



Журнал рекомендован  
для публикации результатов  
научных исследований



Издание выпускается  
с регулярной периодичностью

# Первый экономический журнал

.....  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№4/334 (2023)

ПЕРЕЧЕНЬ  
ВАК РФ ✓



## **ПЕРВЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

**ПРЕЖНЕЕ НАИМЕНОВАНИЕ «БЮЛЛЕТЕНЬ  
ТРАНСПОРТНОЙ ИНФОРМАЦИИ» (БТИ), ISSN 2072-8115**

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В ПЕРЕЧЕНЬ ВЕДУЩИХ НАУЧНЫХ  
ИЗДАНИЙ, РЕКОМЕНДОВАННЫХ ВАК, ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ НАУКИ И  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ (РИНЦ)!**

*Научно-практический рецензируемый журнал «Бюллетень транспортной информации» выпускается с 1995 года и ориентирован на презентацию оригинальных научных разработок, связанных с изучением комплекса экономических отношений в сфере управления народным хозяйством.*

*Журнал включен в Национальную библиографическую базу данных научного цитирования «Российский индекс научного цитирования».*

*Данный издательский проект призван обеспечить взаимодействие и обмен опытом между представителями отечественных и зарубежных научных школ, авангарда вузовской науки, включая молодых авторов — аспирантов, соискателей, магистрантов, а также независимых исследователей.*

*Редакция издания «Бюллетень транспортной информации» осуществляет рецензирование и принимает к публикации авторские материалы в жанре научных статей, корреспонденций по актуальным вопросам исследовательского дискурса, обзоров по профильной проблематике и отзывов на научные работы.*

*Журнал, согласно паспорту Высшей аттестационной комиссии (ВАК) при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, рекомендован для публикации результатов научных исследований по **Экономическим наукам**.*

### **Свидетельство о регистрации СМИ:**

*Серия ПИ № ФС77-83639 от 05 августа 2022 г.*

**Международный стандартный сериальный номер (ISSN) в печатной версии: 2072-8115**

**ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 014722**

**Учредитель и издатель журнала:** *Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Манускрипт» (ОГРН 1226100004679)*

**Адрес:** *344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24*

**Сайт издательства:** <https://naukavak.ru/>

*Подписано в печать 30.04.2023г.*

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:****Анесянц Саркис Артаваздович**

Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики и менеджмента, почетный работник высшего профессионального образования, основатель научной школы Российской академии естествознания, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:**

<b>Ангелина Ирина Альбертовна</b>	Доктор экономических наук, профессор, Заведующая кафедрой туризма, Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»
<b>Арустамов Эдуард Александрович</b>	Доктор экономических наук, проф., заслуженный деятель науки, Московский государственный областной университет, кафедра методики обучения безопасности жизнедеятельности
<b>Белякова Галина Яковлевна</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления наукоемкими производствами, зав. лабораторией научно-образовательного центра управленческих и предпринимательских компетенций Института инженерной экономики ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева». Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации
<b>Гарник Сергей Валентинович</b>	Доктор экономических наук, профессор Государственного Университета Управления
<b>Зайков Владимир Полиевктович</b>	Доктор экономических наук, доцент, профессор ФГБОУ ВО «Кубанский Государственный Технологический Университет»
<b>Игнатова Татьяна Владимировна</b>	Доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, заведующая кафедрой Экономической теории и предпринимательства, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
<b>Крылова Елена Борисовна</b>	Доктор экономических наук, Заведующий кафедрой экономических и финансовых дисциплин, АНО ВО «Московский гуманитарный университет»
<b>Кутернин Михаил Иванович</b>	Доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления

<b>Кюрджиев Сергей Пантелеевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Финансов и природопользования, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
<b>Пуряев Айдар Султангалиевич</b>	Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры производственного менеджмента, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Почетный работник сферы образования Российской Федерации
<b>Свиридов Олег Юрьевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Финансы и кредит, ФГБОУ ВО «Южный федеральный университет»
<b>Семенюта Ольга Гетовна</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Банковское дело», почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ)
<b>Тяглов Сергей Гаврилович</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики региона отраслей и предприятий, основатель научной школы, ФГБОУ ВО "Ростовский государственный экономический университет" (РИНХ)
<b>Хутиыз Заурбеч Асланбиевич</b>	Доктор экономических наук, профессор, директор политехнического колледжа, ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»
<b>Черненко Ольга Борисовна</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Государственного, муниципального управления и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ)
<b>Шагинян Сергей Георгиевич</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Экономики и менеджмента, почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»

**EDITOR-IN-CHIEF:****Anesyants Sarkis Artavazdovich**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management, Honorary Worker of Higher Professional Education, founder of the Scientific School of the Russian Academy of Natural Sciences, Rostov State University of Railway Engineering

**EDITORIAL BOARD:****Angelina Irina Albertovna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism, State Organization of Higher Professional Education "Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky"

**Arustamov Eduard Alexandrovich**

Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist, Moscow State Regional University, Department of Life Safety Teaching Methods

**Belyakova Galina Yakovlevna**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Organization and Management of High-tech Industries, Head. laboratory of the Scientific and Educational Center of Managerial and Entrepreneurial Competencies of the Institute of Engineering Economics of the Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev". Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation

**Garnik Sergey Valentinovich**

Doctor of Economics, Professor of the State University of Management

**Zaikov Vladimir Polyevktovich**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Kuban State Technological University

**Ignatova Tatiana Vladimirovna**

Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**Krylova Elena Borisovna**

Doctor of Economics, Head of the Department of Economic and Financial Disciplines, ANO VO "Moscow Humanitarian University"

**Kurdjiev Sergey Panteleevich**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance and Environmental Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**Puryaev Aidar Sultangalievich**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Production Management Department, Naberezhnye Chelny Institute of the Kazan (Volga Region) Federal University, Honorary Worker of Education of the Russian Federation

<b>Sviridov Oleg Yurievich</b>	Doctor of Economics, Professor of Finance and Credit Department, Southern Federal University
<b>Semenuta Olga Getovna</b>	Doctor of Economics, Professor, Head of the Banking Department, Honorary Worker of Higher Professional Education, Rostov State University of Economics
<b>Tyaglov Sergey Gavrilovich</b>	Doctor of Economics, Professor of the Department of Regional Economics of Industries and Enterprises, Founder of the Scientific School, Rostov State University of Economics
<b>Khutyz Zaurbech Aslanbievich</b>	Doctor of Economics, Professor, Director of the Polytechnic College, Maykop State Technological University
<b>Kuternin Mikhail Ivanovich</b>	Doctor of Economics, Professor, State University of Management
<b>Chernenko Olga Borisovna</b>	Doctor of Economics, Professor of the Department of State, Municipal Administration and Economic Security, Rostov State University of Economics
<b>Shaginyan Sergey Georgievich</b>	Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Honorary Worker of Higher Professional Education, Rostov State University of Railway Engineering

**СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА:****МЕНЕДЖМЕНТ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

- Калакуток Бислан Аскерович.** КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ЦИФРОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ **12**
- Пономарев Александр Анатольевич.** РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК **17**
- Сардак Елена Викторовна.** КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ HR-БРЕНДОМ ПРЕДПРИЯТИЯ **25**
- Смирнова Лариса Ильинична, Смирнов Антон Борисович, Османов Муслим Халидович, Плаксин Александр Владимирович.** РОЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ **32**
- Юдин Вячеслав Владимирович.** ОПТИМИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ СРОКАМИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА В СИСТЕМЕ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА **40**

**РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

- Алексеев Сергей Борисович, Алексеева Наталья Ивановна.** СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕД-ПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ **50**
- Балабанова Людмила Вениаминовна, Юзык Людмила Александровна.** ГЕНЕЗИС СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА **56**
- Корабельникова Светлана Сергеевна.** ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРЕССИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ УТИЛИЗАЦИИ ОТХОДОВ **64**
- Малых Ольга Евгеньевна, Недельченко Ольга Игоревна, Сабитов Рафаэль Фиргатович, Шарафутдинов Алмаз Фаритович.** КАК КОМПАНИИ ГОТОВЯТСЯ К ПРЕДСТОЯЩЕМУ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ КРИЗИСУ **71**
- Рогатин Руслан Тимурович.** РЕКЛАМА И ТАРГЕТИНГ В VR ИНДУСТРИИ **79**
- Самакаева Марина Дмитриевна, Юрасов Александр Борисович, Онанко Наталья Абековна.** ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА В ЭЛЕКТРОН-НУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ **85**

**Трещева Алевтина Александровна, Волков Андрей Алексеевич.** ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ **93**

**Шафигуллина Гульшат Газинуровна, Пуряев Айдар Султангалиевич.** КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ "AGILE" В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ **100**

**Щербинина Анжела Геннадьевна.** ПРЕДПОСЫЛКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА АУТСОРСИНГА УСЛУГ ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ **110**

### **ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

**Солнцева Оксана Глебовна.** ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ **118**

**Пынько Люсьена Евгеньевна, Бельмач Ирина Витальевна.** ОТДЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ НАКОПИТЕЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ **122**

**Чернов Игорь Валерьевич, Прохоров Игорь Вениаминович.** ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОСТОЯНИЯ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ **130**



**CONTENT:****MANAGEMENT (ECONOMICS)**

***Kalakutok Bislan Askerovich.*** CORPORATE SOCIAL DIGITAL RESPONSIBILITY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION **12**

***Ponomarev Alexander Anatolyevich.***  
DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM **17**

***Sardak Helena Viktorovna.*** THE COMPLEX OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ENTERPRISE'S HR-BRAND MANAGEMENT SYSTEM **25**

***Smirnova Larisa Ilyinichna, Smirnov Anton Borisovich, Osmanov Muslim Khalidovich, Plaksin Alexander Vladimirovich.*** THE ROLE OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF THE COASTAL TERRITORY **32**

***Yudin Vyacheslav Vladimirovich.*** OPTIMIZATION OF THE PRINCIPLES OF SCHEDULE MANAGEMENT IN THE ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM **40**

**REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY**

***Alekseev Sergey Borisovich, Alekseeva Natalya Ivanovna.*** THE ESSENCE AND STRUCTURE OF THE MARKET POTENTIAL OF THE SERVICE SECTOR ENTERPRISE **50**

***Balabanova Ludmila Veniaminovna, Yuzik Ludmila Aleksandrovna.*** THE GENESIS OF SOCIALLY ORIENTED MARKETING **56**

***Korabelnikova Svetlana Sergeevna.*** EFFICIENCY OF PROGRESSIVE TECHNOLOGIES IN THE SPHERE OF WASTE UTILIZATION **64**

***Malich Olga Evgenevna, Nedelchenko Olga Igorevna, Sabitov Rafael Firgatovich, Sharafutdinov Almaz Faritovich.*** HOW COMPANIES ARE PREPARING FOR THE COMING ECONOMIC CRISIS **71**

***Rogatin Ruslan Timurovich.*** ADVERTISING AND TARGETING IN THE VR INDUSTRY **79**

***Samakaeva Marina Dmitrievna, Yurasov Alexander Borisovich, Onanko Natalia Abekovna.*** STATE INVESTMENT POLICY IN THE ELECTRONIC INDUSTRY **85**

***Trechsheva Alevtina Aleksandrovna, Volkov Andrey Alekseevich.*** ORGANIZATION OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY **93**

**Shafigullina Gulshat Gazinurovna, Puryaev Aidar Sultangalievich.** CONCEPTUAL MODEL OF THE USE OF "AGILE" TECHNOLOGY IN THE OIL AND GAS INDUSTRY **100**

**Shcherbinina Angela Gennadievna.** ACKGROUND AND BENEFITS OF OUTSOURCING INTERNAL AUDIT SERVICES **110**

**FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT**

**Solntseva Oksana Glebovna.** OVERVIEW OF THE INTERNATIONAL VENTURE CAPITAL INVESTMENT MARKET **118**

**Pynko Luciena Evgenievna, Belmach Irina Vitalievna.** INDIVIDUAL ISSUES OF THE DEVELOPMENT OF ACCUMULATIVE LIFE INSURANCE **122**

**Chernov Igor Valerievich, Prokhorov Igor Veniaminovich.** RESEARCH AND DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR DETERMINING THE STATE OF CREDIT ORGANIZATIONS ON THE BASIS OF THESE FINANCIAL INDICATORS **130**

# **МЕНЕДЖМЕНТ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

УДК 332.122

DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_12

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ЦИФРОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

---

**Калакуток Бислан Аскерович**

Аспирант, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации

**E-mail:** [bislankalakutok@mail.ru](mailto:bislankalakutok@mail.ru)

*При анализе реализации корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) учеными активно используются классические модели, для многих исследователей ответственность за данные все чаще рассматривается через призму корпоративной социальной ответственности. В статье отражено влияние цифровизации на корпоративную социальную ответственность и трансформацию характера взаимодействия публичной компании с внешней и внутренней средой. Перед лицом этических проблем, возникающих в связи с развитием и технологий и данных, компаниям необходимо разработать лучшее понимание того, как справляться с этическими дилеммами и в целом действовать с цифровой ответственностью.*

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, корпоративная социальная цифровая ответственность, цифровизация.

## CORPORATE SOCIAL DIGITAL RESPONSIBILITY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

---

**Kalakutok Bislan Askerovich**

Postgraduate student, Financial University under the Government  
Russian Federation

**E-mail:** [bislankalakutok@mail.ru](mailto:bislankalakutok@mail.ru)

*When analyzing the implementation of corporate social responsibility (hereinafter referred to as CSR), scientists actively use classical models; for many researchers, responsibility for data is increasingly viewed through the prism of corporate social responsibility. The article reflects the impact of digitalization on corporate social responsibility and the transformation of the nature of the interaction of a public company with the external and internal environment. In the face of the ethical challenges posed by developments in both technology and data, companies need to develop a better understanding of how to deal with ethical dilemmas and generally act digitally responsibly.*

**Keywords:** corporate social responsibility, corporate social digital responsibility, digitalization.

С одной стороны, корпоративное управление предполагает в классической интерпретации эффективную защиту прав и интересов заинтересованных сторон, с другой стороны, корпоративное управление определяет существование сложных и многосторонних социальных отношений по поводу аккумуляции,

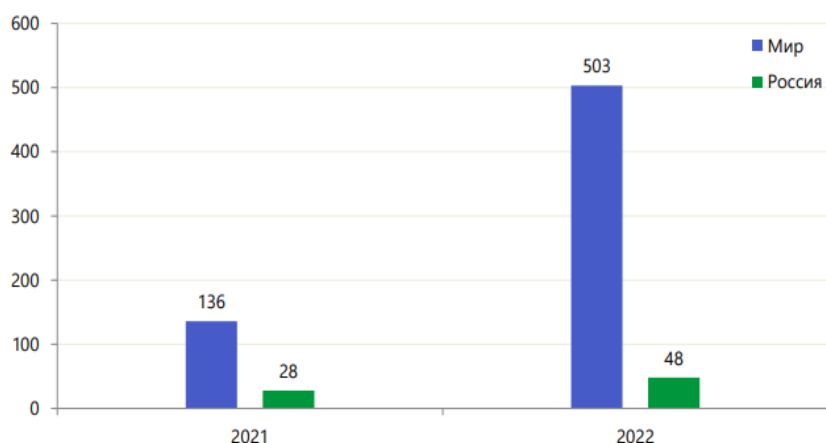
распространения и анализа экономической, в том числе и конфиденциальной информации.

По мере того, как цифровая трансформация развивается и ее инструменты играют все более важную роль в повседневной жизни людей, растет и спрос на подходы к данным инструментам, которые предполагают ответственный подход к использованию цифровых данных. Корпоративная социальная ответственность охватывает экономические, юридические и этические ожидания, которые общество возлагает на организации. Несмотря на это сходство, мы утверждаем, что корпоративную цифровую ответственность следует рассматривать как отдельную концепцию из-за особенностей влияния цифровых технологий.

Влияние цифровизации, в первую очередь, касается трансформации инструментов корпоративной социальной ответственности, их перехода в цифровое пространство. В рамках активного развития цифровой базы данных особую актуальность приобретает защита организациями цифровых активов и персональных данных стейкхолдеров, в связи с чем актуализируется направление развития в области минимизации рисков их утраты.

