Аннотация статьи приводится на русском и английском языках, объем 400-500 знаков, шрифт Times New Roman, 10 пт.
4. Ключевые слова, отражающие основные идеи статьи (5-8 слов и словосочетаний на русском и английском языке), шрифт Times New Roman, 10 пт.
5. Редакция принимает статьи в форматах \*.doc, \*.docx. Если статья оформлена в текстовом редакторе отличном от MS Word, авторам необходимо обеспечить полную совместимость отправляемых материалов с MS Word 2013, а также полное соответствие данным требованиям по оформлению статей.
6. Объём статьи не более 10 страниц.
7. Формат страницы А4, ориентация – книжная. Поля: верхнее 2 см, нижнее 2 см, левое 3,5 см, правое 1,5 см. Межстрочный интервал – одинарный. Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть отключена.
8. Текст статьи оформляется на русском языке с абзацным отступом 0,7 см, с выравниванием по ширине. Размер шрифта 12 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное.
9. В тексте могут приводиться рисунки и таблицы, которые размещаются непосредственно после их упоминания, либо на следующей странице. При необходимости в тексте статьи приводятся формулы.
10. Рисунки оформляются только в черно-белом варианте. Разрешение рисунков должно быть не ниже 300 dpi. Все рисунки должны быть пронумерованы, если рисунок в статье один, то он не нумеруется. В тексте статьи рисунки подписываются снизу, без абзачного отступа, выравнивание по ширине. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Подпись: «Рисунок X. Название рисунка» (где X — номер рисунка), без точки в конце. После наименования рисунка пропускается одна пустая строка, рисунок сверху от текста также отделяется одной пустой строкой.



11. Таблицы должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все таблицы должны быть пронумерованы, если таблица в статье одна, то она не нумеруется. Размер шрифта таблиц 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное.. В тексте статьи таблицы подписываются сверху, без абзацного отступа, выравнивание по ширине. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Подпись: «Таблица X. Название таблицы» (где X – номер таблицы), без точки в конце. Таблица отделяется от текста сверху и снизу пустой строкой.
12. Формулы оформляются с использованием встроенного средства оформления формул программы текстового редактора.
13. Статья оформляется без приложений.
14. По тексту статьи должны иметься ссылки на позиции, приведенные в списке литературы. Ссылки по тексту оформляются в квадратных скобках, с указанием номера позиции в списке литературы. Например: [7]. Если ссылка идет на конкретную страницу (диапазон страниц), это указывается. Например: [5, с. 7] или [4, с. 1-2]. Если ссылка идет на несколько позиций списка литературы, то они перечисляются в общих квадратных скобках, по возрастанию номеров, с разделением точками с запятой. Например: [7, с. 111; 8; 10, с. 3-5; 11] (неправильно: {3}, {5}). Если ссылка на литературу стоит в конце предложения, то оканчивающий предложение знак препинания ставится после закрывающей квадратной скобки (правильно: «... ряда авторов [7; 8].» неправильно: «... ряда авторов. [7; 8]»).  
15. Список литературы приводится в конце статьи. Наличие списка литературы — обязательно. Шрифт Times New Roman, размер 10 пт., выравнивание по ширине. Список литературы оформляется по ГОСТ 7.0.5-2008. В статьях допускаются только затекстовые ссылки. Источники должны быть упорядочены по алфавиту (сначала – источники на русском языке, затем – на иностранных языках)

Подробнее о порядке направления и опубликования статей в журнале можно узнать на сайте журнала, а также – связавшись с редакцией по телефону или электронной почте.

#### **Контакты редакции**

Адрес: Российская Федерация, 191023, г. Санкт-Петербург,

Наб. канала Грибоедова 30-32, литера А

Телефон: +7 (812) 458-97-30 доб. 3193

<http://hypothesis-journal.ru>

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

## ARTICLE LAYOUT AND SUBMISSION GUIDELINES

The materials (articles and author information) should be sent via e-mail: [journal.hypothesis@gmail.com](mailto:journal.hypothesis@gmail.com)

The file containing the article should be named as per the template "authors' last names\_article", for instance: Ivanov\_Slezinski\_article.docx

Information about the author(s) should be sent in a separate file, which should be called "authors' last names\_information", for example Ivanov\_Slezinski\_information.docx. It should include:

- full name in Russian and English;
- science degree, academic rank (if available);

- position and place of work / study.

