

Аверьянов Максим Александрович —

директор департамента консалтинга Группы компаний «ЦИТ».

Евтушенко Сергей Николаевич —

действительный государственный советник Российской Федерации Аппарата Правительства РФ.

Кочетова Елена Юрьевна —

руководитель проектов Группы компаний «ЦИТ».

Maxim A. Averyanov —

CIT Group of Companies.

Sergey N. Evtushenko —

Government Office.

Elena Yu. Kochetova —

CIT Group of Companies.

Когда спадает цифровой ажиотаж: две стратегемы для государственного управления

Пошел третий год цифровой революции в России

Что мы видим?

- Программа «Цифровая экономика» трансформировалась в национальный проект, который весь 2018 г. стартовал, стартовал, да так и не запустился.
- Цифровая трансформация, так и не начавшись, постепенно подменяется в информационном поле цифровизацией или даже оцифровкой.
- Никому не интересен реинжиниринг процессов государственного управления, все цифровые истории ограничены либо воспеванием цифровых технологий, либо сервисом на их базе, причем по большей части негосударственным.

На волне информационной шумихи, поднятой вокруг темы цифровой экономики в 2016–

2018 гг., в процессе создания многочисленных ассоциаций, организаций и консорциумов, призванных управлять цифрой, потерялись ответы на главные вопросы: для чего создается цифровая экономика, какова роль государственных органов, бизнеса, граждан и какие преимущества каждая из этих групп получит в результате?

Почему так происходит? Попробуем разобраться.

Такие разные понятия

Существует минимум три термина, которые и представители госорганов, и эксперты очень легко взаимозаменяют: оцифровка — цифровизация — цифровая трансформация. Очевидно, когда имеет место такое вольное употребление понятий в различных контекстах, сложно

УДК

2018 г. не принес существенного прорыва в развитии цифровой экономики России, ажиотаж замещается разочарованием. Цифровая трансформация как процесс кардинальных перемен постепенно вытесняется оцифровкой или цифровизацией, то есть просто переводом «всего» в цифровую форму.

При этом вне зоны внимания остаются практические вопросы, касающиеся подходов государственных органов к реализации планов цифровой экономики как в ближайшее время, так и в перспективе 5–10 лет. На передний план выходит обсуждение представителями власти не процессов эффективных изменений в экономике, а ускоренного внедрения чужих цифровых технологий или предоставления сервисов на цифровых платформах.

В данной статье предлагается обсудить две стратегемы, которые позволят государственным органам Российской Федерации закрепить лидерскую позицию в процессе цифровой трансформации, не только реализовав контрольно-надзорные функции, но и предоставив широкие экономические возможности крупному, среднему и малому бизнесу на основе цифры.

Ключевые слова

Оцифровка, цифровизация, цифровая трансформация, цифровая платформа, «оркестровка», «хореография», цифровые активы, экосистема, стратегема управления.



уловить смысл. Тем, кого интересует смысловое наполнение, предлагаем следующую трактовку этих понятий:

- оцифровка (*digitize*) — перевод информации с аналоговых носителей в цифровую форму; например, при сканировании книги или фото получаем копию в электронном виде;
- цифровизация (*digitalization*) — процесс перевода существующих документов и процессов в цифровую форму в машиночитаемом виде; например, для удобства граждан взаимодействие с госорганами происходит путем отправки документов в электронном виде на портале госуслуг;
- цифровая трансформация (*digital transformation*) — кардинальные изменения взаимодействий между субъектами, которые стали возможны с появлением цифровых технологий и которых нет в аналоговом мире: появление

➤ На волне информационной шумихи, поднятой вокруг темы цифровой экономики, потерялись ответы на главные вопросы: для чего она создается?

новых субъектов (машины, ИИ), новых процессов, новых продуктов и услуг.

На первый взгляд, никаких проблем нет. Очевидно, для того чтобы заработала цифровая экономика, все должно быть оцифровано — и субъекты, и объекты, и существующие процессы. По сути, все три термина описывают этапы, которые проходят бизнес и государство в процессе создания цифровой экономики.

