

УДК 658+334

© Т. П. КАРПОВА¹, И. Ю. КУЗЬМИНА², 2017

^{1,2} Международный институт рынка (МИР), г. Самара, Россия

E-mail ^{1,2}: tpkarpova@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ АУТСОРСИНГА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Статья посвящена анализу применения технологии аутсорсинга органами государственной власти. Раскрываются причины и преимущества использования данной технологии. Рассматриваются подходы к организации аутсорсинга в органах государственной власти и ограничения аутсорсинга применительно к Российской Федерации, которые происходят по большей части из-за несовершенств действующего законодательства. Предлагается управленческое решение, позволяющее государственному органу получить выгоды от использования аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, государственное управление, административно-управленческий процесс, административная реформа, контракт, административная культура, управленческое решение.

В последнее время в практиках управления все чаще используется такая технология, как аутсорсинг, которая быстро и успешно прижилась в бизнес-сфере, как технология, помогающая решить проблему сокращения издержек, увеличения адаптации к меняющимся условиям внешней среды, улучшения качества выпускаемой продукции и услуг, квалифицированного управления рисками.

В развитых странах в последние пару десятилетий технология аутсорсинга начала не только активно применяться в бизнесе, но и успешно внедряться в сектор государственного управления. В данном случае аутсорсинг подразумевает передачу независимой организации части функций органов исполнительной власти.

В Российской Федерации, в рамках проведения масштабной административной реформы 2006-2010 годов, наиболее актуально встал вопрос об эффективности и качестве государственного управления страной. В основу реформирования государственного управления РФ легли принципы процессного подхода в управлении. Одним из направлений административной реформы в рамках оптимизации деятельности органов государственной власти стала разработка и внедрение системы аутсорсинга административно-управленческих процессов (АУП). Тем не менее, общие методологические основы для внедрения технологии аутсорсинга АУП в на-

стоящее время все еще отсутствуют, что говорит о недостаточной проработанности и изученности данной практики. Разработка и успешное внедрение аутсорсинга в сферу государственного управления невозможны без:

- создания понятийного аппарата, обоснования и оценки целесообразности передачи конкретных АУП на аутсорсинг;
- составления и обоснования причин возможности и невозможности передачи определенных видов деятельности на аутсорсинг;
- создания механизмов контроля за осуществлением видов деятельности, передаваемых на аутсорсинг.

Вопросам развития аутсорсинга посвящены работы таких ученых, как Е. Аксенева, Б. Аникина, Е. Калинина, С. Календжяна. Данной проблематике посвящены исследования зарубежных ученых, таких как Ж. Бравар, Р. Морган, П. Готтшальк, Х. Солли-Сетер, С. Клементс, М. Доннеллан, С. Рид, Дж. Брайани Хейвуд и др.

Вместе с тем большинство работ по аутсорсингу носит не научный, а информационно-публицистический характер. Накопленный в этих работах материал требует теоретического обобщения и систематизации. В современных экономических условиях необходимы новые научные подходы к исследованию влияния аутсорсинга на рыночный механизм и структуру управления рынка.

Долгое время среди стран с эффективным государственным управлением были Франция и Германия. Административный аппарат этих стран был самым организованным и рационально устроенным, основанным на принципах бюрократии, но со временем выяснилось, что в условиях динамично развивающейся рыночной среды такое устройство государственного аппарата тормозит развитие и экономики, и общества в целом. Произошло изменение понимания эффективности государственного управления: под эффективностью стала подразумеваться способность власти вступать во взаимодействие с другими субъектами общества, при этом создавая устойчивость и динамичность развития социальной системы при наименьшем расходе общественных ресурсов. Выяснилось, что образцом государственной эффективности выступают эластичные сетевые структуры англо-саксонских стран (США, Великобритания), где государственное управление строится на принципах рынка публичных услуг. Многие функции, принадлежащие в государствах континентальной Европы правительству, в англо-саксонских странах осуществлялись в частном секторе, представляя собой своего рода услугу на рынке.