Основная часть

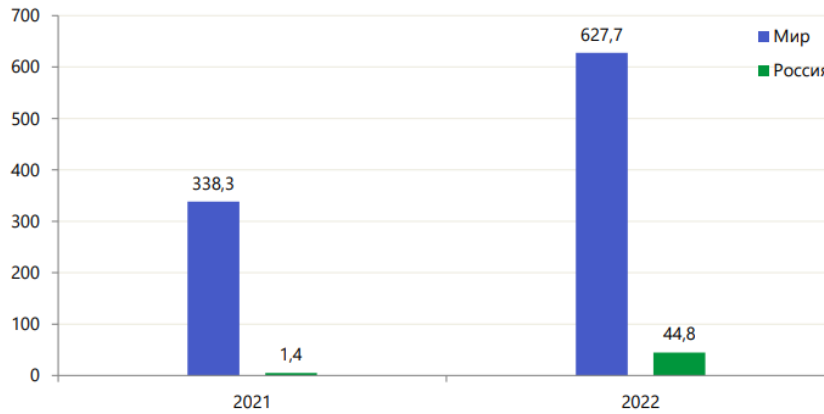
В результате стремительного и кардинального изменения мирового политического ландшафта после начала специальной военной операции отечественные компании испытывали колоссальное давление со стороны киберпреступности. В то же время, рост количества утечек в финансовых организациях России по сравнению с мировыми показателями оказался ниже, - 48 случаев утечек информации в 2022 г., что примерно в 1,7 раза больше, чем годом ранее (Рисунок 1).



Источник: Составлено автором на основании [1]

**Рисунок 1 - Количество утечек данных в финансовом секторе: Мир – Россия, 2021 – 2022 гг.**

Российская финансовая система оказалась лучше готова к кибератакам чем мировая благодаря активной позиции регулятора к требованиям обеспечения информационной безопасности в кредитных и некредитных учреждениях. Количество утекших записей персональных данных, а также платежной информации (сведения банковских карт и данных о транзакциях) из мировой финансовой сферы выросло примерно вдвое – на 85,5%, с 338,3 млн до 627,7 млн. записей [6]. Вместе с тем в России, в результате нескольких крупных утечек, случившихся в 2022 году, количество скомпрометированных записей персональных данных и платежной информации по сравнению с 2021 годом выросло в 32 раза – с 1,4 млн. до 44,8 млн. (Рисунок 2).



Источник: Составлено автором на основании [3]

**Рисунок 2 - Количество утекших записей ПДн и платежной информации в финансовом секторе, 2021 – 2022 гг.**

Примерно половина всех утечек в финансовом секторе – банки. Заметный процент инцидентов в 2022 г. пришелся на микрокредитные организации, инвестиционные компании и платежные сервисы. Резко снизилась доля страховых компаний (укрепление информационной безопасности в данном сегменте) (Рисунок 3).



Источник: Составлено автором

**Рисунок 3 - Распределение утечек данных из финансовой сферы по отраслевым подкатегориям**

При анализе корпоративной социальной ответственности до недавнего времени учеными активно использовались классические модели, которые предполагают развитие социальной ответственности бизнеса в физической и материальной интерпретации при взаимодействии компании с внешней и внутренней средой. Однако, в настоящее время происходит активное влияние цифровизации на классическую модель корпоративной социальной ответственности и трансформацию характера взаимодействий компании под влиянием развития цифровизации и тенденции активного роста дистанционных банковских услуг.

С целью систематизации и приращения научного знания, представлена модель корпоративной цифровой социальной ответственности. Корпоративная цифровая социальная ответственность (далее КЦСО) — это набор практик и моделей поведения публичной компании, которые способствуют использованию цифровых данных и технологий социально, экономически, технически и

экологически ответственным образом. Рассмотрим каждый из элементов и его характеристики более подробно.

Цифровая ответственность связана с ответственным созданием самих технологий, которая включает в себя ответственное использование инструментов цифровизации, используемые для разработки новых алгоритмов цифровых технологий с целью нанесения вреда обществу, использование методов ответственной кибербезопасности и реагирования. Например, некоторые технологические алгоритмы могут привести к недобросовестной или дискриминационной практике. В 2017 году более 1000 исследователей, включая таких знаменитостей, как Илон Маск и Стивен Хокинг, подписали открытое письмо, призывающее запретить использование цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта в качестве оружия [2].

Экономическая корпоративная цифровая ответственность касается ответственного управления экономическими последствиями цифровых технологий. Включает в себя ответственное использование цифровых технологий для замены работы, выполняемой людьми, при котором отсутствует негативное влияние на благосостояние работников и домохозяйств. Экономический рост неразрывно связан с созданием новых рабочих мест в цифровую эпоху, в связи с чем возникает необходимость компании разделять экономические выгоды от цифровизации с обществом посредством налогообложения.

Социальная цифровая ответственность – данный элемент КЦСО распространяется на отношения публичной компании с людьми и обществом в целом. Включает в себя обеспечение защиты и сохранности конфиденциальности данных сотрудников компании, клиентов, деловых партнеров и других заинтересованных сторон. Она также включает аспекты цифрового разнообразия и инклюзивности, такие как преодоление растущего разрыва между цифровыми имущими и неимущими в разных географических регионах, отраслях, социальных классах и возрастной демографии.

Экологическая цифровая ответственность – включает в себя обеспечение ответственного энергопотребления и ответственной утилизации цифровых технологий. Экологическая цифровая ответственность реализуется в парадигме взаимодействия между цифровыми технологиями и физической средой. Продление циклов устаревания новых цифровых технологий, например, может оказать огромное положительное влияние на окружающую среду.

В результате проведенного анализа влияния компрометации персональных данных на финансовый сектор в условиях цифровизации можно сделать вывод о том, что в недостаточной мере разработан консолидированный подход к корпоративной цифровой социальной ответственности [5].

В отдельных случаях, существует множество организационных процессов, практик и проектов, направленных на решение цифровых аспектов корпоративной цифровой социальной ответственности, но они редко координируются или оптимизируются. Например, кибербезопасность, как правило, является обязанностью ИТ-отделов, в то время как автоматизация рабочей силы может входить в компетенцию HR отделов. Чтобы обеспечить эффективное снижение рисков и получение прибыли, эти разрозненные области должны координироваться коллективно.

Ответственность за этот консолидированный подход может лежать на отдельном структурном подразделении, который координирует и контролирует роль цифровых технологий в продвижении этических и устойчивых методов ведения бизнеса. Данная рабочая единица должна состоять из многофункциональной команды ключевых лиц, принимающих решения в таких областях, как ИТ, юриспруденция, цепочки поставок и администрация, безопасность и менеджмент.

Компании необходимо изучить, как их цифровые технологии и практики влияют на сотрудников, клиентов и общество в целом. Несоблюдение этого требования может привести к целому ряду проблем, таких как массовые

забастовки сотрудников, например, в Amazon и у такого гиганта Силиконовой долины, как Google [4]. Неисследованные или недостаточные методы цифровой устойчивости также могут привести к падению доходов и прибыльности, поскольку гражданское общество требует более ответственных методов.

Происходящие в мире изменения в политике не могут не отражаться и в цифровом мире. Прошедший под знаком СВО 2022 г. привел не только к эскалации копившихся десятилетиями международных противоречий, но и спровоцировал новый виток кибервойн. Существенно выросла доля утечек коммерческой тайны: финансовые отчеты, бюджетирование, стратегические планы, конкретные сравнения и другая закрытая информация. Российские финансовые организации в целом со всей серьезностью относятся к теме утечек информации. 86 % опрошенных руководителей банковских структур подтверждают, что риск утечки информации включен в реестр рисков компании.

Считаем рациональными в целях развития корпоративной цифровой социальной ответственности выполнение российским бизнесом следующих рекомендаций:

1. В условиях консолидации сил российского бизнеса требуется создание эффективной системы обмена аккумулярованием и обработки персональных данных. Поскольку большое количество крупных публичных компаний работают с большими объемами данных (акционеры, клиенты, контрагенты), современные тенденции диктуют необходимость зафиксировать порядок обращения с конфиденциальными данными, создать стандарты профессионального и этического поведения крупных участников отечественного рынка.

2. Любое акционерное общество в силу требований Федерального закона от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» обязано принимать меры по защите персональных данных, при этом перечень таких мер оно вправе определять самостоятельно [7].

3. В более глобальном смысле данные Законы можно рассматривать в качестве одних из начал государственной политики по построению цифрового (или информационного) суверенитета. К сожалению, приходится констатировать отсутствие каких-либо регламентированных процедур по хранению и обработке персональных данных в публичных компаниях.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Утечки данных: обзор самых крупных инцидентов в России и мире за 2022 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/services/209172-utechkidannyh-obzor-samyh-krupnyh-incidentov-v-rossii-i-mireza-2020-god>

2. Facebook заплатит рекордный штраф в \$5 млрд за утечку персональных данных год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2019/07/24/807202-dannih>

3. В России почти 80% утечек персональных данных происходит из-за внутренних нарушений [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10624247>

4. РКН выписал 1 млн рублей штрафов за нарушения в сфере персональных данных [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2020/01/28/rkn-vypisal-1-mln-rublej-shtrafov-za-narusheniia-v-sfere-personalnyhdannyh.html>

5. Путин подписал закон о штрафах за нарушения при хранении личных данных [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5de528049a794715e0904fb7>

6. Информационно-аналитический отчет «Анализ мирового опыта развития промышленности и подходов к цифровой трансформации промышленности государств-членов Евразийского экономического союз [Электронный ресурс]. URL: <https://unecon.ru/sites/default/files/dissgribanovui.pdf>

7. Федеральный Закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 N 149-ФЗ.



УДК 332.122  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_17

## РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

---

**Пономарев Александр Анатольевич**

Аспирант, ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»

**E-mail:** [kudesnik59@gmail.com](mailto:kudesnik59@gmail.com)

Управление системой государственных закупок должно учитывать динамику основных показателей закупочной деятельности, особенности формирования региональных и отраслевых экономических тенденций. Процессный подход к моделированию организационно-экономического механизма управления закупочной деятельностью способствует выбору эффективных инструментов и методик оценки, соответствующих последовательности этапов реализации государственных контрактов. Научно-теоретический анализ выявил, что возникающие проблемы исполнения закупок связаны с информационной неопределенностью и отсутствием четкого регламента взаимодействия заказчика и поставщика. Существует ограничение, связанное с различными подходами к анализу ограничений и возможных сложностей в процессе исполнения закупки у сторон контракта. Возможно также различное понимание технических, функциональных критериев планируемого результата, его использования в реальном секторе экономики и сопутствующих видах деятельности. Действующий механизм управления системой государственных закупок не содержит решения перечисленных сложностей и алгоритма кооперации представителей заказчика и поставщика, в связи с этим предлагаемая модель имеет научно-теоретическую и практическую актуальность.

**Ключевые слова:** государственная закупка, модель бизнес-процесса, организационно-экономический механизм, информационная неопределенность, государственный контракт, эффективность, экспертное сопровождение, претензионная работа.

## DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM

---

**Ponomarev Alexander Anatolyevich**

PhD student Perm State National Research University

**E-mail:** [kudesnik59@gmail.com](mailto:kudesnik59@gmail.com)

The management of the public procurement system should take into account the dynamics of the main indicators of procurement activity, the peculiarities of the formation of regional and sectoral economic trends. The process approach to modeling the organizational and economic mechanism of procurement management contributes to the selection of effective evaluation tools and techniques that correspond to the sequence of stages of the implementation of government contracts. The scientific and theoretical analysis revealed that the emerging problems of procurement execution are associated with information uncertainty and the lack of a clear regulation of

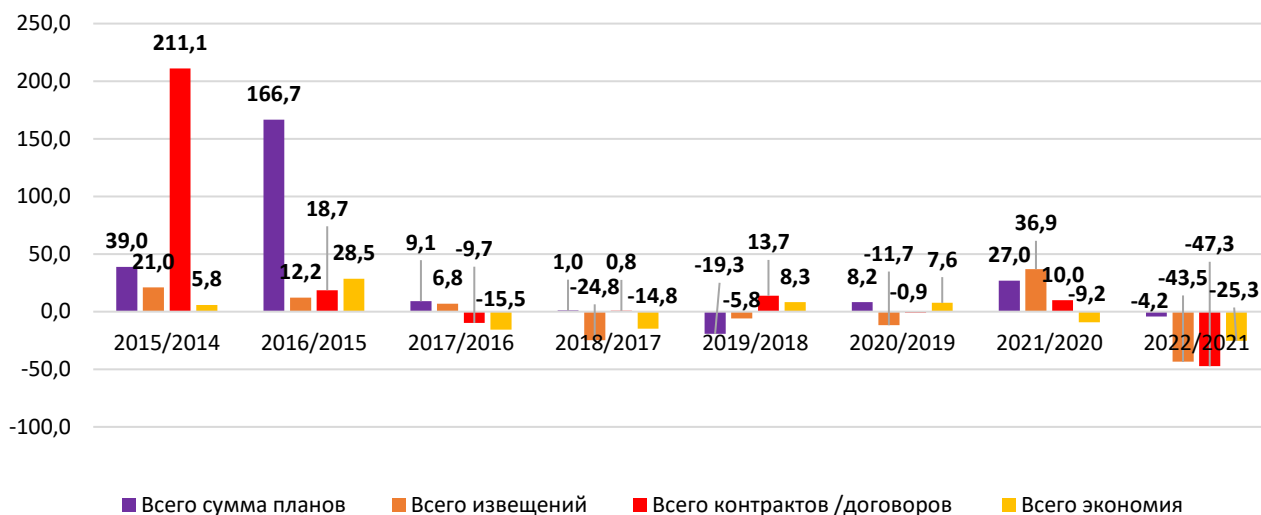
*interaction between the customer and the supplier. There is a limitation associated with different approaches to the analysis of restrictions and possible difficulties in the procurement process from the parties to the contract. It is also possible to have a different understanding of the technical, functional criteria of the planned result, its use in the real sector of the economy and related activities. The current mechanism for managing the public procurement system does not contain solutions to the listed difficulties and an algorithm for cooperation between representatives of the customer and the supplier, in this regard, the proposed model has scientific, theoretical and practical relevance.*

**Keywords:** *public procurement, business process model, organizational and economic mechanism, information uncertainty, government contract, efficiency, expert support, claim work.*

Система управления государственными закупками имеет законодательно определенные цели, основными нормативными актами являются ФЗ-44, ФЗ-233, в которых содержатся ключевые понятия и особенности реализации закупочной деятельности в России. Несмотря на значительные уточнения, дополнения и поправки, вносимые в нормативно-правовые акты, сохраняются системные проблемы и некоторые ограничения, свидетельствующие в пользу трансформации существующего организационно-экономического механизма управления. Анализ научных работ позволяет выделить следующие из них [10; 15]:

- стабильная доля неисполненных и расторгнутых контрактов, жалоб по результатам проведения закупочных процедур;
- сохраняющийся переходный характер законодательства и практики закупочной деятельности, не позволяя отнести российскую систему управления закупками ни к развитым, ни к развивающимся странам;
- преимущественно бюджетный и учетно-финансовый характер оценочных процедур и показателей, которые в сложившихся условиях не позволяют дать полной картины эффективности реализованных закупок;
- не разработанность унифицированных научных подходов и систем показателей, направленных на качественное описание результатов и эффектов закупки для сторон, заключивших государственный контракт, и уровней их внедрения;
- отсутствие универсальной научно-теоретической модели механизма управления системой государственных закупок, позволяющей эффективно регулировать возникающие проблемы информационной неопределенности между заказчиком и поставщиком.

Рассмотрим темпы изменения ключевых показателей закупочной деятельности за 2014-2022 гг. (рис. 1). Зависимость объемов закупок от государственного стратегического курса является закономерной, в последние годы существенно увеличивается количество контрактов в рамках федеральных целевых программ, связанных с национальной безопасностью, оборонной промышленностью, прорывными технологиями и инновациями. Также можно сделать вывод о том, что в период адаптации к кризису, вызванному геополитическими санкциями, после 2015 года наблюдается резкий рост заключенных контрактов и объемов государственных планов по закупкам, которые можно назвать отложенным планированием.



