

УДК 316.472, 334.701

**ФЕНОМЕНОЛОГИЯ ОЧЕРЕДИ В СССР И РОССИИ:
КРАТКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ****Плещенко В.И.**

АО Госзнак

E-mail: v_pl@mail.ru

Такое явление, как очередь, носит тотальный характер. Она имеет множество измерений и сложную типологию, а ее возникновение практически неизбежно. Хотя очередь зачастую ведет к неэффективному использованию личного и общественного времени, наличие формальных и неформальных правил, особого этикета означает институционализацию взаимодействия индивидов (т.е. его упорядочивание). В современных условиях общества потребления и «новой экономики», когда товарный дефицит отсутствует, очереди скорее возникают из-за любопытства людей, их желания приобщиться к определенному социальному кругу, быть наравне с другими. Более того, данный феномен оказался подходящим дополнением к российской ментальности, сделавшей нахождение в очереди инструментом социализации индивидов, важной частью системы межличностных коммуникаций.

Ключевые слова: очередь, ожидание, порядок, потребление, дефицит, взаимодействие, институционализация.

**PHENOMENOLOGY OF QUEUE IN THE USSR AND RUSSIA:
BRIEF SOCIAL AND ECONOMIC ANALYSIS****Pleshchenko V.I.**

Gosznak JSC

E-mail: v_pl@mail.ru

Such a phenomenon as a queue is a total character. It has multiple dimensions and complex typology and its appearance is almost unavoidable. Although turn often leads to inefficient use of personal and public time, formal and informal rules, special etiquette means institutionalized interaction of individuals (i.e. ordering). In modern conditions of consumer society and the new economy when trade deficit does not exist, the queue rather arise from the curiosity of people, their desire to join the social circle, be on an equal basis with others. Moreover, this phenomenon has proved to be a suitable complement to the Russian mentality, made the finding in the queue tool of socialization of individuals, an important part of the system of interpersonal communication.

Keywords: queue, waiting, rules, consumption, deficit, interactions, institutionalization.

ВВЕДЕНИЕ

Такое явление, как «очередь», стало неизменным спутником многих поколений людей в нашей стране. Хотя на протяжении вот уже более века в России (Российской империи, СССР) неоднократно сменялись социально-экономические формации и технологические уклады, в любое время (и по разным поводам) в стране возникали очереди. Постоянно трансформируясь и эволюционируя, они продолжают отбирать много времени у населения (причем отнюдь не в привычном своем виде) и сегодня. Целью написания

настоящей статьи является краткий анализ данного социально-экономического феномена, рассмотрение его с позиций различных научных теорий, оценка роли и места очередей в нашей жизни. Кроме того, необходимо произвести выявление положительных и отрицательных сторон очередей.

О РАЗЛИЧНЫХ СТОРОНАХ ФЕНОМЕНА ОЧЕРЕДЕЙ

Начнем с раскрытия того, чем собственно является очередь. Согласно теории массового обслуживания очередь возникает при превышении количества заявок, проходящих обслуживание в некоторой системе, ее производительности¹. Таким образом, когда пропускная способность системы в единицу времени не позволяет производить синхронное обслуживание входящего потока заданной интенсивности, то поступающие в нее заявки находятся в режиме ожидания, накапливаясь вне зоны непосредственного обслуживания. При этом заявки определенным образом ранжируются, как правило, по мере занятия места в «хвосте» очереди. Следовательно, очередь представляет собой упорядоченную совокупность индивидов, ожидающих обслуживания.

Понятно, что проблема очереди имеет явное экономическое измерение. Во-первых, традиционные очереди оказывают влияние на экономическое поведение индивидов (принятие решения «что купить и по какой цене»). Существуют определенные микроэкономические эффекты от очередей, особенно заметные на традиционных рынках, то есть в местах, где наблюдается модель совершенной конкуренции. Допустим, некий индивид, желающий купить себе продукты, выбирает между двумя очередями к разным продавцам, одна из которых длинная, а другая короткая. Рассуждая далее, он отмечает для себя, что наличие большой очереди может означать относительно более высокую репутацию продавца, которому доверяют покупатели, соответственно, люди занимают там место, несмотря на длительное ожидание момента покупки. Но в целом его поведение будет определяться в зависимости от расстановки им приоритетов в системе ценностей: «лучшие потребительские свойства» – «экономия денежных средств» – «экономия личного времени».