В 1980-1990-е гг. в США были сформулированы предложения по перестройке системы государственного управления по образцу

рыночных институтов, ориентации государственной службы на оказание услуг «клиентам» и переходу к «новому государственному менеджменту» (New Public Management) на базе трех «Э» (экономия, энергичность и эффективность) [1]. Примерно в это же время в Великобритании консерваторы под предводительством М. Тэтчер, а затем и лейбористы принялись внедрять систему «нового менеджмента» в государственное управление.

Под влиянием США и Великобритании «новый менеджмент» и принципы «рыночного государства» стали копироваться и другими индустриально развитыми странами. В начале 2003 года российские власти, желая добиться большей эффективности, также приступили к реформе системы управления, образцом для которой выступило «рыночное государство», а технологической базой — «новый менеджмент».

Разработчики административной реформы 2006-2010 годов [2] полагали, что Российская Федерация, пройдя реформирование, будет преобразована в «рыночное государство». В дальнейшем выяснилось, что функции государства можно разложить на точно зафиксированные в стандартах и регламентах услуги, а бюджетное финансирование связать с закупками данных услуг. Поэтому есть возможность передачи государственных услуг на аутсорсинг рыночным институтам, гражданскому обществу. Внедрение практики аутсорсинга поможет упорядочить взаимоотношения органов власти и частных организаций, что приведет к большей прозрачности исполнения функций, оптимизации расходов на их исполнение, возможности контроля качества отдельных административных процессов.

Начатая реформа удалась не полностью, но стала «первым шагом» к радикальным переменам в структуре и функциях центральной и региональной исполнительной власти.

Аутсорсинг в государственном секторе можно определить как передачу исполнения отдельного процесса или вида работ внешней организации при сохранении общей ответственности государственной организации путем заключения договора [3]. В Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2008 годах аутсорсинг применительно к органам государственной власти выступает в качестве механизма выведения отдельных видов деятельности за рамки функционирования органов исполнительной власти путем заключения контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе [4].

Таким образом, кроме регулярности и договорной природы отношений выделяются следующие отличительные черты аутсорсинга в органах государственной власти (ОГВ):

1. Конкурсная основа. Определение внешних исполнителей происходит на основании победы в конкурсе на оказание работ или услуг — покупка по минимальной стоимости при требуемом качестве.

2. Ответственность и контроль. При аутсорсинге государственные органы привлекают к реализации процесса сторонние организации, оставляя за собой общий контроль [5] и ответственность за осуществление процесса.

3. Ограниченность сферы применения аутсорсинга. Частным подрядчикам не могут передаваться исконно государственные функции и процессы. Так, исключительной прерогативой государства в лице государственных органов выступает деятельность по реализации властных полномочий, а именно по принятию решений относительно формирования и использования ресурсов и выработке правил поведения граждан и организаций [6]. На аутсорсинг могут передаваться только поддерживающие основную деятельность органа процессы — административно-управленческие процессы. Во внешнюю среду, в отличие от бизнес-сферы, не может отдаваться полностью функция органа власти, а лишь большая совокупность административных процессов, исполняемых в ходе реализации данной функции.

Специалисты Института государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ (ИГМУ) [22] в соответствии с критериями целесообразности разработали перечень типовых административных процедур, подлежащих аутсорсингу, который состоит из следующих основных блоков: основная деятельность ОГВ, кадровые вопросы, имущественный блок, юридический блок, материально-технический блок; блок IT-инфраструктуры. Что касается АУП, которые не могут быть переданы на аутсорсинг, решение о нецелесообразности передачи АУП на аутсорсинг принимается самостоятельно органом власти для каждого конкретного АУП [7]. То есть в Российской Федерации не существует перечня процессов, не передаваемых на аутсорсинг.

Например, в США такой перечень есть, и основан он на принципе, что существуют «исконно государственные» виды деятельности, которые не могут исполняться частными компаниями. Существуют и другие способы взаимодействия государства и частного сектора (государственно-частное партнерство, государственный франчайзинг, приватизация), и аутсорсинг необходимо отличать от других форм взаимодействия [8].

Исследователи [9] выделяют три подхода к организации аутсорсинга в ОГВ: централизованный, децентрализованный и кластерный («гибридный»).