Беда в том, что далее цифровизации развитие как бы и не рассматривается. Повсеместная цифровизация генерируется как представителями власти, так и бизнесом. «Наша задача — все оцифровать... Необходимо провести цифровизацию» — вот что мы слышим сегодня на экономических форумах, конференциях, читаем в статьях адептов цифры. Как-то позабылись термины «автоматизация» и «информатизация» — они вдруг стали архаичными. Но мероприятия, которые обсуждаются с высоких трибун и включаются в планы работ, по сути, реализуют именно их, хотя это и подается под новым соусом цифра.

Что здесь главное — непонимание сути? Или в России действительно дальше оцифровки и цифровизации идти не собираются?

Если предположить, что все субъекты и объекты экономики, все экономические процессы

When digital hype subsides: two stratagems for public administration

2018 did not bring a significant breakthrough in the development of the Russian digital economy, the hype is replaced by disappointment. Digital transformation as a process of cardinal change is gradually being superseded by digitization or digitalization, that is, simply by translating “everything” into digital form.

At the same time, practical issues concerning the approaches of state bodies to the implementation of digital economy plans both in the near future and in the future 5-10 years remain outside the zone of attention. At the forefront is the discussion by government officials not of the processes of effective changes in the economy, but of the accelerated introduction of foreign digital technologies or the provision of services on digital platforms.

This article proposes to discuss two stratagems that will allow the government bodies of the Russian Federation to consolidate their leadership position in the digital transformation process, not only by implementing control and supervisory functions, but also by providing large economic opportunities to large, medium and small businesses based on numbers.

Keywords

Digitization, digitalization, digital transformation, digital platform, “orchestration”, “choreography”, digital assets, ecosystem, management strategy.

рано или поздно (а по плану к 2024 г.) будут переведены в формат вида «0 и 1», то есть фактически сегодняшняя совсем не безупречная экономическая модель будет целиком перенесена в виртуальный мир, что изменится в экономике, на каком этапе российское общество дождется прорыва, о котором говорит президент?

При этом косвенно версия просто цифровизации экономики подтверждается в опубликованных прогнозах Минэкономразвития в 1,8–3,2% роста ВВП [1], несмотря на планы по вливанию в экономику из бюджета и внебюджетных источников по цифре (по разным источникам) от 1,8 до 3,5 трлн руб. Выходит, роль государства ограничена цифровизацией, переводом в цифру без каких-либо попыток изменений, технологического прорыва и т.д.

Есть еще две задачи, которые ставят перед собой в процессе цифровизации представители государственных органов. Первое — это развитие цифровых сервисов (или даже суперсервисов) и второе — повсеместное внедрение цифровых технологий.

Характерно, что, предлагая развитие цифровых сервисов, чиновники не имеют в виду госуслуги, они с большим увлечением описывают сервисы формата B2B (*business-to-business*) и B2C (*business-to-citizen*). Было бы понятно, если бы речь шла о требованиях к коммерческим сервисам со стороны государства, например к безопасности, совместимости и т.д. Однако обсуждается функциональность, которая уже сегодня должна опираться на потребности конечного потребителя и возможности конкретного бизнеса. Хочется спросить: а при чем здесь государственные органы?

Вторая актуальная тема — высказывания наших чиновников о необходимости применения цифровых технологий. Кажется, что уже сложился устойчивый набор из модных слов: блокчейн, искусственный интеллект, большие данные и т.д. Подчас главной целью цифровой экономики впрямую называется «ускоренное внедрение цифровых технологий». Это как если бы на молокозавод зачем-то купили дорогостоящий и высокоточный вальцшлифовальный станок, и теперь все думают: в какой процесс его внедрить?! А ведь цифровые технологии — это инновационные инструменты, они должны появляться там, где от них будет существенный эффект. И государственные органы, и бизнес должны рассматривать цифровые технологии лишь

как один из способов достижения своих целей, не ставя целью само внедрение.