The following article structure is recommended:

- **introduction** – relevance of the research, analysis of literature on the subject, determination of "blank spots" in other authors' research on the subject;
- **hypothesis** – idea being tested in the research;
- **methods** (research methodology) – information on when, where and how research was conducted, what materials have been used and who was included in the sample;
- **results and discussion** – information on the solution found, on whether the hypothesis has been confirmed, the meaning and relevance of the solution, how the information received fits in with the results of other researchers and what prospects for further research exist;
- **credits** – information on donor organizations, research groups, institute the research was based at, personal acknowledgements to colleagues, reviewers, etc.;
- **references** – only sources referenced within the article's text should be listed.

Section titles should be highlighted in **bold**.

### TECHNICAL REQUIREMENTS FOR ARTICLES

1. The UDC code should be specified.
2. The title of the article should be provided in Russian and English, font Times New Roman, 14pt, bold, UPPERCASE.
3. Abstract for the article should be provided in Russian and English. The volume of the abstract is 400-500 characters, font Times New Roman, 10pt.
4. Keywords reflecting the article's main ideas (5-8 words and phrases in Russian and English), in Times New Roman, 10pt.
5. The Editorial Board accepts articles in \*.doc and \*.docx formats. In case the article has been produced in a text editor other than MS Word, authors should ensure full compatibility of all materials submitted with MS Word 2013, as well as complete compliance with the present guidelines.
6. The volume of the article should not exceed 10 pages.
7. Page format A4, portrait orientation. Margins: top 2 cm, bottom 2 cm, left 3.5 cm, right 1.5 cm. Line spacing – 1.0. Automatic hyphenation should be disabled.
8. The text of the article should be in English or other supported languages, paragraph indentation 0.7 cm, aligned by width. Font size 12pt, Times New Roman, font style regular.
9. The text may contain figures and tables. They should be placed immediately after their mention or on the next page. Formulas within the article text are optional.
10. All figures should be black-and-white. Their resolution should be 300 dpi or higher. All figures should be numbered, except if the article contains a single figure. Figures within the article text should have captions at the bottom, no indentation, justified. Font size 10pt, Times New Roman, font style regular. Caption: "Figure X. Figure name" (where X is the figure number), no full point at the end. An empty line should be skipped after the caption as well as before the figure.



11. All tables should be presented in the form (format) allowing their editing in the process of journal publication preparation. All tables should be numbered, except if the article contains a single table. The required table font size is 10pt, Times New Roman, font style regular. Captions should be placed above the tables, no indentation, justified. Font size 10pt, Times New Roman, font style regular. Caption: "Table X. Table name" (where X is the table number), no full point at the end. Each table should be separated from the text by an empty line above and below it.

12. Formulas should be made using the text editor's built-in formula design tools.

13. The article should not have appendices.

14. The text of the article should contain references for all sources provided in the References section. References within the text are made in square brackets, with the number indicating the source's position in the References section inside them. For instance: [7]. In case the specific page (or page range) is being referenced, this should also be indicated. For instance: [5, p. 7] or [4, pp. 1-2]. If several items are being referenced simultaneously, they should all be listed in a single square bracket set in ascending order as per the References section, separated by semicolons. For instance: [7, p. 111; 8; 10, pp. 3-5; 11] (wrong: ~~[3; 5]~~). If a reference is located at the end of a sentence, the punctuation mark ending the sentence is placed after the closing square bracket (correct: "... of a number of authors [7; 8].» incorrect: «... of a number of authors. [7; 8]").

15. References should be listed at the end of the article in Times New Roman, 10pt, justified. This requirement is obligatory. The references are made according to GOST 7.0.5-2008. Only endnote references are allowed within the articles. Sources should be listed alphabetically (with sources in Russian or Local language going first, in foreign languages second)

You can find out more information on article submission and publishing procedures on the journal's web site <http://hypothesis-journal.ru/podat-statiu> or by contacting the editorial office via phone or email [journal.hypothesis@gmail.com](mailto:journal.hypothesis@gmail.com).

Подписано в печать 25.12.2022. Формат 60×84 1/8.  
Усл. печ. л. 4,5 Тираж 1000 экз.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А  
Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