Централизованный подход означает управление аутсорсингом в рамках единой уполномоченной правительственной организации (к примеру, управление по осуществлению государственного заказа продукции и услуг). Такая организация осуществляет управление контрактами, разрабатывает и устанавливает стандарты и нормативы в области аутсорсинга. Достоинства этого подхода в том, что происходит более специализированное и профессиональное управление аутсорсинговыми контрактами, имеются единые стандарты, с помощью которых проводится комплексная оценка эффективности и результативности аутсорсинга, т.е. разработана единая политика аутсорсинга, а также имеются организационные ресурсы для реализации масштабных проектов. А недостатки централизованного подхода в том, что зачастую отсутствует индивидуальный подход и необходимый уровень гибкости.

Децентрализованный подход означает, что каждый орган власти разрабатывает свою собственную индивидуальную стратегию использования аутсорсинга. Данный подход позволяет достичь необходимой гибкости, но может быть несистемным и бессвязным. Кроме того, данный подход не подходит для реализации крупных аутсорсинговых проектов.

Кластерный подход («гибридный») означает, что ОГВ могут объединяться в кластеры или группы для организации совместных действий по реализации аутсорсинга. Управление аутсорсингом берут на себя отдельные органы — специализированные агентства в сферах, например, финансов, ИКТ, кадровой политики и др. Кластерный подход создает экономию от масштаба в случае, если одновременно у нескольких органов власти возникает необходимость в аутсорсинге одинаковых функций или схожих задач. Но недостаток этого подхода — в сложности управления.

Выбор одного из трех подходов по организации аутсорсинга зависит от целей, затрат и условий, в которых действует государство. Для России технология аутсорсинга нова, в ОГВ прежде отсутствовал опыт ее использования, поэтому на этапе проведения административной реформы 2006-2010 годов было принято решение использовать централизованный подход управления политикой аутсорсинга на федеральном уровне или на уровне субъекта федерации.

Аутсорсинг имеет большой потенциал и может значительно улучшить функционирование органов государственной власти. Преимущества этой рыночной технологии в отношении органов государственной власти выражаются в следующем:

— главной целью применения аутсорсинга является эффек-

тивное и экономное расходование бюджетных средств, технология позволяет использовать бюджетные средства наилучшим образом посредством предоставления и закупки наиболее качественных услуг, а также при схожем качестве — наименее затратных их эквивалентов;

— сокращаются издержки на исполнение государственных функций и оказание государственных услуг;

— появляется возможность сфокусироваться на основной деятельности органа власти и использовать высвободившиеся внутренние ресурсы и капитал для ее поддержания и осуществления;

— открывается доступ к ресурсам и технологиям, которых нет внутри государственной организации;

— возможность сократить число административного и управленческого персонала;

— возможность разделить контроль и ответственность за сложные в управлении функции и разделить риски;

— возможность использовать разработанную лучшую практику в определенных процессах;

— повышается качество, и расширяются возможности оказания новых услуг;

— начинается развитие экспертного и аналитического потенциала органа власти;

— начинается конкуренция государственных органов и их подразделений между собой, что способствует их желанию увеличивать эффективность деятельности.

Безусловно, эффективнее будет комплексное достижение указанных выше преимуществ, но мировой опыт применения практики аутсорсинга свидетельствует о том, что существует два основных направления (обстоятельства) использования аутсорсинга в органах исполнительной власти: повышение качества исполнения функций и снижение издержек на исполнение функций [10].

Направление «повышение качества исполнения функций» подразумевает четкие цели с высокой потенциальной значимостью. Аутсорсинг используется как инструмент для достижения стратегических целей, при заданном бюджетном ограничении или требованиях граждан, а также при ограничении во времени. Великобритания, США, Австралия, Канада используют это направление аутсорсинга процессов. Иными словами, за счет передовых технологий и более качественных ресурсов внешней среды, использующихся для вспомогательных процессов, повышается качество исполнения государственной функции в целом.