Когда цифровые идеи с высоких вершин спускаются на уровень среднего и малого бизнеса, непонимание усиливается. Вроде и государство велит бежать в светлую цифровую даль, и конкуренты поджимают. Но вот что конкретно должны делать собственники и руководители компаний (а они в сегодняшних условиях и так еле выживают), на какие средства они должны присоединиться к цифровой гонке? Самое главное, что власть и не предлагает им никаких реальных возможностей по развитию и получению больших доходов в новых условиях — «думайте сами, решайте сами».

На сегодня к внедрению фактически принимается пользовательский «цифровой кейс», в котором по аналогии с «коробочным решением» необходимо все оцифровать, ускоренно запустить цифровые технологии и начать оказывать сервисы. Простое и понятное решение — подключай и работай! Авторам этой статьи остается оставить читателю право самому догадаться, что в этом случае угрожает суверенитету государства и кому из наших партнеров переход Российской Федерации в статус цифрового пользователя при новом мировом разделении труда может быть выгоден.

Строительство платформ. Начало

Несмотря на вышесказанное, параллельно с риторикой представителей органов власти начинается интенсивное формирование нескольких крупных цифровых платформ, которые в будущем станут основой развития отраслевых экосистем. Такие платформы и экосистемы появляются в сфере транспорта и логистики, в здравоохранении, банковской сфере и др.

Структура собственности и принципы управления зарождающимся сегментом крайне важны — ведь платформы обеспечивают коммуникации огромного числа заинтересованных — юридических и физических лиц, госорганов. Регистрация и взаимодействие субъектов на платформах формируют цифровые активы, владение и доступ к которым на сегодня нормативно не урегулированы, вопросы, связанные с обеспечением доверия и безопасности, практически не обсуждаются.

В рамках национальной программы по цифровой экономике в срок до 2024 г. предполагается выделение бюджетных средств на создание органами власти значительного числа отраслевых го-

сударственных платформ, разрабатываются всевозможные меры соответствующей поддержки.

При этом крупные частные корпорации и госкомпании, имеющие значительную долю отраслевого рынка и соответствующий уровень ИТ-бюджетов, уже приступили к созданию собственных цифровых платформ. С учетом их доли на рынке и уровня вовлеченности в создаваемую экосистему других участников такие платформы в ближайшем будущем займут ныне пустующее место полноценных отраслевых платформ и останутся в дальнейшем в их собственности и управлении.

В течение ближайших пяти лет практически вся экономика России должна перейти на платформы (частные, государственные — частные или государственные). При этом остается вопрос: будет ли создано единое цифровое экономическое пространство Российской Федерации?

Таким образом, в общих чертах становится понятно, кто и что делает в рамках цифровой трансформации — крупные игроки размечают поле, ударными темпами формируя собственные платформы. Государство, хотя и со значительным опозданием, тоже присматривается к «цифровому участку», раздумывая, а есть ли еще место, и пока даже не пытается взять на себя функции главного цифрового распределителя. К слову, ряд влиятельных игроков регулярно и усиленно подводят общественность к мысли, что так и должно быть, что роль государства — выступать не субъектом, а объектом экономики.

Интересно, что при таком раскладе даже в общих чертах не поднимается вопрос о возможности участия в создании цифровой экономики малого и среднего бизнеса, если, конечно, не учитывать массированные предложения семинаров и курсов на тему: «Как быстро цифровизовать компанию». Денег на создание платформ у этого сегмента экономики нет, зато есть масса текущих проблем, решение которых пока никак не коррелируется с цифровой повесткой государства. При этом, по последним данным Росстата, доля малого и среднего предпринимательства в ВВП за 2017 г. составила 21,9% [2].