Во-вторых, любая очередь – это всегда ожидание. С точки зрения экономического анализа ожидание, означающее затраты времени, может быть выражено в денежных потерях – альтернативных издержках индивидов и хозяйствующих субъектов. Кроме того, эта сумма может включать прямые и косвенные выплаты, производимые с целью избежать простоя в очередях. Проведя мониторинг по наиболее массовым государственным услугам за 2010 г., Минэкономразвития оценило потери населения страны в 1,925 млрд руб., а потери ВВП в 2,620 млрд руб. [4]. С тех пор тема борьбы с очередями в ведомствах, деbüroкратизации процесса предоставления госуслуг стала одной из важнейших в повестке дня органов власти.

В-третьих, наличие очереди является индикатором спроса на определенный товар или услугу. Когда есть очередь, то товар популярен, а спрос недостаточно удовлетворен. Следовательно, производители могут исполь-

¹ Возможно поэтому теорию массового обслуживания именуют еще «теорией очередей».

зовать статистику очередей при планировании инвестиций (наряду с ценами). С другой стороны, если продавцы начнут существенно сбрасывать цены (например, как при предновогодних распродажах в США и Европе), то у торговой точки также появится очередь [3].

Далее на феномен очереди логично взглянуть через призму неоинституциональной экономической теории, а именно как на особый институт, совокупность формальных и неформальных правил, влияющих на издержки участников сделок (или общественных отношений). И действительно, определенное место, занимаемое в очереди, позволяет индивиду (допустим, покупателю товара) спрогнозировать свои временные затраты (т.е. оценить альтернативные издержки в части потраченного времени). При этом вполне возможно использовать время ожидания для выгодного вложения свободных средств². Более того, как мы указали выше, в условиях совершенной конкуренции имеющаяся очередь может (в числе прочего) свидетельствовать о доверии потребителей к продавцу, снижая риск потерь от информационной асимметрии и оппортунистического поведения. Человек, находящийся в очереди, имеет возможность проведения дополнительной проверки интересующей его информации (функция верификации). Следовательно, рассматриваемая нами среда выступает еще и местом социального взаимодействия индивидов.

Поэтому, характеризуя очередь уже с позиций теории менеджмента, мы вполне можем квалифицировать ее как временную неиерархическую организационную структуру (сеть) со слабыми связями (зависимостями) между участниками. Рассмотрим в этой связи ситуацию, когда несколько персон выстроились около точки обслуживания, ожидая свой черед. Подошедший к ним человек сначала узнает информацию о том, кто из стоящих является «последним», а затем занимает за ним место, тем самым вступая во временное «сообщество». В дальнейшем находящийся в очереди будет связан как минимум с двумя другими индивидами (тот, кто стоит за ним, и тот, кто находится перед ним). Человек в очереди поддерживает необходимые социальные навыки: запоминает и идентифицирует человека за собой (и перед собой), правильно размещает собственное тело, четко артикулирует собственные координаты [7, с. 123]. Также отметим позицию Н.С. Пряжникова, детально проанализировавшего различные аспекты феномена очереди и констатировавшего: главный смысл очереди заключается в том, что она привносит в нашу жизнь определенный порядок, который человек должен принять и даже подчиниться ему [11, с. 50]. Хотя присутствие очередей в нашей жизни еще со времен Советского Союза, как правило, оценивается негативно, факт установления в ней порядка, на взгляд автора, является в целом положительным.

Таким образом, между людьми возникают определенные взаимоотношения, обязательства, в частности, соблюдать своеобразный этикет очереди. Например, человек может куда-либо на время отлучиться, попросив своих соседей сохранить за ним позицию в очереди. Как правило, все члены временного «сообщества» настроены на соблюдение этого негласного по-

² К примеру, ожидая очереди при покупке квартиры или машины, можно положить имеющиеся деньги на краткосрочный депозит в коммерческий банк.

рядка и защиту от вторжения чужаков. Решение пропустить кого-либо вне очереди или изменить существующий порядок принимается одним из стоящих обычно с одобрения соседей³. В свою очередь, порицание настаивает ловкачей, пытающихся обмануть других ожидающих, влезть в очередь, незаслуженно продвинуться в ней. Известно, что общественное осуждение является не менее действенным средством воздействия, чем государственные санкции [13, с. 101]⁴. Таким образом, рассуждая на тему соблюдения порядка, можем констатировать, что очередь в данном контексте получает еще и морально-психологическое, нравственное измерение.