Источник: составлено автором

**Рисунок 1 - Динамика изменения темпов прироста ключевых показателей государственных закупок в РФ в 2014-2022г., % (рассчитано на основе [7; 12])**

Показатели рис. 1 позволяют выделить некоторые значимые результаты:

- незначительные изменения планирования характерны для благоприятных макроэкономических периодов, падение характерно для кризисных периодов, рост свидетельствует о восстановлении национальной экономики;

- возросло качество планирования, колебания в 2020-2022гг. значительно ниже, чем 2014-2016 гг., что говорит в пользу расчетно-аналитической подготовки, научного обоснования и применения эффективных инструментов обработки данных, составления прогнозов;

- снижение числа заключенных контрактов является опосредованным отражением неблагоприятного макроэкономического периода, когда субъекты бизнеса (поставщики) не имеют возможности реализовать государственный контракт в силу снижения финансово-экономических показателей, ухудшения ресурсной базы и кадрового состава;

- показатели бюджетной экономии в большей степени связаны с количественными критериями сокращения расходов бюджетных средств, что не позволяет сделать однозначного аналитического вывода о глубоких причинах колебания;

- динамика количества извещений обусловлена текущими процедурами, косвенно связана с качеством планирования и размещения государственной закупки, то есть характеризует предварительную работу заказчика.

Организационно-экономический механизм управления системой государственных закупок основан на системе нормативно-правовых актов. Инструменты регулирования и контроля, в том числе аудит и мониторинг имеют ведомственную природу. Вместе с тем, при всех положительных законодательных и процедурных изменениях остается стабильной доля расторгнутых, неисполненных контрактов и жалоб, что является критерием неэффективности части закупочных процедур, которые практически не подвержены глобальным кризисам и региональным рыночным факторам.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что некоторые ограничения заключены в самом организационно-экономическом механизме управления системой государственных закупок и реализуемых инструментах. Детальный анализ механизма необходим с точки зрения нескольких позиций, синтез которых позволит разработать новый концептуальный подход к его совершенствованию: системный; функционально-целевой; субъектный.

Системный подход к управлению закупками является основным, так как он рассматривает процесс организации и реализации закупочной деятельности в качестве элемента механизма государственного регулирования экономических процессов. В данном подходе эффективность как ключевой оценочный критерий представляет совокупность системных результатов, некоторый финансовый, материальный итог деятельности органов власти на различных уровнях.

Функционально-целевой подход является более узким, поскольку он оценивает закупочную деятельность на предмет выполнения двух основных критериев:

- достижение четко регламентированных показателей и критериев, которые уже можно оценивать применительно к отдельным закупкам (оказание услуг, поставка товаров, выполнение работ) по отраслевым, территориальным и иным критериям, направленным на функционирование различных направлений деятельности;

- реализация достигнутых целей, которая может рассматриваться с точки зрения первичного (например, поставка программного обеспечения) и вторичного эффектов (внедрение программного обеспечения в производство, получение положительного эффекта и т.д.). Соответственно, если соблюдена первичная цель, можно говорить о формальной эффективности закупки, однако при не достижении вторичных эффектов нельзя сделать вывод о том, что данная закупка является эффективной и достигла значимого социально-экономического результата.

В этой связи возникает закономерная проблема о развитии методического инструментария оценки эффективности закупочной деятельности на основе применения различных подходов, что должно существенно обогащать действующую практику развития механизмов и инструментов управления государственными закупками.

Более узким подходом является субъектный, на основе которого можно получить представления о целях, задачах и ограничениях, с которыми сталкиваются различные участники закупочной деятельности. Несмотря на наибольшую близость данного подхода к практике инструментального анализа, он в наибольшей степени позволяет приблизить теоретические представления о закупочном процессе к реальным проблемам и запросам бизнеса и государства, осуществить эффективное моделирование ключевых бизнес-процессов, происходящих у разных участников.

Построение подобной интегрированной модели бизнес-процессов позволит достичь нескольких значимых целей:

- выявить особенности проведения поэтапных шагов в планировании, реализации участия в закупке для того, чтобы понять наиболее уязвимые и проблемные места кооперации, а также источники возникновения проблем;

- детализировать цели и задачи участников закупочной деятельности на предмет совместимости и реализуемости в общем бизнес-процессе;

- определить типичные системные и структурные риски, которые могут возникать в практике закупочной деятельности и разработать универсальные дорожные карты по их устранению и минимизации.

- сформировать дополнительные процессы, которые при необходимости смогут повысить качество итогового результата;

- создать внутренний механизм кооперации и консолидации позиций заказчика и исполнителя по процессам и результатам исполнения закупки.

Здесь целесообразно уделить большее внимание сторонам государственного контракта, а именно поставщикам. Рассмотрим проблемы и ограничения закупочного механизма со стороны субъектов малого и среднего бизнеса. Законодательством, регулирующим гражданско-правовые отношения в сфере государственных закупок, установлены некоторые льготы и возможности для субъектов малого предпринимательства и некоммерческих организаций социального характера [2]. Данные преимущества включают увеличение уровня

поддержки, и расширение перечня заказчиков, которые должны заключать соглашение с представителями бизнес-структур и некоммерческих организаций. Крупный бизнес может участвовать в закупочной деятельности привлекая субъектов малого и среднего бизнеса, передавая им на исполнение часть функций по государственному контракту. Законодательно субъекты среднего бизнеса не могут претендовать на определенные льготы или преимущества [1].

Существует мнения в научных работах относительно необходимости предоставления равной поддержке представителям бизнеса, выделения отдельных направлений государственной поддержки для некоторых категорий данного сегмента [4]. При этом нет необходимости в расширении условий для привлечения к реализации предпринимательской деятельности, поскольку она представляет, прежде всего, интерес самого гражданина и полностью зависит от его целей и задач [5].

Многие авторы не согласны с данным основанием, полагая, что для начинающих предпринимателей необходимо создавать благоприятные и безопасные условия, без чего основная часть данной категории не сможет полноценно осуществлять свою деятельность, вследствие чего экономика государства будет направлена на развитие крупного бизнеса, что существенно замедлит темпы ее развития [8].

Международные общественные институты также подчеркивают значимость создания преимуществ и стимулирующих инструментов для начинающих предпринимателей. При этом согласно международным договорам, порядок участия субъектов малого и среднего бизнеса приписан к прерогативному полномочию государственного законодательства по контракту.

Обозначим основные проблемы малого предпринимательства в рамках участия в государственных закупках, представим наиболее острые вопросы, требующие решения [10; 13; 14]:

1. Недоработки нормативных положений по закупкам, трудности, связанные с организацией закупок, усложненный набор инструментов, который позволяет пользователю взаимодействовать с программой официального сайта по государственным закупкам.

2. Отсутствие единого формата сведений по закупкам, сложности с поиском необходимой информации, вовлечение отдельных специалистов для отслеживания закупок, дополнительные затраты на выполнение работы по обработке информации, дополнительные расходы на подписки по отчетам по закупкам, составляющие для субъектов малого предпринимательства от 15 до 20 тысяч рублей в год.

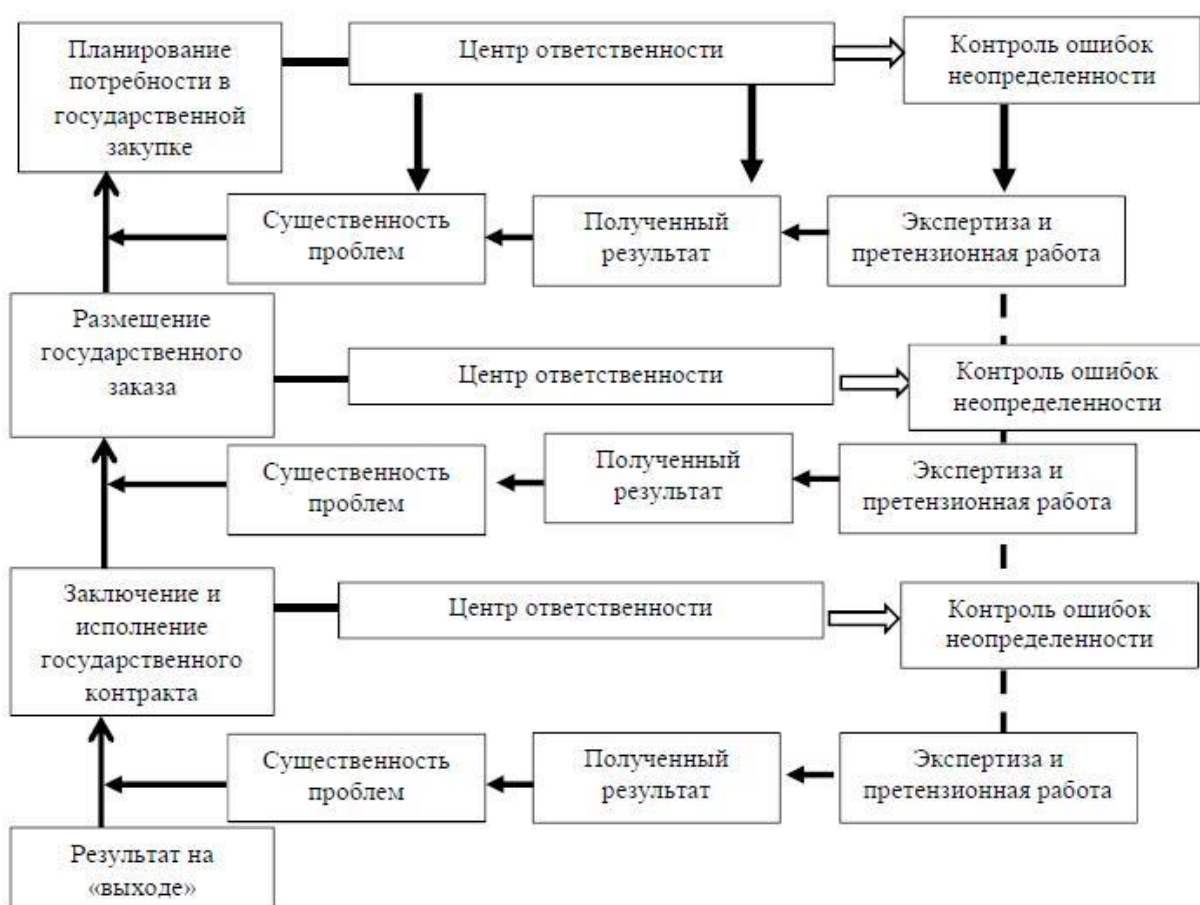
3. Потребность в дополнительных финансовых ресурсах для получения официального подтверждения компетентности на электронных платформах торгов и гарантии исполнения государственных контрактов. Только некоторые предприятия малого бизнеса могут обеспечить исполнение контрактов.

4. Сложности с получением банковской гарантии. Выдача банковской гарантии предусматривает особый порядок. Предприятие малого бизнеса должно осуществлять свою деятельность в течение нескольких лет, иметь положительную кредитную историю, иметь активный торговый баланс и ликвидные активы. Если крупные банки отказывают в выдаче банковской гарантии, то предприниматели обращаются в микрофинансовые компании, где получают кредит под высокий процент с целью исполнения условий контракта.

5. Недостаток профессиональных сотрудников приводит к частым ошибкам в части размещения заявки, где обозначена искусственно сниженная цена, установленная сознательно в целях для победы в конкурсе, без учета дальнейших негативных последствий и объективных возможностей исполнения обязательств по контракту.

6. Проблема в сфере информационного обеспечения закупок: сбои на электронных платформах на разных этапах закупочной деятельности, несоответствие закупаемых товаров, работ и услуг, представленных в каталоге.

Ключевой проблемой участия предприятий малого и среднего бизнеса является проблема исполнения государственного контракта (договора) в силу ограниченного ресурсного, кадрового и технологического потенциала. Ожидание от результатов закупки может заранее привести к отказу от участия в качестве поставщика. Аналогичные проблемы существуют также у субъектов крупного бизнеса при реализации закупки по сложным высокотехнологичным видам продукции, работ или услуг. Недостаток прозрачности условий, требований и ожиданий заказчика может быть ключевым препятствием участия в закупочной процедуре и исполнения контракта в последующем. Поскольку текущий этап развития государства связан с прорывными технологиями и инновациями данное ограничение становится существенным и может оказать дестабилизирующее влияние на эволюцию системы закупок и организационно-экономического механизма управления. В связи с этим представим научно-теоретическую модель организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок, которая позволит повысить качество закупочного процесса (рис. 2).



Источник: составлено автором

**Рисунок 2 - Модель организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов (разработано автором)**

Блок экспертизы и претензионной работы будет направлен на снижение негативных последствий неопределенности ожиданий заказчика и поставщика относительно возможности получения и согласования результатов выполнения государственного контракта.

В научных работах отмечена необходимость внесения изменений в Закон о контрактной системе относительно поддержки всех категорий

предпринимательской деятельности, принимающих участие в закупочной деятельности в направлении развития инноваций и современных технологий. ФЗ-223 не уделяет должного внимания представителям некоммерческих организаций. Здесь можно наблюдать явное противоречие между основными федеральными законами, регулирующими сферу закупок.

Закон № 44-ФЗ, содержит наиболее высокий перечень стимулирующих факторов и возможностей, по которому абсолютно все заказчики должны содействовать представителям малого бизнеса и некоммерческим организациям социального характера [1]. При этом качество и уровень поддержки малого бизнеса гораздо выше и существеннее в рамках Закона № 223-ФЗ, что свидетельствует о его полноценном бюджете [2].

Решение данной проблемы в части развития экономики государства, развития и стимулирования малого и среднего предпринимательства лежит в направлении частичного реформирования закона о контрактной системе, по условиям закупочной деятельности субъектов среднего предпринимательства. Также существует острая необходимость внесения соответствующих поправок в Закон, регулирующий сферу закупок, и другие нормативные положения, которые стабилизируют процесс управления национальными проектами и другим сферами, позволяющими организовать процедура закупок в прозрачном и эффективном ключе.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
2. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (действующая редакция)
3. Борисова Е.Р. Антикоррупционный механизм в контрактной системе государственных закупок/ Вестник Российского университета кооперации. 2019. № 2(36). С. 113-116.
4. Водопьянов А. В., Юсупова Т.В., Сыроижко В.В. Проблемы в сфере государственного регулирования закупок товаров, работ, услуг в отношении субъектов малого предпринимательства/ Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 1-1 (52). С. 79-83.
5. Кашин Д. В., Шадрина Е. В. Эффективность механизма поддержки малого и среднего бизнеса в системе государственных закупок Российской Федерации/ Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. № 18 (1). № 94–114.
6. Министерство финансов России. Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок товаров, работ, услуг, осуществляемых в соответствии с Федеральным законом "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц", за 2021 г.
7. Оборин М.С., Пономарев А.А. Совершенствование модели управления государственных закупок в цифровой среде// Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15. № 1. С. 81-92.
8. Оборин М.С. Влияние цифровых технологий на развитие экономики регионов Российской Федерации// Вестник Забайкальского государственного университета. 2021. Т. 27. № 2. С. 123-132.
9. Оборин М.С. Цифровизация как фактор трансформации управления региональными экономическими системами// Экономика. Налоги. Право. 2020. Т. 13. № 3. - С. 91-101.
10. Позмогова, А. Д. Проблемы правоприменения при проведении закупок товаров, работ, услуг у субъектов малого предпринимательства/ Научный электронный журнал Меридиан. 2019. № 9 (27). С. 56-67.
11. Прохорская А.Ю. Правовое регулирование деятельности субъектов

среднего предпринимательства: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М. 2017. С. 17–18.

12. Саклеев М.А. Государственные закупки как инструмент поддержки малого предпринимательства /Государственно-частное партнерство. 2020. №1. С. 68-78.

13. Счетная палата РФ. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг развития системы государственных и корпоративных закупок в Российской Федерации за 2020 год.

14. Туманянц К. А., Сеницына Е. Д., Интыкбаева С. Ж. Влияние государственных закупок на развитие малого предпринимательства в России/ Финансы и кредит. 2017. № 23 (35). С. 2107–2122.

15. Яковлев А. А., Балаева О. Н., Родионова Ю. Д., Ткаченко А. В. Проблемы и эффективность госзакупок глазами их участников/ ЭКО. 2020. № 11 (557). С. 83–103.