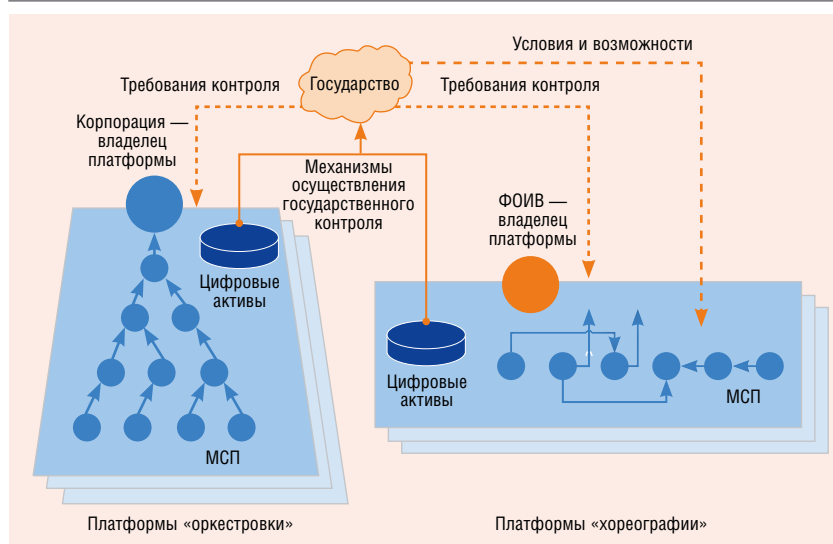
Далее мы сформулируем две основные стратегии конфигурации платформ в сфере экономики и ту роль, которую, по мнению авторов, может взять на себя государство в процессе цифровой трансформации и создания экономики нового типа.

«Оркестровка»

Крупная частная корпорация или компания с государственным участием всегда создает собственную экосистему, собирая в цепочки доверенный пул поставщиков сырья и комплектующих, перевозчиков и таможенных брокеров, банкиров и страховщиков, специалистов по PR и GR, консультантов и аудиторов и т.д. Так создается закрытая многоуровневая экосистема, попасть в которую почтут за честь многие компании, ведь присутствие в ней высоко котируется и маркируется в деловом сообществе не ниже до-революционного «Поставщик Двора Его Императорского Величества».

С приходом цифровых технологий эта корпоративная экосистема целиком переносится на платформу. Из прежнего остается то, что определение стратегии развития, целей и задач, требований и условий к функционированию экосистемы корпоративной цифровой платформы сохраняются за управляющим органом материнской компании — советом директоров, наблюдательным советом и т.д. Управляющий орган продолжает быть дирижером этого сложного «оркестра» — корпорации, но теперь еще и в виртуальной/цифровой среде (см. *рисунок*).

Комбинация стратегий «оркестровки» и «хореографии» в формировании платформенных экосистем цифровой экономики



Такой подход, используемый крупными частными и государственными компаниями в создании цифровых платформ, авторы определяют как «оркестровку».

«Оркестровка» — подход к формированию платформы компанией-лидером, когда она управляет экосистемой, в рамках которой участники (малые и средние предприятия) встраиваются в цепочки создания ценности, формулируемой этой компанией-лидером. Она задает общую стратегию и правила взаимодействия на платформе.

Создавая собственную платформу, корпорации проходят все этапы, реализуют оцифровку своих активов, проводят цифровизацию своих процессов. Все то же самое должны будут сделать и подключаемые к экосистеме сторонние компании корпоративного пула. Требования к оцифровке и цифровизации становятся для таких компаний стандартом, обязательным для присоединения к создаваемой платформе.

На создаваемой платформе постепенно начинают появляться качественные и актуальные в моменте цифровые активы — цифровые образы зданий и оборудования, сырья, материалов и запчастей, транспортных средств и инфраструктуры, производственных единиц и подрядных компаний и цифровые следы транзакций этих активов во времени и пространстве.