Направление «снижение издержек на исполнение функций» оз-

начает сокращение издержек и повышение продуктивности. Страны, которые выбирают траекторию эффективности, фокусируются на технологической инфраструктуре и аутсорсинге административных процессов как средствах сокращения издержек и перевода капитала в выполнение основных функций [11]. При применении аутсорсинга АУП можно снизить следующие затраты: на хранение определенных ресурсов, персонал, обеспечение деятельности организации, управление и контроль.

Мировой опыт использования аутсорсинга в органах исполнительной власти показывает [12], что в среднем органы и организации, выбравшие и использовавшие направление «повышение качества исполнения функций», были более успешны в достижении своих целей, чем те, кто лишь рассчитывал на значительное сокращение издержек на исполнение своих функций.

Если рассматривать Концепцию проведения административной реформы в Российской Федерации, можно сделать вывод о том, что в ней не сделан выбор в пользу одного из направлений, нет определенности по приоритетам, а есть обе цели: и «снижение издержек на выполнение функций», и «повышение эффективности государственных органов», а действовать одинаково эффективно по обоим направлениям довольно непросто, особенно если учесть, что Россия — новичок в использовании аутсорсинга в государственном управлении.

Осуществление аутсорсинга необходимо проводить в соответствии с определенным порядком, включающим в себя перечень взаимосвязанных управленческих процедур, которые, в свою очередь, образуют цикл управления реализацией аутсорсинга. Каждая последующая процедура проистекает из предыдущей, то есть важно последовательное соблюдение каждой из предписанных процедур.

Выделяются четыре этапа проведения аутсорсинг-проекта:

- 1) стратегическое обоснование и планирование аутсорсинга;
- 2) разработка программы внедрения аутсорсинга;
- 3) внедрение аутсорсинга;
- 4) мониторинг результатов и оценка эффективности аутсорсинга.

Первый этап включает анализ текущего состояния государственной организации, ее целей и приоритетов, выявление проблем и путей их решения при использовании аутсорсинга, принятие решения о передаче на аутсорсинг того или иного процесса, анализ рынка услуг и разработку технического задания. На данном этапе назначаются ответственные лица за разработку и внедрение практики аутсорсинга. Очень важно на первом этапе четко сформу-

ликовать ожидания от аутсорсинга и соизмерять масштаб работ со стратегическими направлениями деятельности организации [13].

В рамках данного этапа осуществляются [14]:

– анализ существующих административно-управленческих процессов, определение достигнутых результатов каждого процесса, недостатков и трудностей при их осуществлении;

– анализ целесообразности применения аутсорсинга для реализации конкретных административно-управленческих процессов (анализ рынка, расчет экономических параметров аутсорсинга, сопоставление издержек, прогноз эффективности аутсорсинга и др.);

– анализ применимости аутсорсинга административно-управленческих процессов;

– оценка возможных рисков;

– разработка количественных и качественных требований к процессам (техническое задание).

Иначе говоря, на данном этапе оценивается функционирование организации в настоящем периоде до внедрения аутсорсинга.

На *втором этапе* разрабатывается программа внедрения системы аутсорсинга – нормативно-правовая база и методические рекомендации для системы аутсорсинга административно-управленческих процессов.

Третий этап – внедрение разработанной системы, то есть практическое использование системы аутсорсинга. После принятия решения об использовании аутсорсинга происходит организация конкурса для выбора компании, которая будет аутсорсером АУП – по заранее определенным критериям и параметрам. Потом заключается контракт с победившей организацией, и эта организация приступает к исполнению контракта.

Во время выполнения контракта государственный орган взаимодействует со сторонней организацией, координирует и контролирует совместную деятельность. Важно следить за ходом выполнения контракта. Если организация, к примеру, предоставляет услуги не должного качества или не соблюдаются прописанные сроки, то госоргану необходимо применить соответствующие санкции, которые предусмотрены контрактом.

Последним, *четвертым этапом* является анализ результатов работы и их сопоставление с запланированными показателями. На основании данной работы осуществляется корректировка и доработка системы, касающаяся совершенствования методического и организационного обеспечения аутсорсинга [15].