Никуда не исчезающее намерение многих индивидов оказаться впереди других, избежать простоя в очереди может быть реализовано разными способами. Первый сценарий – обретение законных прав на льготы, а именно: получение инвалидности, статуса многодетной семьи, установка на транспортное средство проблескового маячка («мигалки») и др. Другой известный вариант – это явное нарушение существующего порядка. К примеру, желание избежать потерь времени в автомобильных пробках ведет к нарушениям существующих правил дорожного движения (езда по тротуарам, газонам, обочинам). Причем, как свидетельствует повседневная практика, достаточно одному нарушителю показать пример, как за ним тут же последуют еще несколько. Третий путь, также получивший широкое распространение, сводится к коммерциализации процесса, которая может выражаться в продаже кому-либо заранее занятого места, стоянии в очереди за деньги. Эти услуги может предоставлять как теневой сектор экономики, так и специализированный легальный бизнес. В частности, сегодня в Российской Федерации существует множество фирм, занимающихся оформлением въездных виз, сотрудники которых стоят в очередях в визовых центрах зарубежных государств с документами клиентов. При этом само наличие очередей (при возможности их избежать за плату) свидетельствует о том, что многие люди готовы пожертвовать временем, но сэкономить деньги [3].

СВОЕОБРАЗИЕ СОВЕТСКОЙ ОЧЕРЕДИ

Особый феномен «советской очереди» требует отдельного рассмотрения. Как минимум его необходимо оценить в контексте социологической науки. Дело в том, что в СССР очереди (помимо митингов, собраний и демонстраций) стали теми местами, в которых проявлял свое присутствие советский народ – «новая историческая общность людей». В ней практически все были равны (не считая льготников, а также высокопоставленных номенклатурных работников, для которых существовал специальный механизм распределения) и стояли вместе: домохозяйки, пенсионеры, рабочие, инженеры и университетские профессора. Поэтому можно сказать, что в обы-

³ Отметим, что механизм ожидания и предоставления места в очереди был в некотором смысле институционализирован еще в СССР: право внеочередного обслуживания имели определенные категории граждан (участники и инвалиды ВОВ, Герои Советского Союза и др.). В целом подобные регламенты получили широкое распространение и с определенными оговорками продолжают существовать в наши дни.

⁴ В этой связи также укажем, что отсутствие институционального единства, существование индивидов в замкнутых группах предопределяет приоритет неформальных механизмов регулирования отношений в России [6, с. 29].

вательском сознании очередь служила инструментом построения социального равенства, обеспечения более справедливого распределения ресурсов в обществе. Кроме того, важно сказать, что в таких местах происходил неформальный контакт между различными слоями общества, осуществлялся межличностный обмен социальными практиками. Именно поэтому отдельные исследователи считают советские очереди одними из прототипов современных социальных сетей, поскольку уже тогда очередь становилась коммуникационным ресурсом, способным не только передавать, но и генерировать новую информацию методом «сарафанного радио» [5, с. 129–130].

Характеризуя очередь, Б.Р. Мандель констатирует, что для чиновника длина очереди становится индикатором значимости его услуги, а для потребителя – это унижение [7, с. 122]. Вместе с тем автор полагает, что очереди в условиях СССР не только унижали и подавляли индивидов, но и в некотором смысле воодушевляли их на получение желанного блага. Во-первых, наличие стоящих где-либо людей уже означало, что здесь есть что-то полезное или на своем рабочем месте находится руководитель, который может решить проблему. Во-вторых, человек, подошедший непосредственно к магазинному прилавку (либо к окошку регистратуры, двери начальственного кабинета и т.д. и т.п.), ощущал прилив сил и моральный подъем. Однако причины, побуждавшие население проявлять такую стойкость, лежали не столько в глубинах и традициях русской духовной жизни (к примеру, возвышение через страдания), сколько в особенностях советской экономической системы.