УДК 005.954:339.138  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_25

## КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ HR-БРЕНДОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

**Сардак Елена Викторовна**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры  
маркетингового менеджмента, ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

**E-mail:** [des.zoomer@mail.ru](mailto:des.zoomer@mail.ru)

*В условиях обострения конкуренции на рынке труда перед каждым предприятием стоит важная задача, связанная с поиском новых конкурентных преимуществ и усилением своей позиции как работодателя. Решению данной задачи во многом способствуют мероприятия по созданию и развитию сильного HR-бренда, обеспечивающего устойчивую конкурентную позицию и высокий имидж предприятия-работодателя на рынке. В статье раскрыта сущность управления HR-брендовыми коммуникациями предприятия. Уточнен состав комплекса маркетинговых коммуникаций в системе управления HR-брендом; рекомендованы приоритетные направления его использования в предприятиях. Предложенный комплекс маркетинговых коммуникаций в управлении HR-брендом обеспечит разработку согласованных маркетинговых обращений к целевой аудитории и будет способствовать усилению бренда предприятия-работодателя на рынке труда.*

**Ключевые слова:** *управление, маркетинговые коммуникации, реклама, прямой маркетинг, паблисити, стимулирование лояльности к HR-бренду.*

## THE COMPLEX OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ENTERPRISE'S HR-BRAND MANAGEMENT SYSTEM

---

**Sardak Helena Viktorovna**

*Doctor of Economics, Professor of the Marketing Management Department,  
Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhayil Tugan-Baranovsky*

**E-mail:** [des.zoomer@mail.ru](mailto:des.zoomer@mail.ru)

*In the context of increased competition in the labor market, each enterprise faces an important task related to the search for new competitive advantages and strengthening its position as an employer. The solution of this problem is largely facilitated by measures to create and develop a strong HR-brand that ensures a stable competitive position and a high image of the employer company in the market. The article reveals the essence of the management of HR-brand communications of the enterprise. The composition of the marketing communications complex in the HR-brand management system has been clarified; priority directions of its use in enterprises have been recommended. The proposed complex of marketing communications in HR-brand management will ensure the development of coordinated marketing appeals to the target audience and will contribute to strengthening the brand of the employer in the labor market.*

**Keywords:** *management, marketing communications, advertising, direct marketing, publicity, promotion of loyalty to the HR-brand.*

Одним из следствий современных трендов рынка труда выступает так называемая «новая занятость» - когда специалист работает в нескольких предприятиях (в рамках проектов или частичной занятости). При этом повышается интерес бизнеса к управлению человеческими ресурсами, что обуславливает необходимость поиска инструментов, обеспечивающих рост бизнес-показателей посредством эффективного использования персонала. В связи с этим актуализируются вопросы, связанные с внедрением персонал-маркетинга в деятельность предприятий. Так, в настоящее время возникает объективная потребность в целенаправленном управлении HR-брендом, а также поиске средств обеспечения его действенности.

Анализ подходов к продвижению HR-бренда (который целесообразно представить как совокупность элементов бренда предприятия - работодателя, а также бренда его персонала, обеспечивающих взаимное согласование целей предприятия и его работников) позволит определиться с системой действенных средств управления им. Это, в свою очередь, будет способствовать формированию новых концептуальных взглядов на управление человеческими ресурсами в предприятиях и повышению обоснованности решений в сфере персонал-маркетинга.

Отдельные аспекты исследования управления брендом предприятия-работодателя, освещались в работах таких зарубежных и отечественных ученых: Бойетт Д. [1], С. Бэрроу, Р. Мосли [2], Ванэкен Б. [3], Дэвис С. [4], ЛеПла Дж. [5], Перция В. [6], Лейни Т.А. [7], Бруковская О.Н. [8], Шейн Э. [9], Балабанова Л.В. [10]. Вместе с тем, ряд вопросов, касающиеся концептуальных основ управления HR-брендом предприятия, остаются недостаточно разработанными. В частности, требуют уточнения: сущность управления HR-брендовыми маркетинговыми коммуникациями, состав, специфика и направления использования комплекса маркетинговых коммуникаций в управлении HR-брендом предприятия.

Актуальность проблемы, ее теоретическое и практическое значение обусловили выбор темы исследования, его цель и содержание.

Целью статьи является уточнение содержания и особенностей использования комплекса маркетинговых исследований в системе управления HR-брендом предприятия.

В современных реалиях управление HR-брендом предприятия целесообразно рассматривать как систему мероприятий по формированию, продвижению и развитию бренда предприятия как инновационного, системообразующего работодателя, а также бренда его персонала с целью получения долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия и персонала на рынке труда. При этом с целью формирования действенной системы управления HR-брендом в предприятиях в ее состав целесообразно ввести следующие подсистемы: управление брендом предприятия-работодателя, управление брендом персонала, управление HR-брендовыми коммуникациями, управление развитием HR-бренда. В свою очередь, подсистема управления HR-брендовыми коммуникациями должна состоять из таких элементов: маркетинговые исследования HR-брендовых коммуникаций, управление HR-брендовой рекламой, прямой маркетинг, HR-брендовый PR, паблисити, стимулирование лояльности к HR-бренду.

Управление HR-брендовыми коммуникациями следует рассматривать как системную деятельность по влиянию на целевые аудитории предприятия-работодателя путем информирования о ценностях его бренда с целью формирования положительного имиджа предприятия, а также лояльности к его

HR-бренду со стороны имеющих и потенциальных работников и других субъектов рынка труда.

При этом маркетинговые коммуникации в системе управления HR-брендом предприятия рекомендуется делить на две группы:

- коммуникации, осуществляемые с целью выявления требований целевых аудиторий к предприятию-работодателю и формирования на этой основе ценностей его бренда;

- коммуникации, осуществляемые с целью продвижения HR-бренда предприятия (маркетинговые HR-брендовые коммуникации).

При разработке концепции продвижения HR-бренда следует, в первую очередь, обеспечить необходимые условия для того, чтобы популяризировать HR-бренд, сделав акцент на демонстрации: инновационных качеств HR-бренда; уникальности ценностей HR-бренда; качеств корпоративной культуры, отвечающих ожиданиям имеющих и потенциальных работников; позитивных трендов и показателей успешности деятельности предприятия в целом и в сфере управления человеческими ресурсами, в частности; открытости коммуникаций с руководством, наличия эффективной обратной связи; стереотипной многоплановости (с целью удовлетворения потребностей различных целевых аудиторий).

В соответствии с вышеизложенным возникает необходимость в уточнении сущности и состава комплекса маркетинговых HR-брендовых коммуникаций, а также определении требований к ним. Так, комплекс маркетинговых HR-брендовых коммуникаций целесообразно трактовать как совокупность маркетинговых средств продвижения HR-бренда предприятия для достижения целей управления им. При этом в комплекс маркетинговых HR-брендовых коммуникаций рекомендуется ввести такие элементы: HR-брендовая реклама, прямой маркетинг, HR-брендовый PR, паблисити, стимулирование лояльности персонала предприятия к HR-бренду, стимулирование лояльности потенциальных работников и других субъектов рынка труда к HR-бренду предприятия (рис.1).



Источник: составлено автором

**Рисунок 1 – Комплекс маркетинговых HR-брендовых коммуникаций предприятия (авторский подход)**

В системе управления HR-брендом маркетинговые коммуникации должны соответствовать следующим требованиям: планомерность, целенаправленность,

комплексное воздействие на целевую аудиторию, оперативность, гибкость, адаптивность, непрерывность, законность, инновационный характер, эффективность, согласованность с другими видами коммуникаций и элементами комплекса персонал-маркетинга. Следует отдельно подчеркнуть, что все элементы комплекса маркетинговых коммуникаций должны функционировать в соответствии с принятой концепцией бренда предприятия - работодателя. В свою очередь, интеграция всех этих элементов позволит реализовать данную концепцию посредством формирования у целевой аудитории уверенности относительно наличия у предприятия-работодателя конкурентных преимуществ на рынке труда, а также обеспечит позиционирование предприятия как эксперта в сфере управления человеческими ресурсами.

Важным в продвижении HR-бренда является также рациональный выбор канала распространения коммуникационных сообщений. Так, каналы массовой информации целесообразно анализировать по таким критериям, как:

- авторитетность (насколько данный канал пользуется уважением);
- доступность (сможет ли предприятие воспользоваться данными каналами в любой нужный момент);
- охват (до какого числа адресатов можно будет донести сообщение);
- стоимость (общие расходы на одну публикацию (передачу) рекламного сообщения, скидки за многократность, стоимость одного рекламного контракта с учетом тиража и др.);
- сервисность (нужно ли предоставлять рекламное сообщение в абсолютно готовом виде для печати (передачи) или можно рассчитывать на то, что профессионалы выполнят подготовку текста, видео и т.д.);
- управляемость (получит ли предприятие возможность передавать с помощью данного канала сообщения именно для необходимой целевой аудитории).

Под HR-брендовой рекламой в системе управления персонал-маркетингом целесообразно понимать сообщение о ценностях HR-бренда предприятия, которое подготовлено для определенной целевой аудитории и направлено на формирование ее лояльности к HR-бренду.

Основной функцией HR-брендовой рекламы является информационная, сущность которой заключается в передаче информации о HR-бренде предприятия, направленной на определенную целевую аудиторию, с помощью каналов социальной коммуникации.

Как было отмечено выше, в механизме формирования положительного имиджа предприятия-работодателя основное место занимает обеспечение его соответствия целям, ценностям и потребностям имеющихся и потенциальных работников. В соответствии с этим HR-брендовая реклама должна строиться таким образом и применять такие инструменты, которые будут согласовываться с целями, ценностями и потребностями целевой аудитории, и позволят сформировать ее лояльность к HR-бренду предприятия.

Прямой маркетинг как составляющая комплекса маркетинговых коммуникаций в системе управления HR-брендом представляет собой деятельность, предусматривающую использование определенного набора методов доставки адресным клиентам необходимых маркетинговых обращений, раскрывающих ценности HR-бренда предприятия. Эффективность прямого маркетинга зависит от качества формирования, постоянного пополнения и использования базы данных потенциальных работников предприятия.

К тому же, важным в прямом маркетинге является проведение опросов кандидатов на вакансии, позволяющих выявить отличительные характеристики и особенности поведения лиц, которые откликнулись и которые проигнорировали меры прямого маркетинга. Это позволит корректировать нынешнюю и формировать дальнейшую политику продвижения HR-бренда предприятия. В данном контексте прямой маркетинг предполагает применение таких средств доставки обращений целевой аудитории: прямая рассылка, работа с социальными

сетями, телефонный маркетинг, средства массовой информации, интернет-маркетинг и др.

HR-брендовый PR целесообразно определить, как деятельность по формированию в сознании общественности положительного имиджа предприятия-работодателя, донесению до нее системы ценностей его HR-бренда на основе построения гармоничных отношений между предприятием-работодателем и контактными аудиториями.

Паблицити как элемент комплекса маркетинговых HR-брендовых коммуникаций представляет собой деятельность по трансляции во внешнюю среду ценностей HR-бренда. Паблицити предполагает освещение новостей о предприятии-работодателе, ценностях его HR-бренда с помощью средств массовой информации и ориентировано, в первую очередь, на максимальный охват целевой аудитории.

Стимулирование лояльности к HR-бренду предприятия - это элемент комплекса маркетинговых коммуникаций, предусматривающий применение инструментов воздействия на имеющихся и потенциальных работников посредством предложения им определенных дополнительных стимулов, формирующих их положительное отношение к ценностям HR-бренда предприятия. Оно включает две группы мероприятий:

- стимулирование лояльности персонала предприятия к его HR-бренду;
- стимулирование лояльности потенциальных работников, других субъектов рынка труда к HR-бренду предприятия.

Исходя из уточнения сущности и специфики каждого элемента комплекса маркетинговых коммуникаций, целесообразно определить соответствующие инструменты продвижения HR-бренда и приоритетные направления их использования в предприятиях (табл. 1).

Таким образом, автором предложен состав комплекса маркетинговых коммуникаций в системе управления HR-брендом, представляющий собой совокупность маркетинговых средств продвижения HR-бренда предприятия для достижения целей управления; уточнены его особенности.

Таблица 1

**Приоритетные направления использования комплекса маркетинговых коммуникаций в системе управления HR-брендом предприятия**

Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций	Основные инструменты продвижения	Приоритетные направления использования
HR-брендовая реклама	Реклама в СМИ. Распространение сувенирной продукции предприятия с логотипом предприятия. Реклама в сети Интернет (на сайтах по трудоустройству, на сайтах организаторов ярмарок вакансий и др.). Имиджевая реклама предприятия-работодателя. Наружная реклама (буклеты, информационные проспекты, стойки информации и т.п.).	Демонстрация базовых ценностей HR-бренда
Прямой маркетинг	Прямая рассылка. Работа с социальными сетями. Телефонный маркетинг. Использование средств массовой информации. Интернет-маркетинг.	Информирование о преимуществах развития, предоставляемых HR-брендом
HR-брендовый PR	Участие в научно-практических конференциях, симпозиумах, семинарах, круглых столах и т.п. Работа с образовательными организациями высшего	Демонстрация социальных ценностей HR-бренда

	образования; организация экскурсий на предприятие для студентов. Презентации предприятия-работодателя на общественных мероприятиях, ярмарках вакансий и т.п. Размещение информации о предприятии и его персонале в сети Интернет. Интервью руководства предприятия в средствах массовой информации, в сети Интернет. Спонсорство.	
Паблицити	Публикации в газетах, журналах, информационных справочниках о существующих вакансиях, а также успехах предприятия-работодателя и его работников. Заключение соглашений о социальном партнерстве с образовательными организациями высшего образования, сотрудничество с выпускающими кафедрами. Обеспечение положительных отзывов в СМИ и интернет-среде о преимуществах предприятия-работодателя.	Информирование о преимуществах развития, предоставляемых HR-брендом предприятия
Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций	Основные инструменты продвижения	Приоритетные направления использования
Стимулирование лояльности персонала предприятия к HR-бренду	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активное применение интранета и веб-сайта предприятия.</li> <li>• Организация профессиональных конкурсов. Создание "Клуба молодых специалистов предприятия";</li> <li>• обеспечение возможностей для их общения в корпоративной социальной сети.</li> <li>• Оплата обучения работников предприятия в образовательных организациях высшего образования, на курсах, семинарах, тренингах и т.п. Предоставление гибкого рабочего графика.</li> <li>• Премирование победителей HR-программ («эффективная адаптация», «кадровый резерв», «наставничество» и др.). Рассылка Приветственных писем новым сотрудникам.</li> </ul>	Демонстрация базовых и социальных ценностей HR-бренда
Стимулирование лояльности потенциальных работников, других субъектов рынка	Создание сайтов по трудоустройству. Участие в ярмарках вакансий, Днях карьеры. Распространение печатных материалов с логотипом предприятия (форма идеального резюме, пример заполнения анкеты для кандидатов на вакансии и т.п.). Организация викторин, посвященных предприятию-	Трансляция базовых ценностей и преимуществ развития, предоставляемых HR-брендом предприятия

труда к HR-бренду	работодателю (на общественных мероприятиях, в режиме онлайн); вручение сувениров победителям. Создание «Клуба выпускников» из числа работников, уволившихся с предприятия, и сохранивших высокую лояльность к нему; формирование «клуба студентов-практикантов», которые заинтересованы в работе в предприятии; обеспечение возможностей для их общения в корпоративной социальной сети. Организация тренинга "Введение в предприятие" для новых работников. Стимулирование лояльности студентов-практикантов путем: оплаты их образования и предложения дальнейшего трудоустройства; оформления на работу с гарантированной заработной платой во время прохождения производственной практики и пр.	
-------------------	---	--

На основе проведенного анализа рекомендованы основные инструменты продвижения и приоритетные направления использования каждого элемента комплекса маркетинговых коммуникаций в управлении HR-брендом предприятия.

Использование предложенных элементов комплекса маркетинговых коммуникаций в системе управления HR-брендом будет способствовать созданию эффекта синергии путем их рациональной координации, формированию лояльности персонала и других субъектов рынка труда к предприятию-работодателю, а также обеспечит эффективность продвижения его HR-бренда на рынке.

#### Список использованных источников и литературы

1. Бойетт Д. Гуру маркетинга / Джозеф Бойетт. – М. : Эксмо, 2011. – 320 с.
2. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 195 с.
3. Ванэкен Б. Бренд помощь / Б. Ванэкен. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.
4. Дэвис С. Бренд-билдинг / С. Дэвис, М. Данн; пер. с англ. под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с. – (Серия: Маркетинг для профессионалов).
5. ЛеПла Дж. Стратегия развития бренда: Оригинальный практический инструментарий для лидерства вашего бренда / ЛеПла Джозеф Ф. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 384 с.
6. Перция В. Брендинг: курс молодого бойца / В. Перция. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.
7. Лейни Т.А. Бренд-менеджмент: учеб.-практ. пособие / Т. А. Лейни, Е.А. Семенова, С.А. Шилина. – М. : Дашков и К°, 2010. – 228 с.
8. Бруковская О.Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
10. Балабанова Л.В., Сардак Е.В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом предприятия. [Текст] / Л.В. Балабанова // Economic and law human resources management issues: Collective monograph. - CARICOM, BARBADOS, 2016. - С. 15-29.