Несмотря на то, что аутсорсинг имеет много положительных моментов, его применение в государственном секторе имеет ряд проблем и ограничений. Проблемой является сложность и запутанность процедур государственных закупок, частые изменения в политическом курсе руководства госоргана препятствуют реализации долгосрочных аутсорсинговых контрактов, низкие финансовые возможности госоргана также не способствуют развитию инновационных технологий в управлении госсектором [16]. Еще одной важной проблемой является страх утечки конфиденциальной информации — далеко не ко всей информации можно допускать сторонние организации. Кроме того, внедрению аутсорсинга сопротивляются сами работники госорганов из-за возможных сокращений и увольнений и снижения мотивации труда [17].

Рассматривая ограничения аутсорсинга применительно к Российской Федерации, которые происходят по большей части из-за несовершенств действующего законодательства, можно отметить:

1. Первое ограничение связано с бюджетным процессом. Бюджетные средства выделяются на годовой период, а конкурсы на выполнение работ и услуг могут проводиться только под каждое выделение средств из бюджета. Такие временные рамки значительно сокращают возможности планирования деятельности ОГВ и построения длительных контрактов с внешними подрядчиками, а одной из отличительных черт аутсорсинга, как было уже сказано, является долгосрочные и регулярные взаимодействия. Таким образом, в договорах об оказании услуг срок должен быть сопоставим с периодом предоставления бюджетных средств [18], то есть не больше одного календарного года, а затем требуется проведение повторного конкурса по выбору поставщика таких же услуг, и в конкурсе может победить новая компания, услуги которой могут отличаться по качеству.

2. Для осуществления аутсорсинга ОГВ необходимо иметь гибкий бюджет, чтобы была возможность, в случае необходимости, привлечения дополнительных средств. Но, согласно российскому законодательству, статьи расходов бюджета четко прописаны, а возможность перевода средств с одной статьи расходов на другую затруднена: распорядитель бюджетных средств имеет право перемещать бюджетные ассигнования между получателями бюджетных средств в объеме не более пяти процентов [19]. В соответствии с федеральным законом Российской Федерации от 21.07.2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» заказчиком может быть изменен объем предоставляемых

товаров, работ и услуг не более чем на пять процентов, при этом цена контракта увеличивается или уменьшается пропорционально изменению объема [20]. То есть при возникновении необходимости в дополнительных услугах в ходе реализации аутсорсинга ОГВ не может изменять объем этих услуг более чем на пять процентов, поэтому придется проводить еще один конкурс на оказание аналогичных услуг или же выполнять их собственными силами.

3. Негибкость, консервативность, невосприимчивость к изменениям организационной структуры ОГВ. Зачастую при привлечении внешнего исполнителя требуется сократить численность штата госоргана. Но для изменения численности работников необходимо менять нормативные правовые акты, регулирующие деятельность подразделений и всего органа, что требует затраты большого количества времени и осуществления множества дополнительных процессов. Кроме того, сотрудники госорганов имеют долгосрочные или бессрочные трудовые контракты, поэтому их увольнение — затруднительный процесс.

4. Стоимость услуг аутсорсера: есть риск недооценки и переоценки стоимости контракта. В первом случае ОГВ низко оценит стоимость привлечения компаний для реализации АУП, что будет невыгодным для организаций-аутсорсеров, и они просто не заинтересуются предложением. Во втором случае внешние организации могут слишком высоко оценить стоимость услуг, что будет экономически неэффективным для заказчика.

5. Ограничением развития аутсорсинга в российских ОГВ выступает и административная культура. Такие параметры российской бюрократии, как необязательность, низкая ответственность и недооценка организационных аспектов управленческой деятельности, вряд ли будут способствовать внедрению в практику деятельности государственных органов новых технологий управления [21].

6. Зачастую в ОГВ отсутствует грамотная система контроля над осуществлением АУП сторонним подрядчиком, что может привести к неисполнению контракта.

7. Серьезным ограничением выступает отсутствие рынка поставщиков услуг — организаций, которые могут и хотели бы взяться за реализацию требуемых АУП. При отсутствии конкуренции отсутствует выбор, а качество работ компаний, готовых стать аутсорсером, проверить нельзя, так как сравнивать их не с кем.