Экономика СССР была дефицитной и, как указывал В.Н. Архангельский, затратное ценообразование и распределительная система не имели объективных регуляторов эффективности, поэтому цены, качество и конкурентоспособность товаров все больше расходились с мировым уровнем [1, с. 10–11]. Про хронический товарный дефицит как сущностную черту политической и экономической жизни в советскую эпоху писал и В.А. Мау [9, с. 20]. В результате все более существенным становился дисбаланс производства и потребления, а ограниченность имевшихся ресурсов и сложные бюрократические механизмы распределения вели к развитию несанкционированных связей и росту теневого сектора экономики.

При этом деньги на покупку предметов потребления у людей в СССР имелись, однако они не выполняли в полной мере присущих им функций. Поэтому наличие у гражданина свободных денежных средств не гарантировало ему кажущейся очевидной возможности потратить их по собственному усмотрению. В этой связи академик РАН Н.Я. Петраков довольно справедливо сравнивал советские рубли с лотерейными билетами [10, с. 120–121]. Действительно, возможность совершить желаемую покупку в тех условиях больше походила на выигрыш в лотерею, поэтому у населения возникали большие объемы вынужденных сбережений, а спрос носил отложенный характер. В результате широкое распространение получили особые отношения блага, покупки «по знакомству» и др. По нашему мнению, сети так называемых нужных людей явились фактическим прообразом сегодняшних виртуальных потребительских сетей и кооперативов. Более того, отметим, что и в теневой торговле ввиду ограниченности предложения также существовали очереди.

ОЧЕРЕДИ В РОССИИ: НОВЫЕ ФОРМЫ И РОЛЬ В ЖИЗНИ ОБЩЕСТВА

Несмотря на смену социально-экономического строя и преодоление товарного дефицита очереди в России никуда не исчезли и сегодня. Это касается, в первую очередь, традиционных очередей в государственных ведомствах, финансовых учреждениях, на почте и в иных местах. В них проводят свое время не только физические, но и юридические лица (их представители). Такие очереди означают прежде всего непродуктивное расходование времени, они ведут к ухудшению инвестиционного климата в стране, снижают деловую репутацию компаний и конкурентоспособность бизнеса. Именно по этой причине поиск эффективных решений данной проблемы является весьма актуальной задачей. Наиболее активными в данной сфере оказались коммерческие банки и инфраструктурные компании. Так, в 2010 г. Сбербанк запустил специальную программу «Очередей.net», предусматривавшую введение особого графика обслуживания клиентов в периоды пиковых нагрузок, новой программы мотивации сотрудников, подключение к работе всех сотрудников отделения вне зависимости от должности, перевод клиентов на удаленные каналы обслуживания и др. [12]. В «Альфа-банке» были оптимизированы лишние и длительные операции, уменьшен бумажный документооборот, для сотрудников были введены KPI по времени ожидания клиента, влиявшие на зарплату руководителей [2]. «Почта России» в 2017 г. начала реализацию в Москве программы «Почта без очередей», в рамках которой было разделено между отделениями отправление корреспонденции от физических и юридических лиц, поскольку исследование показало, что ключевым фактором образования очередей является одномоментная отправка курьерами десятков заказных писем от имени организаций [14]. Решение проблемы очередей во многом зависит и от организации работы с персоналом. По некоторым данным, в России среднее время обслуживания одного клиента составило около 3 мин, тогда как в Европе оно находится в пределах 0,9–1,8 мин [3].

Современные очереди технически совершенствуются: появляются различные виды «электронных очередей», которые должны способствовать более удобному для людей удовлетворению их потребностей, а также упорядоченному предоставлению услуг со стороны государственных учреждений. Позитивные примеры такой организации обслуживания населения Москвы – это многофункциональные центры «Мои документы», веб-сервис ЕМИАС для записи на прием к специалистам в медицинских учреждениях. Данный опыт активно распространился и на другие регионы страны. Однако нельзя не обратить внимания и на тот факт, что параллельно в обществе возникает противостояние традиционных («живых») очередей с электронными аналогами при доступе к месту обслуживания, когда пришедшие с улицы люди претендуют на приоритетное обслуживание и оспаривают права других, заранее записавшихся.

Нельзя не остановиться и на неотъемлемом атрибуте передвижения в крупных российских городах на транспорте – автомобильных пробках, которые фактически также являются очередями. Помимо значительного экономического и экологического ущерба они ведут к неопределенности

времени поездки, нарушениям рабочего графика. Пробки способны лишить людей возможности планировать свое время, заставляют их заранее закладывать в график возможные задержки, вносят в их жизнь хаос и дискомфорт [8, с. 66].