УДК 502; 338.2  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_32

## **РОЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ**

---

### **Смирнова Лариса Ильинична**

Кандидат экономических наук,  
профессор кафедры международного бизнеса, менеджмента и туризма,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»

**E-mail:** [sab.05@mail.ru](mailto:sab.05@mail.ru)

### **Смирнов Антон Борисович**

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой международного бизнеса, менеджмента и туризма,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»

**E-mail:** [sab.05@mail.ru](mailto:sab.05@mail.ru)

### **Османов Муслим Халидович**

Кандидат юридических наук, доцент кафедры международного бизнеса,  
менеджмента и туризма, ФГБОУ ВО «Государственный университет морского  
и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»

**E-mail:** [alfa777m@yandex.ru](mailto:alfa777m@yandex.ru)

### **Плаксин Александр Владимирович**

Старший преподаватель кафедры транспортной логистики,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»

**E-mail:** [a\\_plaksin@mail.ru](mailto:a_plaksin@mail.ru)

Улучшение экологических показателей корпораций является одним из способов ограничения ущерба окружающей среде. Системы экологического менеджмента (EMSS), такие как ISO 14001, обеспечивают основу для организаций, которые хотят эффективно управлять своими экологическими делами. Внедрение EMS, соответствующей стандарту ISO 14001, может помочь предприятиям интегрировать экологические ценности в свою деятельность. Это исследование помогает преодолеть разрыв между теорией EMS и деловой практикой. Его цели состояли в том, чтобы определить проблемы, связанные с обучением и информированием компонентов EMS на основе ISO, и предложить учебные инициативы, которые могут помочь организациям добиться успешного внедрения EMS. Хотя стандарт ISO полезен в качестве основы для EMS, выполнение минимальных требований стандарта ISO 14001 не обязательно улучшит экологические показатели компании. Именно приверженность организации и ее сотрудников, обусловленная экологическими нормами и давлением заинтересованных сторон, определяет степень, в которой организация достигнет передовых методов управления окружающей средой.

**Ключевые слова:** менеджмент; СЭМ; система экологического менеджмента; экологические стратегии.



## THE ROLE OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF THE COASTAL TERRITORY

---

**Smirnova Larisa Ilyinichna**

*Candidate of Economic Sciences, Professor,  
Head of the the International Business, Management and Tourism Department,  
Admiral S.O. Makarov State University of the Sea and River Fleet*

**E-mail:** [sab.05@mail.ru](mailto:sab.05@mail.ru)

**Smirnov Anton Borisovich**

*Doctor of Economics, Professor, Head of the International Business,  
Management and Tourism Department,  
Admiral S.O. Makarov State University of Maritime and River Fleet*

**E-mail:** [sab.05@mail.ru](mailto:sab.05@mail.ru)

**Osmanov Muslim Khalidovich**

*Candidate of Law, Associate Professor of the International Business, Management and  
Tourism Department, Admiral S.O. Makarov State University  
of the Sea and River Fleet*

**E-mail:** [alfa777m@yandex.ru](mailto:alfa777m@yandex.ru)

**Plaksin Alexander Vladimirovich**

*Senior Lecturer of the Department of Transport Logistics,  
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
Admiral S.O. Makarov State University of Marine and River Fleet*

**E-mail:** [a\\_plaksin@mail.ru](mailto:a_plaksin@mail.ru)

*Improving the environmental performance of corporations is one of the ways to limit environmental damage. Environmental Management Systems (EMSS), such as ISO 14001, provide a framework for organizations that want to effectively manage their environmental affairs. The introduction of EMS conforming to ISO 14001 can help enterprises integrate environmental values into their activities. This research helps bridge the gap between EMS theory and business practice. Its objectives were to identify the challenges associated with ISO-based EMS component training and awareness and to propose training initiatives that can help organizations achieve successful EMS implementation. While the ISO standard is useful as a basis for EMS, meeting the minimum requirements of the ISO 14001 standard will not necessarily improve a company's environmental performance. It is the commitment of the organization and its employees, driven by environmental regulations and stakeholder pressure, that determines the extent to which the organization will achieve advanced environmental management practices.*

**Keywords:** *management; EMS; environmental management system; environmental strategies.*

Сегодня, с зарождающейся индустриализацией, возрастает озабоченность по поводу охраны окружающей среды и устойчивого развития. Потребители более чутко реагируют на экологические проблемы при принятии решений о покупке, использовании и вторичной переработке. Корпорации признают преимущества снижения своего воздействия на окружающую среду для общества и долгосрочной корпоративной прибыльности. Растет признание и озабоченность хрупкостью окружающей среды. Охрана окружающей среды и экономический рост становятся все более тесно взаимосвязанными. Компании, занимающиеся экологическими

технологиями, множатся, и предприятия перестраивают процессы, чтобы уменьшить воздействие на окружающую среду, повысить эффективность производства и снизить затраты. Экологическая повестка дня быстро становится неотъемлемой частью корпоративной стратегии. Без корпоративной экологической стратегии организации не поймут юридических, политических и финансовых ограничений, включая строгую ответственность, стандарты маркировки и законы об упаковке. Система экологического менеджмента — это именно то, что нужно; систематический способ управления любым аспектом бизнеса компании, который влияет на окружающую среду. Инструменты, подобные стандарту ISO 14001, представляют собой документированный операционный план, который учитывает любое воздействие или потенциальную отдачу, создаваемую бизнесом. Поскольку каждая бизнес-среда уникальна, каждый 14001EMS специально создан для этой операции. Какой бы формой она ни обладала, EMS является важным вкладом в успех бизнеса

История создания. Управление по рациональному природопользованию (EM) в рамках Министерства энергетики Соединенных Штатов (DOE) управляет многочисленными многомиллиардными проектами и объектами. Управление этими крупными проектами представляет собой ряд уникальных проблем, которые необходимо преодолеть, и EM приобрела богатый опыт в этой области.

Пятьдесят лет разработки и производства ядерного оружия и исследований в области ядерной энергии в США породил миллионы галлонов жидких радиоактивных отходов, миллионы кубических метров твердых радиоактивных отходов, тысячи тонн отработавшего ядерного топлива и специальных ядерных материалов, а также огромное количество загрязненной почвы и воды. Программа EM была создана в 1989 году для достижения успешной очистки этих отходов. Эта работа по очистке, которая имеет дело с некоторыми из самых опасных материалов, известных человеку, является крупнейшей в мире, первоначально включающей 2 миллиона акров на 107 участках в США.

Большой прогресс был достигнут с момента начала программы EM в 1989 году. К концу 2011 финансового года работы по очистке были завершены на 90 объектах. Остальные 17 объектов представляют собой сложную задачу с целью EM завершить очистку примерно за шесть десятилетий в рамках предполагаемой стоимости жизненного цикла примерно в 300 миллиардов долларов.

Знакомство с EM. EM преследует свои цели по очистке в рамках обязательств по соблюдению нормативных требований и передовой деловой практики. Обоснование приоритизации очистки основано на достижении максимальной выгоды от снижения риска в расчете на радиоактивное содержание (отходы, содержащие самые высокие концентрации радионуклидов). EM уделяет приоритетное внимание своей деятельности по очистке:

- ▶ Деятельность по поддержанию безопасной, надежной и соответствующей позиции в комплексе EM.
- ▶ Стабилизация, обработка и утилизация отходов радиоактивных резервуаров.
- ▶ Хранение, получение и утилизация отработавшего ядерного топлива.
- ▶ Консолидация, стабилизация и утилизация специальных ядерных материалов.
- ▶ Рекультивация почв и подземных вод с высоким риском.
- ▶ Утилизация трансураниевых и смешанных/низко активных отходов.
- ▶ Рекультивация почв и подземных вод.
- ▶ Обезвреживание и вывод из эксплуатации избыточных объектов.

В дополнение к этим приоритетам дополнительные стратегии интегрированы в мероприятия по очистке, которые важны для достижения прогресса в очистке EM, а также для заинтересованных сторон и государств, где расположены участки очистки. Самое главное, EM продолжает выполнять свои обязанности, проводя очистку в рамках культуры «безопасность прежде всего», которая интегрирует требования и средства контроля к окружающей среде,

безопасности и здоровью во все виды деятельности. Это обеспечивает защиту работников, общественности и окружающей среды. [8]

Текущий бюджет ЕМ на 2012 финансовый год составляет около 5,7 миллиарда долларов, более половины из которых идет на три крупнейших объекта: 1,0 миллиарда долларов на участке Ричленд, 1,2 миллиарда долларов в Управлении по защите рек и 1,3 миллиарда долларов на участке реки Саванна. Эти участки также имеют наибольшие предполагаемые затраты на жизненный цикл: 56-59 миллиардов долларов для участка Ричленд, 67-74 миллиарда долларов для Управления по охране рек и 49-54 миллиарда долларов для участка реки Саванна. Сайты далее разбиты на пять-десять «Базовых резюме проекта» (PBS), которые группируют подобные типы работ.

ПБС далее разбиваются на капитальные проекты или операционную деятельность. Некоторые из проектов ЕМ Capital по-прежнему очень велики и занимают много лет. Одним из крупнейших проектов в области ЕМ, который будет более подробно рассмотрен далее в этой главе, является строительство завода по переработке отходов в рамках Управления по охране рек примерно на 12 миллиардов долларов.

В ЕМ управление проектами, начиная с первоначального решения о необходимости проекта, до завершения и закрытия проекта, руководствуется серией приказов, руководств и требований DOE. Однако для эффективного управления проектами такого масштаба необходимо преодолеть ряд уникальных проблем, включая технические проблемы, оценку затрат и бюджетные проблемы, проблемы заключения контрактов и выявление соответствующих рисков.

ЕМ приобрела большой опыт и усовершенствовала свои методы управления проектами на протяжении многих лет, связанные с управлением крупными, сложными проектами по очистке и строительству. [11]



**Рисунок 1 - Модель системы экологического менеджмента**

"Экологический менеджмент" означает, что организация или бизнес добровольно устанавливают политику и цели в области окружающей среды и работают над их достижением, добровольно продвигая усилия по сохранению окружающей среды в своей деятельности и управлении. Это называется "экологическим менеджментом", и система, процедуры и т.п. на предприятиях и в учреждениях для этой цели называется «системой экологического менеджмента» (EMS – Система экологического менеджмента). Кроме того, процесс объективной проверки состояния добровольного природопользования называется «экологическим аудитом».

Экологический менеджмент и экологический аудит являются эффективными методами повышения экологичности хозяйственной деятельности, и ожидается, что они будут активно применяться широким кругом организаций и предприятий.

Система экологического менеджмента включает в себя эко акция и международные стандарты. Существуют и другие системы экологического менеджмента, созданные местными органами власти, НКО и посредническими корпорациями, а общенациональные системы включают Ecostage и KES / Стандарт системы экологического менеджмента. [5]

Необходимость экологического менеджмента. Чтобы реагировать на глобальные экологические проблемы и добиваться устойчивого развития, мы должны снизить нагрузку на окружающую среду во всех аспектах нашей экономической и социальной деятельности. С этой целью широкий круг организаций и предприятий должны не только соблюдать нормативные требования, но и добровольно и активно содействовать усилиям по охране окружающей среды на протяжении всей своей деятельности. Экологический менеджмент является эффективным инструментом для достижения этой цели.

Кроме того, с точки зрения организаций и предприятий можно сказать, что существуют следующие потребности в продвижении усилий по сохранению окружающей среды посредством управления окружающей средой.

- Экологическая осведомленность потребителей быстро растет. Существует также растущая тенденция к «зеленым» закупкам в сделках между компаниями. Растет потребность предоставлять экологически чистые продукты и услуги и быть экологически чистой компанией. Предвидение будущего и более активный подход к окружающей среде откроют новые возможности для бизнеса.

- Учитывая пределы возможностей глобальной окружающей среды, ожидается, что в будущем различные правила и требования по охране окружающей среды будут все больше и больше усиливаться. Чтобы эффективно реагировать на эти тенденции, необходимо систематически заниматься вопросами управления окружающей средой.

- Говорят, что работа над экологическим менеджментом приводит к снижению затрат за счет экономии ресурсов и энергосбережения. Также говорится, что это приведет к повышению эффективности системы управления внутри организации. Вы также можете рассчитывать на эти прямые выгоды.

Экологический менеджмент. После осуществления программ экологического менеджмента предприятие контролирует результаты деятельности и принимает меры по исправлению положения, как указано, для обеспечения достижения экологических целей.

Рассмотрим более подробно на примере. Бюро по управлению, регулированию и обеспечению соблюдения энергии океана (BOEMRE) ранее было известно как MMS, бюро в Министерстве внутренних дел Соединенных Штатов. Это федеральное агентство, которое управляет природным газом, нефтью и другими минеральными ресурсами страны на внешнем континентальном шельфе, начиная с трех миль от береговой линии и простираясь на 200 морских миль до моря. Безопасность морских операций по добыче нефти и газа в США регулируется в первую очередь штатами до предела их юрисдикции (обычно в

трех милях от берега, за исключением Техаса и западного побережья Флориды, которые находятся в девяти милях от берега). [10]

Большая часть оффшорной деятельности MMS связана с операциями в Мексиканском заливе и на побережьях Калифорнии и Аляски. В конце 2003 года добыча нефти составляла около 1,7 миллиона баррелей в день, в основном из Мексиканского залива, где 56% арендуемых площадей расположено в глубоководных районах (более 1000 футов).

Программа управления морскими минералами для MMS — это та, которая затрагивает большинство профессионалов в области безопасности и окружающей среды.

Программа MMS по управлению безопасностью и окружающей средой (SEMP) была разработана в ответ на вывод 1990 года Морского совета Национального исследовательского совета о том, что предписывающий подход MMS к регулированию оффшорных операций заставил промышленность перейти к менталитету соответствия. Морской совет пришел далее к выводу о том, что такой менталитет соблюдения не способствует эффективному выявлению всех потенциальных оперативных рисков или разработке всеобъемлющего смягчения последствий аварий. В результате Морской совет рекомендовал, и MMS согласилась с тем, что необходим более систематический подход к управлению морскими операциями.

SEMP объединяет различные оффшорные операционные программы в единую, интегрированную, гибкую, постоянно совершенствующуюся схему управления. В нем указано, как:

- ▶ Эксплуатация и техническое обслуживание оборудования объекта
- ▶ Выявление и смягчение рисков для безопасности и окружающей среды
- ▶ Изменение эксплуатационного оборудования, процессов и персонала
- ▶ Реагировать и расследовать несчастные случаи, расстройства и «близкие промахи»
- ▶ Закупка оборудования и расходных материалов
- ▶ Работа с подрядчиками
- ▶ Обучение персонала
- ▶ Просмотрите SEMP, чтобы убедиться, что он работает и сделать его лучше.

Цели SEMP. MMS имеет четыре основные цели SEMP:

1. Сосредоточьте внимание на влиянии, которое человеческая ошибка и плохая организация оказывают на несчастные случаи
2. Постоянное улучшение показателей безопасности и охраны окружающей среды в оффшорной отрасли
3. Поощрять использование методов работы, основанных на результатах работы
4. Сотрудничайте с промышленностью в усилиях, которые продвигают общественные интересы безопасности оффшорных работников и защиты окружающей среды.

API RP 75 был написан в ответ на потребность в SEMP. API также подготовил сопутствующий документ RP 14J для выявления угроз безопасности на морских производственных объектах. В 1994 году MMS опубликовала уведомление в Федеральном реестре, в котором признается, что реализация RP 75 соответствует духу и намерениям SEMP. RP 75 был обновлен в июле 1998 года, чтобы сосредоточить больше внимания на контрактных операциях, включая операции на мобильных морских буровых установках.