Таким образом, аутсорсинг АУП — вид контрактных отношений между государством и частным сектором, имеющий свои специфические черты и особенности, отличающие его от других форм

контрактации. Аутсорсинг АУП может принести госоргану много преимуществ, улучшить деятельность и сократить издержки, но на пути развития аутсорсинга в органах государственной власти в России стоит множество проблем, решение которых — процесс долгий и трудоемкий. Но решив эти проблемы, можно способствовать не только развитию аутсорсинга, но и повышению общей эффективности государственного управления.

Требования динамичной внешней среды и проблемы внутреннего устройства обуславливают поиск новых подходов к управлению государственной организацией. Одним из таких способов является аутсорсинг. Анализ практики применения аутсорсинга в государственных организациях России выявил ряд проблем и ограничений, препятствующих развитию данной технологии. Среди этих проблем выделяется неразвитость и неполнота законодательной базы, негибкость организационной структуры органов власти и особая административная культура, присущая государственным органам. Также серьезной проблемой является отсутствие рынка аутсорсинговых услуг и риск неправильной оценки стоимости контракта.

Для успешного внедрения аутсорсинга процессов в государственные органы надо комплексно подойти к решению упомянутых проблем. Чтобы систематизировать, оптимизировать и формализовать практику аутсорсинга в органах власти, рекомендуется создавать в структуре данного органа Управление аутсорсингом, на которое ложится функция взаимодействия с поставщиками услуг из частного сектора. Такое управленческое решение позволит госоргану получить все выгоды от использования аутсорсинга и избежать возможных проблем.

Литература

1. Йооп Д. Схааке. Аутсорсинг в развитых странах Европы // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 4. С. 77-83.
2. Йордон Э. Аутсорсинг. М.: Лори, 2006. 367 с.
3. Казанцева С. М. Проектирование организационных систем на основе аутсорсинга бизнес-процессов. Тюмень: ТГИМЭУП, 2003. 208 с.
4. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / С. О. Календжян. М., 2003. 305 с.
5. Калинин А. М. Участие федеральных органов исполнительной власти в деятельности многофункциональных центров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 2. С. 133–143.
6. Карасюк Е. Бизнес чужими руками // Секрет фирмы. 2002. № 11. С. 21.

7. Кодацкий В. П. Анализ прибыли предприятия Финансы. 2006. № 12. С. 16-19.
8. Козориз Т. С. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2006. № 1. С. 31.
9. Колосова Е. Д. Рынок аутсорсинга в России // СЕО — 2012. 2012. № 9. С. 32.
10. Курьянович В. П. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг // Sales business продажи. 2005. № 4. С. 5.
11. Людковская А. Н. Разрыв полного цикла (промышленные компании переходят к аутсорсингу) / А. Людковская, О. Промптова // Ведомости. 2002. № 1. С. 21.
12. Ляпоров В. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. М.: Бестселлер, 2004. 192 с.
13. Маренков Н. Л. Методология создания рынка инноваций в России. М.: Высшая школа, 2005. 438 с.
14. Мировая экономика / под ред. А.С. Булатова. М.: Экономистъ, 2007. 734 с.
15. Миронова Ю. С. Как живут другие «дочки»? // Новости отрасли. 2011. № 4. С. 18.
16. Митрофанова Е. К. Как оптимизировать бизнес-модель компании // Фин. директор. 2005. № 7-8. С. 25-32.
17. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. М.: КНОРУС, 2006. 255 с.
18. Михайлов Ю. К. Визовая реформа. На смену очередям у консульств в России. // Виза. 2013. № 1. С. 13.
19. Мухина И. С. Анализ существующих подходов к оценке эффективности использования аутсорсинга // Корпоративное управление. 2008. № 6. С. 111-114.
20. Мясникова Л. А. Постмодерн коммерции (трансформация коммерции в современном обществе). СПб.: Бизнес-пресса, 2001. 205 с.
21. Новиков А. Н. Оценка необходимости применения аутсорсинга // Коммерческий директор. 2006. № 3. С. 12.
22. Официальный сайт Института государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ (ИГМУ). URL: <https://ipag.hse.ru/>.

Статья поступила в редакцию 09.05.17 г.

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*