В этом случае у корпорации появляется возможность реализации еще одного вида деятельности — операций с цифровыми активами. Навскидку это может быть формирование широчайшего функционального спектра: создание сложных и многомерных моделей производ-

ства продукции или ремонтных циклов, взаимодействий в рамках промышленной кооперации через оптимальное выстраивание логистических и складских потоков, финансовое, налоговое и бухгалтерское обеспечение в доверенной среде, вплоть до вопросов социальной политики. В стратегическом плане важную роль может играть возможность моделирования рисков и планирования решений в различных условиях. Перечисленные функциональные компоненты выстраиваются на платформе в цепочку создания ценности по мере готовности.

С точки зрения собственников и управленцев головной компании-«дирижера», такая платформа становится реальным механизмом для значительного роста эффективности управления экосистемой корпорации в новых условиях и инструментом повышения конкурентоспособности не только на рынке России, но и в мире.

С точки зрения малого и среднего бизнеса — поставщиков сырья, запчастей, компонентов и услуг, — важным становится сам факт включения в цифровую экосистему (цепочку создания ценности) крупной корпорации, возможность подключиться в рамках платформы к дорогостоящим инновационным технологиям, использование предлагаемых платформой дополнительных сервисов и другие бонусы.

Таким образом, платформа, основанная на принципе «оркестровки», дает монопольные возможности корпорациям создавать новые принципы и правила на отраслевых рынках, формировать закрытые корпоративные цепочки создания ценности и встраивать в них других участников рынка.

Такая закрытая цифровая система через разработанные «дирижером» требования жестко закрепляет место и функции «оркестрантов» — компаний пула в поле матрицы корпоративной экосистемы, возможности их маневра сильно ограничиваются.

Как в этой ситуации поведет себя государство в лице федеральных органов исполнительной власти? Нам думается, на государственном уровне должен применяться взвешенный подход.

Так, принимая во внимание быстрый рыбок на старте цифровой революции крупных частных корпораций и госкомпаний, было бы неразумно тормозить их интенсивное участие в процессе цифровой трансформации, создании новых



процессов, вероятно, и новых технологических решений. Ведь все это впоследствии может быть удачно тиражировано через государственные платформы на других уровнях или в других отраслях.

Проблема в том, что может быть упущен текущий момент в части включения государственными органами требований государства в закрытые экосистемы корпораций. Несмотря на закрытость корпоративных систем, государству необходимо иметь прямой и прозрачный доступ к цифровым активам платформы в части исполнения функций контрольно-надзорной деятельности.

Это обуславливает другой важный вопрос: а что должно поменяться в исполнении государственными контрольными органами своих функций? Очевидно, что необходимы серьезные изменения в части перенастройки процессов, в получении данных, их периодичности и верификации. На сегодня технологически это все возможно. Важно уже сейчас смоделировать контрольно-надзорные процессы для условий цифровой трансформации, определить требования и законодательно закрепить их на корпоративных платформах.

«Хореография»

В предыдущем разделе мы отметили, что крупные игроки в последнее время активизировали свои усилия по капитализации цифровых платформенных возможностей, попутно концентрируя в одних руках цифровые активы и тем самым увеличивая свою долю рынка. Однако необходимость обеспечения условий для соблюдения интересов всех игроков на рынке, предотвращение монополизации, развитие компаний и рынков, обеспечение безопасности и устойчивости экономики являются приоритетными задачами государственного регулятора.

Большинство предприятий малого и среднего бизнеса, не включенные в корпоративные пулы, остаются на обочине цифровой гонки. У них не только нет ресурсов для создания платформы или внедрения цифровых технологий, но подчас нет возможности провести элементарный анализ своих процессов или внедрить простейшие изменения. Неудивительно, что многие из них не выдерживают конкуренции и либо уходят в тень, либо закрываются.

Этому обширному, но слабо защищенному сегменту экономики государство может обеспечить широкие возможности для развития и стать

драйвером того самого прорыва, о котором говорит президент.

Что для этого нужно сделать?

Как мы уже писали, в рамках национальной программы «Цифровая экономика» и ведомственных программ, которые будут приняты в ее развитие, необходима целевая переориентация планируемых платформенных и цифровых решений в целях обеспечения потребностей малого и среднего бизнеса.