Таблица 1

**Некоммерческие международные экологические организации**

Международные экологические организации	Бюджет на 2022 год, \$	Территория природоохраны
Всемирный фонд дикой природы (WWF или World Wildlife Fund)	>1 000 000 000 000	Евразия, Африка, Австралия, Северная и Южная Америка,
Гринпис (Greenpeace)	>48 000 000	Африки, Австралия, Тихоокеанский регион, Бельгия, Бразилия, Канады, Центральной и Восточной Европы, Чехия, Восточная Азия, Европейское подразделение, Франция-Люксембург, Германии, Греции, Индии, Италия, Средиземноморья, Мексики, Ближний Восток и Северная Африка, Нидерландов, Нордик, России, Юго-Восточной Азии, Испания, Швейцария, Великобритании, США
Международный Зелёный Крест (International Green Cross)	<35 000 000	Аргентина, Беларусь, Болгария, Боливия, Бразилия, Буркина-Фасо, Великобритания, Венгрия, Германия, Дания, Испания, Италия, Кот-д'Ивуар, Нидерланды, Пакистан, Польша, Россия, Румыния, Свазиленд, Сенегал, США, Украина, Франция, Чехия, Швейцария, Швеция, Эстония, Южная Корея и Япония.
BirdLife International	>26 000 000	Аргентина, Австрия, Бельгия, Болгария, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Венгрия, Ирландия, Италия, Япония, Люксембург, Мальта, Нидерланды, Норвегия, Испания, Швеция, Швейцария, Турция, Великобритания

Согласно таблице 1, можно увидеть, что экологический менеджмент охватывает все страны. Это не только пример грамотного природопользования, но и показатель использования финансов для осуществления охраны природы.

Заключение. Основываясь на приведенном выше обсуждении EMS, несомненно, следует отметить, что EMS — это средство поощрения экологически устойчивых методов работы и совершенствования процессов. Эта концепция охватывает несколько аспектов, которые вращаются вокруг управления

окружающей средой. EMS обладает широким спектром преимуществ, которые включают социальные, экономические и экологические.

Полностью реализованная цель обладает уникальным потенциалом обеспечения того, чтобы вопросы воздействия на окружающую среду были хорошо интегрированы в организационное управление. Это никогда не должно решаться путем равного сосредоточения внимания на некоторых проблемах, которые постоянно мешают внедрению EMSS по всему миру.

### Список использованных источников и литературы

1. Амельченко В. А. Экологический менеджмент в системе стратегического управления предприятия / В. А. Амельченко, К. Ю. Недялкова, А. А. Петроченко // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 4. - С. 877-880.
2. Астафьева О. В. Внедрение систем экологического менеджмента в Российской Федерации: проблемы и тенденции / О. В. Астафьева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2021. - № 3. - С. 72-80.
3. Галкина Е. Е. Компетентность и информированность персонала - резерв эффективности работы системы экологического менеджмента / Е. Е. Галкина, А. Е. Сорокин // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 12. - С. 878-881.
4. Екатеринин М. В. Тенденции в развитии международной стандартизации в области экологического менеджмента / М. В. Екатеринин // Методы менеджмента качества. - 2019. - № 6. - С. 16-18.
5. Екатеринин М. В. Экологический менеджмент / М. В. Екатеринин // Методы менеджмента качества. - 2019. - № 6. - С. 1.
6. Земскова Д. А. Экологический мониторинг в период строительства / Д. А. Земскова, Т. И.
7. Иткин Б. А. Сколько «экологии» в системе экологического менеджмента? / Б. А. Иткин // Методы менеджмента качества. - 2019. - № 6. - С. 10-14.
8. Кадилов Р. А. Управление экологическими рисками и возможностями с учетом контекста и требований ГОСТ Р ИСО 14001-2016 / Р. А. Кадилов // Контроль качества продукции. - 2020. - № 2. - С. 42-46.
9. Лимарев А. С. Развитие систем экологического менеджмента в России / А. Лимарев, Е. Касаткина // Управление качеством. - 2019. - № 5. - С. 48-55.
10. Можайский В. В. Экологический маркетинг и менеджмент «новой волны» / В. В. Можайский // Менеджмент сегодня. - 2018. - № 2. - С. 96-106.
11. Морозов М. А. Экологический менеджмент как драйвер обеспечения качества гостиничных услуг / М. А. Морозов // Стандарты и качество. - 2020. - № 9. - С. 106-107.
12. Особенности внедрения системы экологического менеджмента на предприятии пищевой промышленности / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Н. В. Астахова, И. Е. Трофимов // Пищевая промышленность. - 2020. - № 8. - С. 15-20.
13. Шабанова Д. Н. Система экологического менеджмента на предприятиях нефтегазового комплекса / Д. Шабанова, Е. Миллер, А. Александрова // Стандарты и качество. - 2020. - № 2. - С. 84-88.

УДК 65.012.27  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_40

## ОПТИМИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ СРОКАМИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА В СИСТЕМЕ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

**Юдин Вячеслав Владимирович**

Руководитель проектов, ООО «НПО «Фарватер»

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

**E-mail:** [vyacheslav.yudin@gmail.com](mailto:vyacheslav.yudin@gmail.com)

В современных условиях компании сталкиваются с большим количеством вызовов и вынуждены адаптироваться к сложившимся обстоятельствам. Менеджмент, как основополагающее направление деятельности любой организации, трансформируется к окружающей действительности. Одним из основных направлений менеджмента является управление проектами. Данное направление деятельности как нельзя лучше демонстрирует возможность и способность компании изменяться в целях повышения эффективности и результативности.

Актуальность темы обуславливается тенденцией в обеспечении трансформации методологической основы управления проектами в изменчивых условиях внешней среды. Однако ввиду неопределенности требований и факторов внешней среды проекты сроки их реализации при таком подходе не могут быть достоверно определены на этапе инициации.

Также необходимо конкретизировать показатели контроля эффективности исполнения и определить возможность прогнозирования сроков реализации проектов Agile с учетом возможных изменений в окружении проекта.

Результаты исследования могут быть использованы при исполнении и контроле реализации проектов, управляемых с помощью гибких подходов, что позволит увеличить способность компаний обеспечить выполнение поставленных задач в срок и улучшить показатели эффективности инвестиционной деятельности.

**Ключевые слова:** Agile, адаптивный менеджмент, гибкие подходы, адаптивный подходы, итерационная модель, показатели эффективности, управление проектами, управление сроками проекта, управление расписанием проекта, освоенный объем.

## OPTIMIZATION OF THE PRINCIPLES OF SCHEDULE MANAGEMENT IN THE ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM

---

**Yudin Vyacheslav Vladimirovich**

Project manager, LLC «SPA «Farvater»

Moscow University of Industry and finance «Synergiya»

**E-mail:** [vyacheslav.yudin@gmail.com](mailto:vyacheslav.yudin@gmail.com)

Nowadays companies face a large number of challenges and are forced to adapt to the circumstances. Management, as the fundamental activity of any organization, is transformed to the surrounding reality. One of the main areas of management is project management. This activity perfectly demonstrates the company's ability to change in order to increase efficiency and effectiveness.



The relevance of the topic is determined by the trend in ensuring the transformation of the methodological basis of project management in changeable environmental conditions. However, due to the uncertainty of the requirements and factors of the external environment of projects, the project schedule cannot be reliably determined at the initiation of the project.

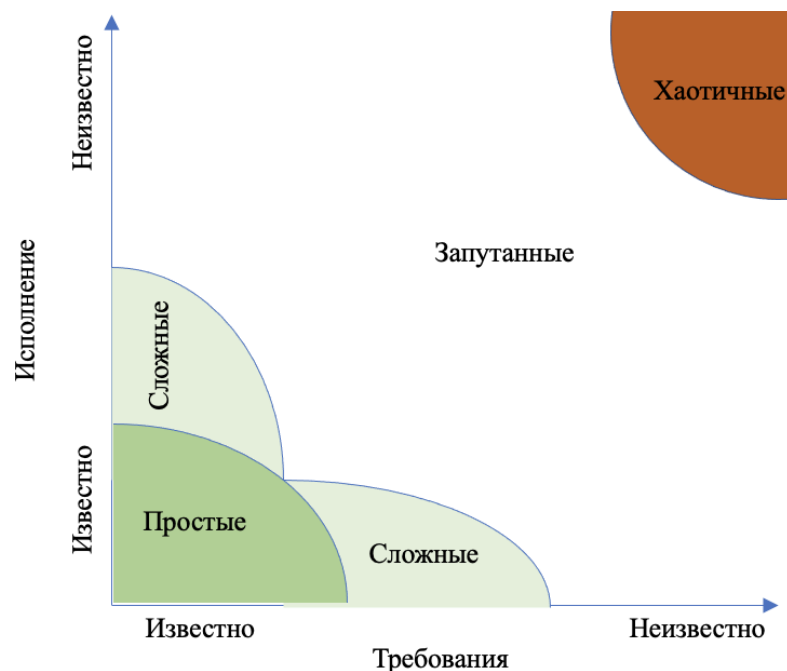
It is also necessary to specify performance monitoring indexes and determine the possibility of schedule forecasting of Agile projects, taking into account possible changes in the project environment.

The results of the research can be used in the execution and control of projects managed using agile approaches, which will increase the ability of companies to ensure the implementation of tasks on time and improve the performance indexes of investment activity.

**Keywords:** Agile, adaptive management, flexible approaches, adaptive approaches, iterative model, performance indexes, project management, schedule management, earned value.

Трансформация экономики России происходит в условиях глобальных вызовов, таких как экономические санкции, технологические и логистические изменения. В этом контексте, проектная деятельность играет важную роль в развитии экономики России так как реализация проектов в области информационных технологий, транспортной инфраструктуре, и любой отрасли промышленности будут способствовать увеличению конкурентоспособности российской экономики и улучшению качества жизни населения. Проекты не могут существовать без учета особенностей факторов внешней среды, а в условиях их неопределенности и изменчивости проект должен быстро адаптироваться к новым условиям. С точки зрения менеджмента современное состояние внешней среды проекта можно охарактеризовать, как запутанное, обладающее комплексными проблемами и задачами по их решению и нивелированию.

Определение и характеристики запутанных сред и систем иллюстрируется матрицей Стейси [7] и моделью Кенефин [5].



Источник: составлено автором на основании [7]

**Рисунок 1 – Матрица Стейси**

<p><b>Запутанный</b> пробуй — ощути — реагируй <u>Scrum</u> и другие гибкие подходы</p>	<p><b>Сложный</b> ощути — проанализируй — реагируй PMI, Prince2</p>
<p><b>Хаотичный</b> сделай что-нибудь — ощути — реагируй Сделай хоть что-нибудь!</p>	<p><b>Простой</b> ощути — определи категорию — реагируй <u>Waterfall</u> и каскадные модели</p>

Источник: составлено автором на основании [5]

## Рисунок 2 – Модель Кеневина

В запутанных системах лучше всего работают гибкие подходы управления проектом (Agile) [6].

Ключевая особенность гибких подходов - это сосредоточенность на результате при неопределенности требований и ограничений. Таким образом можно сделать вывод, что гибкие подходы хорошо себя зарекомендовали в качестве рабочего инструмента по управлению проектами, позволяющем оперативно реагировать на любые изменения при реализации проекта и легко подстраиваться под пожелания участников проекта [2].

К таким подходам можно отнести Скрам (Scrum), Канбан (Kanban), бережливый менеджмент (Lean), метод экстремального программирования (XP) и др.

Таким образом сильной стороной гибких подходов является возможность начинать работать над проектом при неопределенности требований к результатам на ранних этапах проекта. Ранее считалось, что проект живет в треугольнике ограничений, вершинами которого являются содержание (Scope), время (Time) и бюджет (Budget) [1]. Формулировалось это так: «Невозможно изменить один из компонентов Длительность, Бюджет, Объем и Качество, не повлияв на остальные» [9].

В предиктивной модели жизненного цикла проекта ограничения (сроки, бюджет, основные требования по содержанию) фиксируются в уставе проекта. Далее при планировании учитываются риски проекта и их влияние на сроки, стоимость и содержание проекта. Таким образом до начала работы по проекту все ограничения должны быть учтены: по результатам фазы планирования содержание работ должно учитывать все требования к результатам, а расписание и бюджет должны учитывать выявленные риски, объем работ с требуемым качеством, а также укладываться в ограничения, обозначенные в уставе.

Такой классический подход абсолютно нежизнеспособен в изменчивой среде. В условиях постоянных изменений, уточнения содержания невозможно удержать проект в изначально запланированных рамках по срокам и стоимости, так как предиктивные подходы не предполагают итеративность работы и каждое изменение (которое на практике может требоваться каждые 2-3 недели) потребует рассмотрения всей командой проекта, а в случае одобрения – корректировки бюджета и расписания, что может парализовать всю проектную деятельность в организационно зрелой компании, обладающей высокой степенью бюрократизированности бизнес-процессов. В такой изменчивой среде в начале проекта существует неопределенность требований по содержанию, в связи с чем невозможно достоверно точно определить сроки реализации проекта и бюджет.

Это может стать большой проблемой для компаний, которые реализуют проект для своих заказчиков по договорам с фиксированной стоимостью. Данный тип договоров является самым сложным с точки зрения необходимости учета всех требований и ограничений. Кроме того, по умолчанию в этой конструкции не предусмотрена возможность изменения объема работ, так как это ведет к риску увеличения сроков и стоимости проектов. Такие риски компании-исполнители

вынуждены брать на себя, завышая сроки и стоимость, либо принимают риск вероятности работы в убыток.

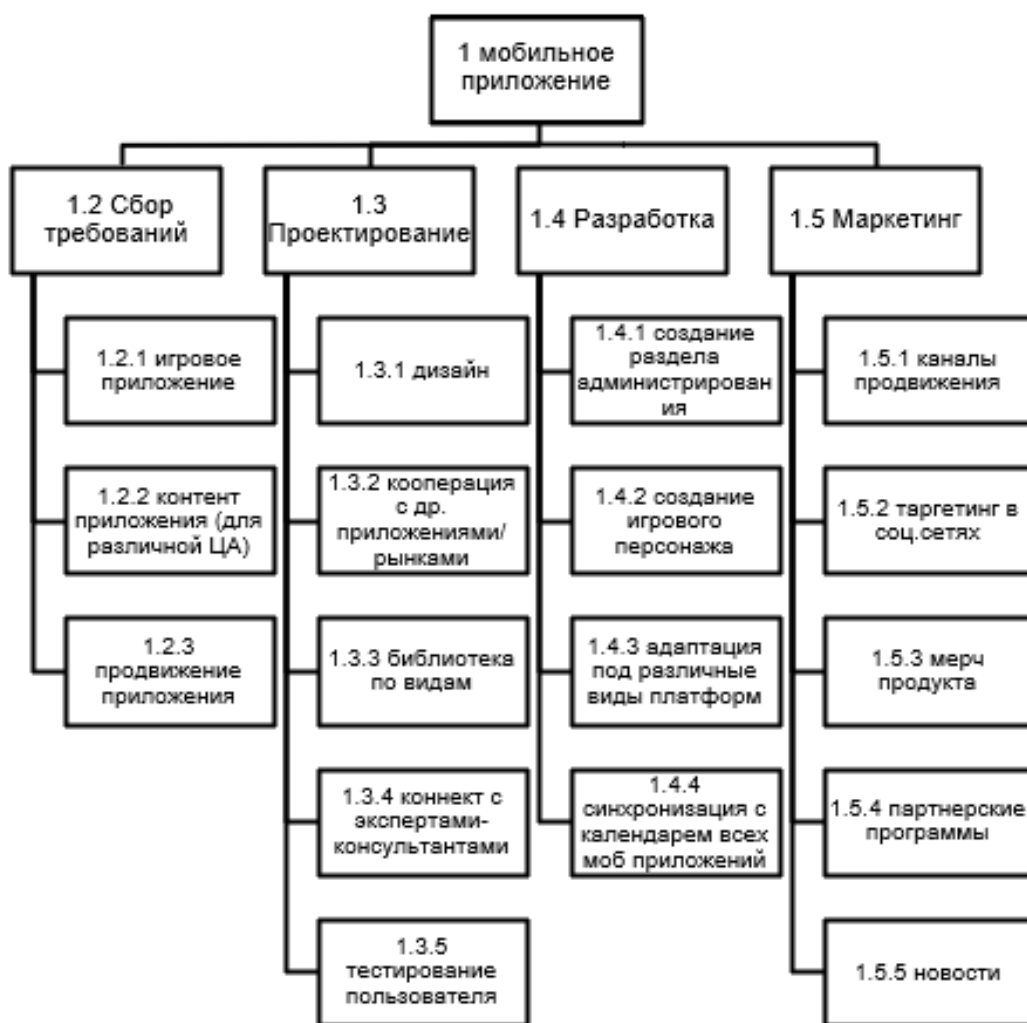
Именно поэтому работы, связанные с решением задач в условиях неопределенности (например разработка программного обеспечения, выполнение НИОКР, дизайнерские работы), лучше всего выполнять договорам с возмещением затрат. В таком договоре устанавливаются расценки, по которым работают исполнители, а также может быть указана величина прибыли, которую Заказчик обязуется оплатить, или премия исполнителю за достижение определенных показателей в ходе работы. По факту выполнения работы исполнитель гарантированно компенсирует свои затраты. Минус такой конструкции Договора в том, что она не гарантирует получение требуемых результатов в определенный срок: работа продолжается либо в течение определенного периода независимо от достижения результатов, либо до достижения результатов вне зависимости от сроков реализации проекта.