Далее проанализируем, как изменилась роль очередей в жизни людей в нашей стране. В первой половине XX в., в годы войн и революций очереди возникали при эвакуации населения прифронтовых районов, продаже ценных вещей в торгсинах, проведении денежных реформ и др. Многочасовое стояние в очередях за предметами первой необходимости (в первую очередь продуктами) было условием выживания индивидов и их семей⁵. Но уже во времена хрущевско-брежневского правления целью ожидания в основном стало приобретение благ длительного пользования (машины, гаражи, квартиры, дачные участки и т.п.), либо организация досуга и отдыха (путевки в санатории, на курорты, подписка на книги и др.). Ожидание человеком чего-либо подобного в очереди стало важным критерием его социализации, доказательством стремления к повышению общественного статуса. И сегодня, в условиях общества потребления и «новой экономики», когда товарный дефицит отсутствует, очереди скорее возникают из-за любопытства людей, их желания приобщиться к определенному социальному кругу, быть наравне с другими⁶.

Поэтому большой общественный резонанс получили масштабные очереди, состоящие из людей, желающих взглянуть на культурные ценности (к примеру, размещенные на выставках картин выдающихся русских художников В. Серова, И. Айвазовского и др.), поклониться религиозным символам. Желание современников почтить память своих предков, показать духовную связь между поколениями выразилось в проведении акции «Бессмертный полк», которая в определенном смысле представляет собой очередь от Белорусского вокзала до Красной Площади (если говорить о Москве). В то же время их атрибутом остается жертвенность, готовность терпеть временные неудобства на пути к цели.

Современные очереди могут характеризоваться и определенным положительным эффектом. К примеру, Р.А. Бурганов отметил, что они становятся местом проведения досуга, местом знакомств, а также позволяют заниматься самообразованием, изучением иностранных языков [3].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги рассмотрения проблемы очередей, обратим внимание на следующее. Во-первых, как указывает Н.С. Пряжников, очередь пронизывает всю нашу жизнь и носит тотальный характер [11, с. 50]. Во-вторых, поскольку наша жизнь продолжительна и многогранна, то и очередь имеет множество разнородных измерений, а ее типология довольно сложна.

⁵ Подобное вновь наблюдалось в конце 80-х – начале 90-х гг. прошлого века, когда произошел развал советской политической и экономической системы.

⁶ Возьмем, к примеру, очередь в аэропорту, состоящую из людей, отправляющихся на популярный курорт или едущих за покупками в Европу. Или взглянем на очередь ожидающих возможности купить новый гаджет.

Понятно, что в силу вышесказанного возникновение очередей неизбежно. В-третьих, в условиях общества потребления значительно изменилась роль очередей в жизни индивидов, а их возникновение в большей степени связывается с любопытством людей, их желанием приобщиться к определенному социальному кругу, быть наравне с другими.

С точки зрения экономики очереди следует оценивать по большей части негативно, поскольку они ведут к ухудшению инвестиционного климата в стране, снижают деловую репутацию компаний и конкурентоспособность бизнеса. Более того, современная жизнь довольно динамична и люди не готовы часами ожидать удовлетворения своих потребностей.

Хотя очередь зачастую ведет к неэффективному использованию личного и общественного времени, наличие формальных и неформальных правил, особого этикета означает институционализацию взаимодействия (т.е. его упорядочивание). Более того, данный социально-экономический феномен оказался вполне подходящим дополнением к российской ментальности, традициям общинной жизни, сделавших находение в очереди инструментом социализации индивидов, важной частью системы межличностных коммуникаций. Следовательно, дальнейшее изучение генезиса очередей, анализ их влияния на общественные отношения в условиях тотальной информатизации и «новой экономики» остается актуальной задачей.