Рассматривая перечни предлагаемых к реализации отраслевых платформ, можно заметить, что все они, как правило, носят прикладной характер. Авторы предлагают создание архитектуры этих государственных ведомственных платформ на принципах «хореографии».

«Хореография» — подход к формированию платформы, при котором уполномоченный оператор формирует общие правила и создает условия, а участники (малые и средние предприятия) выстраивают цепочки создания ценности, реализуя собственные стратегии, отслеживая возможности и текущие действия других участников.

Это означает, что государственный орган создает на своей платформе открытую, взаимовыгодную цифровую экосистему с равными условиями для участников рынка. При этом правила игры — требования к регистрации, участию и взаимодействию в рамках такой экосистемы закладывает «хореограф» в лице уполномоченного государственного органа.

Участники платформы сами формируют цепочки создания ценности, используя технологические возможности платформы или сервисы, предлагаемые другими участниками. Кроме того, на платформе создается такой онлайн-процесс путем алгоритмического подбора наиболее эффективного варианта, и необязательно, что в следующий раз эта цепочка будет такой же.

Критически важной для государства и привлекательной для бизнеса может стать задача предприятием части или всех своих обеспечивающих процессов на платформу с условием создания государством для участников платформы системы доверия и безопасности. Не секрет, что значительную часть управленческих и непроизводительных расходов в структуре затрат могут занимать процессы вида B2G (*business-to-government*). Если компания заре-

гистрировалась на платформе и приняла предложенные государством и закрепленные законодательством требования, она может делегировать платформе взаимодействие с государством. Пока это выглядит фантастически, но никого не смущает передача ведения бухгалтерского или налогового учета на аутсорсинг или на банковскую платформу.

Когда данные, необходимые государству для взаимодействия с бизнесом, зачастую разрозненны, хранятся или передаются в разных форматах и с существенным временным лагом, возникают серьезные риски. Сегодня существуют технологии, позволяющие собирать и обрабатывать необходимые данные с разрешения, но без участия наблюдаемого экономического субъекта. Это значит, что возможно осуществление платформой части процессов конкретного бизнеса.

➤ Государство в лице уполномоченных органов должно начать наводить порядок в сфере цифровой трансформации, задав правила игры и выступая арбитром в спорах.

Какие выгоды получает бизнес, выстраивая свои процессы на государственной платформе?

Бизнес погружается в концентрированную доверенную среду из потенциальных клиентов, получает возможность организации качественной обратной связи, понимает потребности и тренды развития рынка.

Наличие крупной партнерской среды предоставляет возможность использования форматов объединений, консорциумов, синдикатов для формирования эффективных цепочек создания ценности, быстрого обмена технологическими или управленческими решениями.

Доступ к обезличенным данным платформы на базе цифровых активов дает понимание конкурентной среды и возможность быстрого формирования новых предложений.

Инновационные инструменты платформы обеспечивают бизнес необходимой поддержкой государства, инвестиционных и банковских институтов.

Предприятия снижают собственные затраты на ведение бизнеса, передавая часть обеспечивающих процессов на платформу, что ведет к упрощению административных процедур — отчетности и проверок со стороны надзорных органов.

Развитие прикладных сервисов платформы обеспечивает продвижение компании, рекламу продукта или услуг, формируется канал сбыта через платформу.

Также государство может создавать и дополнительные преимущества в зависимости от государственной политики в части развития той или иной отрасли, например снижение ставки налогов, налоговые каникулы, преимущества при госзакупках, протекционизм во внешнеэкономической деятельности и т.д.

Платой за вышеперечисленные преимущества станет для бизнеса полная прозрачность собственной деятельности в отношениях с государством, в первую очередь в части финансовых потоков, безопасности продуктов и услуг, трудовых отношений, охраны окружающей среды и т.д. Фактически через 5–10 лет присутствие на государственной платформе должно означать признание высокой деловой репутации компании, что вкупе с постепенной зачисткой теневого сектора экономики должно послужить переходу к новому технологическому укладу экономики России.