В России обычно используют договоры с фиксированной ценой. Для заказчика так проще планировать проектную деятельность с точки зрения управления сроками и стоимостью. Но руководитель проекта в такой ситуации крайне ограничен по срокам и стоимости. Поэтому для работы в изменчивой среде (например в случае неопределенности требований к результатам проекта или высокой творческой составляющей в содержании работ проекта) необходимо максимально быстро адаптироваться к ней.

При реализации проекта в условиях ограничения сроков или стоимости при планировании проекта необходимо отталкиваться от данных ограничений. При высокоуровневом планировании, когда стадия исполнения проекта разбивается на фазы или итерации одинаковой продолжительности. Для определения результатов каждой фазы или итерации необходимо декомпозировать продукт на функции. Пример такой разбивки приведен на рисунке 3.

Разбивка продукта по функциям, а не по работам крайне важна, т.к. основное преимущество гибкого подхода – это быстрая поставка ценности заказчику [3, с.48]. Ценность продукта заключается в его функциональности, а не выполнении работ командой проекта. После декомпозиции продукта необходимо распределить все функции и характеристики по итерациям (фазам проекта). В рамках исследования предлагается использовать вехи или итерации одинаковой продолжительности. Для обеспечения гибкости проекту в каждую фазу нужно включать как критичные функции, так и характеристики минимальной ценности.

В условиях неопределенности требований наполнение каждой итерации (или по-другому спринта) уточняется перед началом ее реализации. В этот момент с учетом вновь появившихся требований и обстоятельств, а также с учетом установленного ограничения по сроку реализации вехи совместно с командой проекта выполняется более детальное планирование. В гибких подходах термин «детальное планирование» можно применить весьма условно, так как общепризнанный принцип организации работ по такому проекту заключается в самостоятельном определении командой проекта очередности, продолжительности выполнения работ и отсутствии необходимости в согласовании переносов сроков выполнения работ внутри фазы, так как самое главное в таком подходе максимально выполнить объем работ за отведенное время.



Источник: составлено автором

**Рисунок 3 – Декомпозиция содержания проекта на функции**

В рамках детального планирования работ итерации для каждой функции необходимо сделать ее исходную оценку в идеальных часах или стори-пойнтах [8], которые теоретически необходимо затратить на выполнение исключительно данной работы. Исходная оценка выполняется совместными усилиями команды. Главная цель этой оценки – определить размер задачи. При этом размер задачи не отражает напрямую продолжительность ее выполнения или физические возможности исполнителя. Ее смысл в отражении сложности работы. Но если взять все работы по определенной итерации проекта, то их суммарная оценка должна отражать физические возможности команды. Например, если в команде шесть человек, то для двухнедельной итерации ее суммарная оценка работ в идеальных часах не должна превышать 480 часов при 40-часовой рабочей неделе специалистов. Пример перечня задач итерации проекта приведен в таблице 1.

**Перечень задач итерации проекта**

№	Наименование задачи	Исполнитель	Исходная оценка, ч
1	Реализация функции 1	Иванов	16
2	Реализация функции 2	Петров	30
3	Реализация функции 3	Сидоров	24
4	Реализация функции 4	Петров	28
5	Реализация функции 5	Сидоров	40
6	Реализация функции 6	Иванов	40
7	Реализация функции 7	Сидоров	10
8	Реализация функции 8	Иванов	12
9	Реализация функции 9	Петров	30
10	Реализация функции 10	Иванов	8
Итого			238

Источник: составлено автором

Чтобы вовремя выполнить проект недостаточно выполнить его планирование, необходимо контролировать ход реализации проекта. Предлагается использовать для этой цели интерпретацию метода освоенного объема [10]. Этот позволит качественно и количественно определить отклонения проекта от графика и бюджета. Базовыми терминами в методе освоенного объема являются плановый объем, освоенный объем, актуальная стоимость.

Плановый (запланированный) объем (Planned value) – это объем работ, запланированный для выполнения. Освоенный объем (Earned value) – это количественное отражение выполненных работ в базовом плане проекта.

Для применения данных понятий в практике гибких подходов необходимо их соответствующим образом интерпретировать. Поскольку в гибких подходах, в частности во фреймворке Скрам (Scrum) [8] существует возможность исходной оценки сложности работ через идеальные часы, то получаем следующие определения показателей освоенного объема:

- Плановый объем (PV) – суммарное количество исходных оценок (в часах) все работ итерации;
- Освоенный объем (EV) – суммарная исходная оценка выполненной работы (в часах).

Данные показатели рассчитываются накопительным итогом, т.е. для всего проекта по состоянию на контрольную дату. Для рассмотренного выше перечня задач индексы для первой итерации проекта можно определить на основе данных, указанных в таблице 1. Результаты приведены в таблице 2

Таблица 2

**Пример расчета исходных данных для определения индексов освоенного объема**

№	Наименование задачи	Исполнитель	Исходная оценка, ч	Факт выполнения
1	Реализация функции 1	Иванов	16	Да
2	Реализация функции 2	Петров	30	Да
3	Реализация функции 3	Сидоров	24	Да
4	Реализация функции 4	Петров	28	Да
5	Реализация функции 5	Сидоров	40	Да
6	Реализация функции 6	Иванов	40	Да
7	Реализация функции 7	Сидоров	10	Да
8	Реализация функции 8	Иванов	12	Да
9	Реализация функции 9	Петров	30	Да
10	Реализация функции 10	Иванов	8	Нет
Итого			238	

Источник: составлено автором

Таким образом, мы можем вычислить следующие индексы:

- Отставание по срокам:

$$SV = EV - PV;$$

- Индекс выполнения расписания:

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

Для нашего примера получаем следующие значения:

$$EV = 230 \text{ ч.};$$

$$PV = 238 \text{ ч.};$$

$$SV = -8 \text{ ч.};$$

$$SPI = 0,97;$$

С точки зрения работы со сроками проекта, как одного из основных ограничений проекта с гибкими подходами к управлению, нужно контролировать показатели  $SV$ ,  $SPI$ . Если значение  $SV$  становится отрицательным, а  $SPI$  меньше 1, то при обзоре итерации или вехи необходимо определить возможность исключения из работы нереализованных функций, приносящих минимальную ценность либо перенести на следующую фазу (итерацию) выполнение критичных функций, которые не удалось реализовать. При этом общая ценность продукта для заказчика не должна пострадать, так как ключевые характеристики продукта будут сохранены за счет того, что рамках итерации реализованы критически важные функции в порядке приоритетности.

В примере команда должна оценить возможность исключения из итерации функцию № 10, либо перенести ее в следующую итерацию, если данная функция относится к критически важным.

Реализация проекта с предиктивным жизненным циклом подразумевает наличие исчерпывающих, полностью сформированных требований к продукту до начала выполнения работ, а также жестких ограничений по срокам выполнения работ и необходимым ресурсам. Такое определение говорит о том, что любые изменения существенным образом сказываются на сроках, объеме и стоимости работ. Поэтому любые изменения должны соответствующим образом рассматриваться и утверждаться с последующим пересмотром бюджета, ресурсов и графика выполнения работ.

Проекты, которые управляются гибкими подходами, существуют в изменчивой среде, для которой характерна неопределенность. Зачастую в начале реализации проекта кроме видения продукта нет никаких требований. По ходу проекта

Важная особенность и преимущество предложенного подхода заключается в том, что по мере реализации проекта и перехода команды проекта от стадии «Шторма» к стадиям «Нормализации» и «Исполнения» по модели Брюса Такмана [4] накапливается статистика о суммарном количестве идеальных часов ( $EV$ ), которые команда может освоить в рамках одной вехи или итерации. Таким образом при планировании итерации или вехи команда ориентируется на данный показатель. А суммарную оценку всего проекта можно представить в виде выражений:

- базовая оценка проекта:

$$BAC = PV \times n,$$

где  $n$  - это количество вех или итераций проекта.  
оценка по завершении.

В рассматриваемом примере получаются следующие значения с учетом 10 итераций в проекте ( $n=10$ ):

$$BAC = 2380 \text{ ч.}$$

Превышение актуальной оценки до завершения планового показателя позволяет своевременно понять, что проект вышел из равновесного состояния и

необходимо принятие решений относительно сроков и ресурсов проекта. Возможно изменение ресурсов с сохранением сроков реализации проекта, либо изменение сроков при сохранении выделенных ресурсов.

Используя показатели освоенного объема, определяется индекс производительности до завершения:

$$TCPI = \frac{BAC - EV}{EV_{cp} \times (n - n')}$$

где  $EV_{cp}$  – это среднее значение освоенного объема за итерацию;  
 $n'$  – количество выполненных итераций по состоянию на контрольную дату.

Данный индекс позволяет оцифровать необходимость в изменении ресурсов. Для рассматриваемого случая этот показатель будет равен:

$$TCPI = 1,03$$

Если данный показатель превышает 1, то это говорит о необходимости изменения соотношения между ограничениями проекта (сроки, стоимость, содержание). Для установления нового равновесного положения в данном случае можно либо увеличить ресурсы (в указанном примере на 1%), либо уменьшить содержание (в рассматриваемом случае за счет исключения функции № 10 и уменьшения PV следующей итерации), либо увеличить сроки проекта (в указанном случае - на дополнительную итерацию).

Оценка работы в гибких подходах носит субъективный характер и, поскольку она зависит от производительности конкретных людей, может быть статистически применима только для конкретной команды проекта.

Agile подходы позволяют реализовывать проекты в запутанных средах с высокой долей неопределенности внешних и внутренних условий. Они становятся ключом к успеху в ситуациях неопределенности требований к результатам работ.

Применение метода освоенного объема в Agile проектах обладает целым рядом преимуществ:

1. Метод освоенного объема позволяет команде Agile изменять планы на основе реальных данных о проделанной работе;
2. Этот метод позволяет команде Agile более точно определить, сколько времени они будут тратить на выполнение задач, что повышает прозрачность для заказчика и руководителя проекта;
3. Метод освоенного объема позволяет команде Agile более эффективно планировать свое время и ресурсы, что в итоге повышает производительность.

Вместе с тем для успешного применения метода освоенного объема команда Agile должна иметь хорошее понимание о размере каждой задачи.

Данный метод не дает точного ответа на вопрос сколько людей и какой квалификации необходимо привлечь для реализации проекта, чтобы выполнить проект в срок. Но его применение позволяет привнести ясность и определенность в проекты, управляемые гибкими подходами. Это, безусловно, положительно сказывается на отношении к проекту со стороны ключевых заинтересованных сторон и повышает качество управления проектом.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Буткевич, А. С. Анализ эффективности управления ИТ-проектами / А. С. Буткевич. — Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. — 2022. — № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-upravleniya-it-proektami> (дата обращения: 10.04.2023).
2. Екимова, Н. А. Проектное управление как фактор активизации экономического роста в регионах / Н. А. Екимова. — Текст : непосредственный // Экономика. Налоги. Право. — 2020. — № 3. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-kak-faktor-aktivizatsii-ekonomicheskogo-rosta-v-regionah> (дата обращения: 10.04.2023).

3. Кон, М. Agile. Оценка и планирование проектов: Практическое руководство / М. Кон. — Москва: Альпина Паблишер, 2018. — 418 с. — Текст: непосредственный.: ISBN 978-5-9614-6947-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003486> (дата обращения: 10.04.2023). — Режим доступа: по подписке.

4. Ласкова, Т. С. Компаративистика моделей формирования команд в организациях / Т. С. Ласкова, Е. Е. Айдаркина. — Текст: непосредственный // Вестник Академии знаний. — 2021. — № 4 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komparativistika-modeley-formirovaniya-komand-v-organizatsiyah> (дата обращения: 10.04.2023).

5. Мухин, К. Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! / К. Ю. Мухин. — Текст: непосредственный // Экономические науки. — 2018. — № 2 (159). — С. 17-21. — EDN YTMEMG.

6. Овчарук, К. В. Agile, scrum, канбан. Полный путеводитель по гибким методикам / К. В. Овчарук. — Текст: непосредственный // Журнал Бюджет. — 2019. — № 4 (196). — С. 90-93. — EDN WMCBYM.

7. Юрин, П. А. Как внедрение технологии Agile и CRM систем от 1С позволяет увеличить конкурентоспособность компании? / П. А. Юрин. — Текст: непосредственный // Научные междисциплинарные исследования. — 2020. — № 8-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-vnedrenie-tehnologii-agile-i-crm-sistem-ot-1s-pozvolyaet-uvelichit-konkurentosposobnost-kompanii> (дата обращения: 10.04.2023).

8. Agile practice guide. — Newton square, PA: Project management institute, 2019.

9. The project triangle. — Текст: электронный // Support.microsoft.com : [сайт]. — URL: <https://support.microsoft.com/en-us/office/the-project-triangle-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810> (дата обращения: 18.04.2023).

10. The standard for earned value management. - Newton square, PA: Project management institute, 2019.



# **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

УДК 338.46:005.336  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_50

## СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

---

### **Алексеев Сергей Борисович**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом, ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

**E-mail:** [sergey\\_b\\_alekseev@mail.ru](mailto:sergey_b_alekseev@mail.ru)

### **Алексеева Наталья Ивановна**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом, ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

**E-mail:** [alekseeva\\_n\\_i@mail.ru](mailto:alekseeva_n_i@mail.ru)

В статье на основе анализа современной экономической литературы выделено семь научных подходов к трактовке рыночного потенциала предприятия – ресурсный, маркетинговый, конкурентный, потребительский и территориальный, исследованы их достоинства и недостатки. На основе использования интегрального подхода предложено авторское определение рыночного потенциала предприятия сферы услуг как максимально возможного объема продаж на всех целевых рынках с учетом возможностей конъюнктуры, конкуренции и стратегических целей предприятия, которое не только объединяет позиции выделенных научных подходов и нивелирует их недостатки, но и учитывает ориентацию формирования и использования рыночного потенциала на достижение стратегических целей предприятия сферы услуг. Разработана авторская структура рыночного потенциала предприятия сферы услуг, которая включает элементы, прямо влияющие на объем продаж и спрос покупателей на целевом рынке: потенциал увеличения количества покупателей, потенциал увеличения доходов покупателей, потенциал увеличения объемов потребления услуги целевыми покупателями и потенциал роста рыночной доли предприятия сферы услуг.

**Ключевые слова:** предприятие, сфера услуг, рыночный потенциал, определение, структура, потенциал, научный подход.

## THE ESSENCE AND STRUCTURE OF THE MARKET POTENTIAL OF THE SERVICE SECTOR ENTERPRISE

---

### **Alekseev Sergey Borisovich**

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky"*

**E-mail:** [sergey\\_b\\_alekseev@mail.ru](mailto:sergey_b_alekseev@mail.ru)

**Alekseeva Natalya Ivanovna**

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky*

**E-mail:** [alekseeva\\_n\\_i@mail.ru](mailto:alekseeva_n_i@mail.ru)

*Based on the analysis of modern economic literature, the article identifies seven scientific approaches to the interpretation of the market potential of an enterprise – resource, marketing, competitive, consumer and territorial, their advantages and disadvantages are investigated. Based on the use of an integral approach, the author's definition of the market potential of a service enterprise as the maximum possible sales volume in all target markets is proposed, taking into account the opportunities of the conjuncture, competition and strategic goals of the enterprise, which not only combines the positions of the selected scientific approaches and levels their shortcomings, but also takes into account the orientation of the formation and use of market potential to achieve the strategic goals of the enterprise service industries. The author's structure of the market potential of a service sector enterprise has been developed, which includes elements that directly affect the volume of sales and customer demand in the target market: the potential to increase the number of buyers, the potential to increase the income of buyers, the potential to increase the volume of consumption of services by target customers and the potential to increase the market share of a service sector enterprise.*

**Keywords:** *enterprise, service sector, market potential, definition, structure, potential, scientific approach.*

В настоящее время в условиях интеграции в экономическое пространство Российской Федерации экономика Донецкой Народной Республики, несмотря на социально-политическую нестабильность и военные действия продолжает развиваться. При том, что многие производственные предприятия в сложившихся условиях приостановили или сократили свою деятельность, сфера услуг наращивает темпы производства и реализации, о чем свидетельствуют статистические данные. Так по данным Министерства экономического развития ДНР в 2022 году по сравнению с 2021 годом объем реализованных платных услуг населению возрос на 13,5%, а оборот предприятий оптовой торговли в сопоставимых ценах увеличился на 9,1% [МЭР]. При этом растет количество предприятий, объем и ассортимент предлагаемых услуг, стабилизируются цены и значительно усиливается конкуренция в отрасли.