Литература

1. *Архангельский В.Н.* Рыночные трансформации в России (социально-экономические аспекты развития). М.: Изд-во РАГС, 2004. 276 с.
2. Битва за минуты // *Коммерсантъ*. 2013. 1 октября.
3. *Бурганов Р.А.* Очередь как индикатор развитости социально-экономической системы // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2010. № 5. С. 123–128.
4. В очередях страна теряет миллиарды // *Известия*. 2011. 23 марта.
5. *Джанджугазова Е.А.* Социально-экономический феномен очереди как прообраз современных социальных сетей // *Российские регионы: взгляд в будущее*. 2016. Т. 3. № 2. С. 122–140.
6. *Ивлева Г.Ю.* Социально-экономические альтернативы России и концепция восстанавливающего развития // *Вестник ОГУ*. 2002. № 4. С. 24–29.
7. *Мандель Б.Р.* Очередь: психологический портрет на культурно-историческом фоне эпохи // *Социологические исследования*. 2009. № 2. С. 50–125.
8. *Мачерет Д.А.* Экономика «пробки» // *Мир транспорта*. 2014. № 3. С. 64–75.
9. *Мау В.* От перестройки к радикальным реформам: к двадцатилетию начала посткоммунистических преобразований // *Экономическая политика*. 2012. № 1. С. 5–20.
10. *Петраков Н.Я.* Русская рулетка: экономический эксперимент ценою 150 миллионов жизней / ред. кол.: Д.С. Львов (пред.) и др. М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1998. 286 с. (Российские академики об экономике).
11. *Пряжников Н.С.* Очередь как смыслообразующее начало // *Человеческий фактор: социальный психолог*. 2009. № 2. С. 49–67.
12. Сбербанк обещает, что избавится от очередей // *Ведомости*. 2010. 7 октября.
13. *Шанкин И.Н., Воскресенская Н.О.* Институциональная матрица России в контексте проблем глобализации // *Век глобализации*. 2016. № 4. С. 100–114.
14. Почта России реализует программу «Почта без очередей». URL: <https://www.pochta.ru/news-list/item/706945129> (дата обращения: 15.11.2017).

Bibliography

1. *Arhangel'skij V.N.* Rynochnye transformacii v Rossii (social'no-jekonomicheskie aspekty razvitija). M.: Izd-vo RAGS, 2004. 276 p.
2. Bitva za minuty // *Kommersant*#. 2013. 1 oktjabrja.
3. *Burganov R.A.* Ochered' kak indikator razvitosti social'no-jekonomicheskoj sistemy // *Marketing v Rossii i za rubezhom*. 2010. № 5. P. 123–128.
4. V ocheredjah strana terjaet milliardy // *Izvestija*. 2011. 23 marta.
5. *Dzhandzhugazova E.A.* Social'no-jekonomicheskiy fenomen ocheredi kak proobraza sovremennyh social'nyh setej // *Rossijskie regiony: vzgljad v budushhee*. 2016. T. 3. № 2. P. 122–140.
6. *Ivleva G.Ju.* Social'no-jekonomicheskie al'ternativy Rossii i koncepcija vosstanavlivajushhego razvitija // *Vestnik OGU*. 2002. № 4. P. 24–29.
7. *Mandel' B.R.* Ochered': psihologicheskiy portret na kul'turno-istoricheskom fone jepohi // *Sociologicheskie issledovanija*. 2009. № 2. P. 50–125.
8. *Macheret D.A.* Jekonomika «probki» // *Mir transporta*. 2014. № 3. P. 64–75.
9. *Mau V.* Ot perestrojki k radikal'nym reformam: k dvadcatiletiju nachala postkommunisticheskikh preobrazovanij // *Jekonomicheskaja politika*. 2012. № 1. P. 5–20.
10. *Petrakov N.Ja.* Russkaja ruletka: jekonomicheskiy jeksperiment cenoju 150 millionov zhiznej / red. kol.: D.S. Lvov (pred.) i dr. M.: OAO «Izdatel'stvo «Jekonomika», 1998. 286 p. (Rossijskie akademiki ob jekonomike).
11. *Prjazhnikov N.S.* Ochered' kak smysloobrazujushhee nachalo // *Chelovecheskiy faktor: social'nyj psiholog*. 2009. № 2. P. 49–67.
12. Sberbank obeshhaet, chto izbavitsja ot ocheredej // *Vedomosti*. 2010. 7 oktjabrja.
13. *Shapkin I.N., Voskresenskaja N.O.* Institucional'naja matrica Rossii v kontekste problem globalizacii // *Vek globalizacii*. 2016. № 4. P. 100–114.
14. Pochta Rossii realizuet programmu «Pochta bez ocheredej». URL: <https://www.pochta.ru/news-list/item/706945129> (data obrashhenija: 15.11.2017).