Реализовав такую платформу, государство впервые со времен СССР сможет получить целостное актуальное представление о ситуации в экономике в реальном времени. В части контрольно-надзорной функции появится возможность обеспечения безопасности деятельности граждан и бизнеса, товаров и услуг, объектов производства и инфраструктуры, транспортных средств и т.д., а не работа ради сбора штрафов. Органы власти получают через платформу рычаги «мягкой силы» — возможность воздействия на ход развития экономики за счет направления инвестиций, людских ресурсов или технологий в точки прорыва.

Таким образом, государственная платформа, основанная на принципе «хореографии», дает участникам широкие возможности, позволяя каждому из них вести свою «партию» на отраслевом рынке, выстраивать собственные цепочки создания ценности, принимая при этом общие для всех принципы и правила.

Возвращаясь к двум предложенным стратегиям — к «оркестровке» и «хореографии», авто-

➤ Необходимо во главу угла поставить развитие и приоритет экономики как базового фактора для повышения уровня социального развития общества.

ры хотели бы отметить, что эти варианты организации платформ не являются конкурирующими. Государство может и должно эффективно поддерживать баланс между ними, обеспечивая экономический рост как через контроль «естественных цифровых монополий», так и создавая условия цифровой трансформации для малого и среднего бизнеса.

Важным вектором приложения государственных усилий должно стать обеспечение бесшовности и единства цифровой экономической среды через включение требований и условий обеспечения единого уровня законности, безопасности и конкурентности для всех участников рынка — ведь экономические субъекты могут одновременно реализовывать свои цели как на платформе, созданной на принципе «оркестровки», так и на платформе, организованной исходя из принципа «хореографии».

Цифровой экономике в России нужен отрезвляющий душ.

Нельзя третий год жонглировать словами, даже не пытаясь понять их суть.

Невозможно заниматься цифрой, не планируя полезности или не защищаясь от опасности принимаемых решений.

Опасно принимать разнонаправленные решения по цифровизации и не видеть ситуацию в экономике в целом.

Государство в лице уполномоченных органов должно начать наводить порядок в сфере цифровой трансформации, задав правила игры и вы-

ступая арбитром в спорах. Необходимо во главу угла поставить развитие и приоритет экономики как базового фактора для повышения уровня социального развития общества. Ведь на государственном уровне самая большая опасность — заболтать преимущества цифровых преобразований, а потом купить готовые западные/азиатские кейсы или освоить многомиллиардные бюджеты, которые будут выделены на цифру.

В целом для самого института государственного управления в России нарастает риск потери контроля за экономической ситуацией через выдавливание «цифровыми монополистами» государства из экономики, риск лишения его доступа к цифровым активам. Поэтому именно в государственном секторе цифровая трансформация должна жестко насаждаться, сопровождаясь сломом старых коррупционных связей и устранением бюрократических проволочек.

В противном случае велик риск того, что ключевые функции государства будут переведены в пока невнятный, но цифровой формат управления «государством-как-платформой» с потерей суверенитета, но с получением «цифровых дивидендов». И такие предложения уже начали активно обсуждаться.

Комбинация двух предлагаемых подходов — «оркестровки» и «хореографии» — в сочетании с включением механизмов обеспечения контроля со стороны государства может оказаться одним из важных инструментов в реализации практического смысла, заложенного в понятие «национальная цифровая экономика».

пэс

Источники

1. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития. URL: <http://economy.gov.ru/minec/resources/9e711dab-fec8-4623-a3b1-33060a39859d/prognoz2036.pdf>.

2. Официальная статистика. Национальные счета [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/

References

1. *Prognoz sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2036 goda* [Forecast of the socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2036]. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya, available at: <http://economy.gov.ru/minec/resources/9e711dab-fec8-4623-a3b1-33060a39859d/prognoz2036.pdf>.

2. *Ofitsial'naya statistika. Natsional'nye scheta* [Official statistics. National Accounts]. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, available at: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/