В сложившихся условиях предприятиям сферы услуг для обеспечения выживания и успешного развития в долгосрочной перспективе необходимо совершенствовать механизмы формирования и использования своего рыночного потенциала, поскольку именно рыночный потенциал предоставляет возможности завоевания и поддержки желаемой рыночной позиции на целевых рынках и обеспечивает необходимый уровень дохода и прибыли.

Вопросам формирования и использования рыночного потенциала в современной экономической литературе посвящено достаточно большое количество работ таких отечественных и зарубежных авторов, как А. Берлин [1], Т.С. Бронникова [2], И.М. Брячак [3], Бурланков С.П. [4], А.Р. Визинский [5], Германчук [6], А.Б. Ефремов [7], Т. Йенер [8], М.П. Макущенко [9], И.В. Петенко [10], Е.В. Попов [11], Л.Т. Снитко [12], О.А. Удалых [14], Л.В. Федосеева [15], и других. Однако, на сегодняшний день многие аспекты формирования и использования рыночного потенциала предприятия сферы услуг исследованы недостаточно, в частности отсутствует единое мнение по поводу сущности и структуры рыночного потенциала предприятия сферы услуг, что обуславливает актуальность темы статьи.

Целью статьи является предложение авторского определения рыночного потенциала предприятия сферы услуг и разработка его структуры.

Большинство авторов считают, что рыночный потенциал является частью экономического потенциала предприятия и фактически отражает проявления экономического потенциала на конкретном рынке под влиянием факторов внешней среды [15, с. 269], при этом многие авторы интерпретируют данную категорию по отношению к определенным отраслям и сферам деятельности [10, с. 128], что обуславливает необходимость учета отраслевых особенностей при толковании рыночного потенциала. В современной экономической литературе существует множество трактовок экономической категории «рыночный потенциал предприятия» анализ которых позволяет объединить их в несколько научных подходов.

Наиболее распространенным является ресурсный подход, согласно которому под рыночным потенциалом предприятия сферы услуг понимаются имеющиеся в наличии у него ресурсы и возможности их использования в условиях рынка [12, с. 53], либо максимально возможный объем реализации продукции при имеющихся у предприятия ресурсах [1, с. 80]. Однако ресурсный подход для предприятия сферы услуг является достаточно ограниченным, поскольку ориентируется на внутреннюю среду предприятия и не учитывает возможностей целевых рынков предприятия сферы услуг. Учитывая, что предприятия сферы услуг работают с конечным потребителем, такая трактовка не отражает сущности рыночного потенциала.

Маркетинговый подход рассматривает рыночный потенциал как часть маркетингового потенциала предприятия. Рыночный потенциал трактуется как возможности использования маркетинговых инструментов в рыночной деятельности [11, с. 42]. Однако маркетинговый потенциал формируется во внутренней среде предприятия сферы услуг, в то время как рыночный потенциал является элементом внешнего потенциала [6, с. 108] и, хотя маркетинговая деятельность направлена на потребителей, отождествление рыночного потенциала предприятия сферы услуг с маркетинговым потенциалом является достаточно дискуссионным.

Конкурентный подход предполагает, что рыночный потенциал предприятия сферы услуг является частью конкурентного потенциала и характеризует рыночную возможность реализации различных факторов конкурентоспособности услуги [3, с. 187], отражает степень соответствия внутренних возможностей предприятия в отношении производства конкурентоспособной услуги рыночным условиям [2, с. 19], отражает способность предприятия сферы услуг как системы сохранять в течение длительного времени свою конкурентоспособность на целевых рынках [4, с. 173].

Несмотря на то, что способность производить конкурентные услуги и сохранять в течение длительного времени желаемую конкурентную позицию на целевых рынках отражает сущность конкурентного потенциала, целесообразность включения рыночного потенциала в состав конкурентного является также достаточно дискуссионной, поскольку рыночный потенциал по своей сущности значительно отличается от конкурентного.

Наиболее близок к авторскому толкованию рыночного потенциала потребительский подход, согласно которому рыночный потенциал предприятия определяется как максимально возможный объем продаж, зависящий от количества потребителей, их доходов и норм потребления [5, с. 65]. Авторы указывают на то, что рыночный потенциал определяется существующим объемом спроса на данную услугу на конкретном целевом рынке [9, с. 51] и отражает оптимальные возможности предприятия в удовлетворении платежеспособного спроса на целевом рынке [14, с. 14]. Такая трактовка в наибольшей степени отражает сущность рыночного потенциала предприятия сферы услуг, однако не учитывает конкуренцию на целевом рынке.

С потребительским подходом связан и территориальный подход, представители которого предлагают под рыночным потенциалом предприятия сферы услуг понимать совокупность возможностей осуществления рыночной деятельности в рамках определенной территории [8, с. 14]. Однако авторы не уточняют, что именно они понимают под рыночной деятельностью. Если предположить, что речь идет о реализации услуг на целевом рынке то данный подход, по сути, не отличается от потребительского подхода.

Обобщение выделенных подходов к трактовке рыночного потенциала предприятия сферы услуг представлено в таблице. Анализ таблицы показывает, что все выделенные научные подходы имеют недостатки, однако каждый по-своему дополняют трактовку сущности рыночного потенциала предприятия сферы услуг. Поэтому целесообразно применить интегральный подход и предложить следующее авторское определение: рыночный потенциал предприятия сферы услуг – это максимально возможный объем продаж на всех целевых рынках с учетом возможностей конъюнктуры, конкуренции и стратегических целей предприятия.

Данное определение, в отличие от существующих, не только объединяет позиции выделенных научных подходов и нивелирует их недостатки, но и учитывает ориентацию формирования и использования рыночного потенциала на достижение стратегических целей предприятия сферы услуг.

Таблица 1

**Научные подходы к трактовке рыночного потенциала  
предприятия сферы услуг**

Наименование научного подхода	Трактовка рыночного потенциала	Недостатки научного подхода
Ресурсный подход	под рыночным потенциалом предприятия сферы услуг понимаются имеющиеся в наличии у него ресурсы и возможности их использования в условиях рынка	является достаточно ограниченным, поскольку ориентируется на внутреннюю среду предприятия и не учитывает возможностей целевых рынков предприятия сферы услуг.
Маркетинговый подход	Рыночный потенциал трактуется как возможности использования маркетинговых инструментов в рыночной деятельности	маркетинговый потенциал формируется во внутренней среде предприятия сферы услуг, в то время как рыночный потенциал является элементом внешнего потенциала
Конкурентный подход	рыночный потенциал предприятия сферы услуг является частью конкурентного потенциала	рыночный потенциал по своей сущности значительно отличается от конкурентного.
Потребительский подход	рыночный потенциал отражает оптимальные возможности предприятия в удовлетворении платежеспособного спроса на целевом рынке	не учитывает конкуренцию на целевом рынке
Территориальный подход	Рыночный потенциал – это совокупность возможностей осуществления рыночной деятельности в рамках определенной территории	не уточняет, что именно понимается под рыночной деятельностью и является разновидностью потребительского подхода

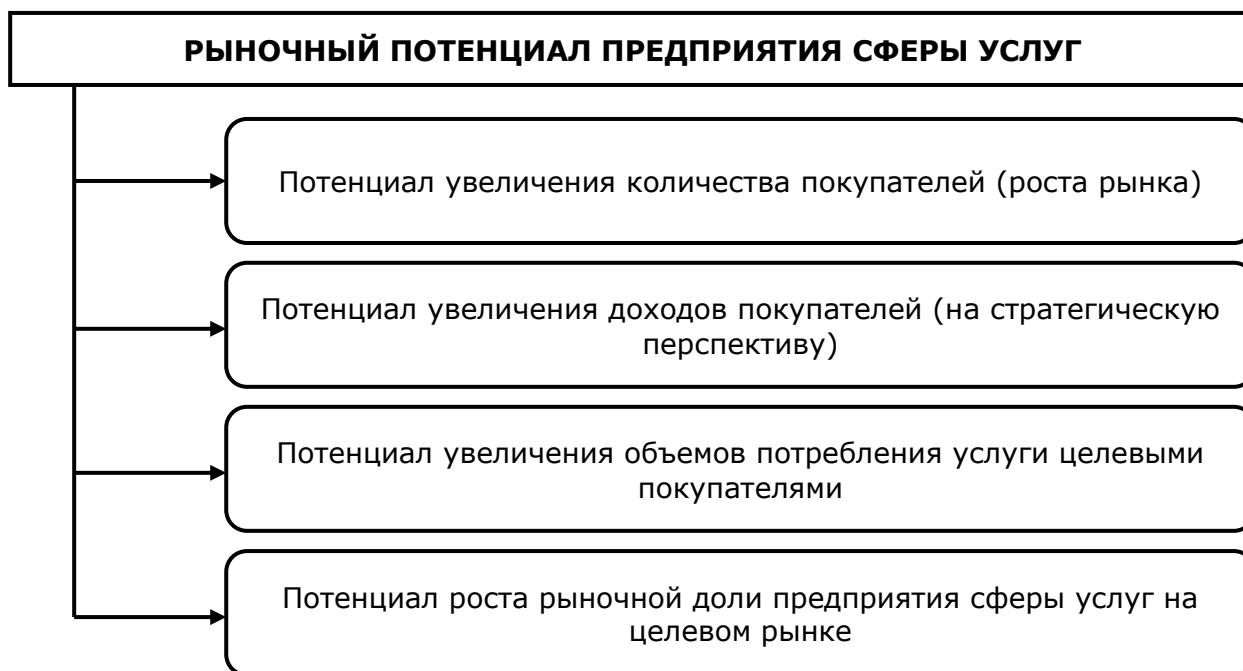
В отношении структуры рыночного потенциала предприятия сферы услуг авторы современной экономической литературы также придерживаются различных позиций. Некоторые авторы, как уже отмечалось, предлагают рассматривать рыночный потенциал в составе конкурентного потенциала, в структуру рыночного потенциала предлагают включать информационные ресурсы, трудовые ресурсы и весь ресурсный потенциал предприятия [7, с.20].

Другие в составе рыночного потенциала выделяют такие элементы, как имеющиеся ресурсы, потребительские свойства продукции, производственные возможности, себестоимость продукции, корпоративная культура, производственный, аналитический и коммуникативный потенциал [11, с.39].

Резюмируя мнения авторов, целесообразно отметить, что, прежде всего, как было доказано выше, рыночный потенциал входит в состав экономического потенциала предприятия сферы услуг, далее – исходя из авторской трактовки, рыночный потенциал формируется возможностями целевых рынков и не может включать элементы внутренней среды предприятия сферы услуг, и наконец – в структуру рыночного потенциала предприятия сферы услуг целесообразно включать только элементы, прямо влияющие на объем продаж и спрос покупателей на целевом рынке с учетом возможностей роста количества покупателей, их доходов, объемов потребления услуги и рыночной доли, отражающей конкурентную позицию предприятия.

Исходя вышеизложенного, предлагается в структуру рыночного предприятия сферы услуг включить потенциал увеличения количества покупателей, потенциал увеличения доходов покупателей, потенциал увеличения объемов потребления услуги целевыми покупателями и потенциал роста рыночной доли предприятия сферы услуг (Рисунок 1).

Таким образом, в статье на основе анализа современной экономической литературы выделено семь научных подходов к трактовке рыночного потенциала предприятия, на основе использования интегрального подхода предложено авторское определение рыночного потенциала предприятия сферы услуг. Разработана авторская структура рыночного потенциала предприятия сферы услуг, которая включает элементы, прямо влияющие на объем продаж и спрос покупателей на целевом рынке.



**Рисунок 1 – Структура рыночного потенциала предприятия сферы услуг (разработано авторами)**

Среди направлений дальнейших исследований целесообразно выделить разработку механизмов формирования и использования рыночного потенциала предприятия сферы услуг.

### Список использованных источников и литературы

1. Берлин, А. Планирование капитальных вложений на предприятии в условиях инвестиционного кризиса [Электронный ресурс] / А. Берлин, А. Арзамов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С. 80-85. – URL: <http://eur.ru/Documents/2002-05-15/1AA2.asp>.
2. Бронникова, Т.С. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия: монография / Т.С. Бронникова, В.В. Котрин –Королёв, ФТА, 2012. – 134 с.
3. Брячак, И.М. Влияние процессов монополизации и конкуренции на развитие рыночного потенциала промышленных предприятий в России / И.М. Брячак // Вопросы экономики и права, 2010. – № 12. – С. 184-188.
4. Бурланков, С.П. Экономическая сущность рыночного потенциала сельскохозяйственного предприятия в региональном агропромышленном комплексе / С.П. Бурланков, В.М. Володин, Н.В. Иванова, Е.А. Плеханова, Р.Р. Хайров // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2018. – № 4 (48). – С. 169-177.
5. Визинский, А.Р. Определение сущности и структуры рыночного потенциала предприятия в условиях конкуренции / А.Р. Визинский, П.В. Воробьев // Научный альманах. – 2016. – №1(15). – С.63-66.
6. Германчук, А.Н. Диагностика управления рыночным потенциалом предприятия / А.Н. Германчук // Новое в экономической кибернетике. – 2021. – №2. – С.105-114.
7. Ефремов, А.Б. Механизм обоснования весового влияния локальных потенциалов различного уровня при оценке интегрального рыночного потенциала строительного предприятия / А.Б. Ефремов, В.С. Титаренко // Строительство и техногенная безопасность. – 2016. – №2(54). – С.19-22.
8. Йеннер, Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Томас Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – №2. – С. 83-88.
9. Макущенко, М.П. Теоретические аспекты рыночного потенциала региона / М.П. Макущенко // Основы экономики, управления и права. – 2013. – №5(11). – С.50-54.
10. Петенко, И.В. Анализ рыночного потенциала угледобывающих предприятий Донбасса / И.В. Петенко, И.В. Кочура // Вестник ДонНУ. Серия В. Экономика и право. – 2020. – №3. – С.127-142.
11. Попов, Е.В. Рыночный потенциал предприятия: монография / Е.В. Попов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
12. Снитко, Л.Т. Значимость рыночного потенциала в стратегическом управлении предприятием / Л.Т. Снитко, Ю.А. Чужикова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – №2. – С.52-58.
13. Социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики: итоги 2022 года [Электронный ресурс] / Официальный сайт Министерства экономического развития ДНР. – Режим доступа: <https://mer.govdnr.ru>.
14. Удалых, О.А. Формирование системы рыночного потенциала предприятий АПК / О.А. Удалых // Менеджер. – 2019. - №2(88). – С.11-17.
15. Федосеева, Л.В. Теоретические аспекты оценки рыночного потенциала предприятий малого и среднего бизнеса / Л.В. Федосеева // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2019. – №1. – С.268-273.

УДК 339.138:005.35  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_56

## ГЕНЕЗИС СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА

---

### **Балабанова Людмила Вениаминовна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры маркетингового менеджмента, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

**E-mail:** [kmm\\_2018@list.ru](mailto:kmm_2018@list.ru)

### **Юзык Людмила Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетингового менеджмента, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

**E-mail:** [uzluda@mail.ru](mailto:uzluda@mail.ru)

Данная статья посвящена вопросам эволюции маркетинга и происхождения социально ориентированного маркетинга. В статье указаны в качестве основных драйверов развития маркетинга: индустриальная революция, технологическая революция, концепция «Общество 5.0». Основная задача маркетинга - удовлетворение изменяющихся потребностей стейкхолдеров - в условиях социального рынка характеризуется актуализацией традиционного комплекса маркетинга. В статье предложена структурно-логическая модель предпосылок социально ориентированного маркетинга. В качестве предпосылок предложены и охарактеризованы: концептуально-теоретическая, социально-экономическая, потребительская, инновационная платформа, платформа устойчивой трансформации и социальной ответственности. Рассмотрена следующая периодизация эволюции маркетинга: первый период - управление товаром, второй период - управление потребителями и третий период - управление брендом. Освещены знаковые события классической и социально ориентированной модели маркетинга в процессе развития. Определены ключевые процессы модели предпосылок социально ориентированного маркетинга: инновационные маркетинговые технологии, благоприятный климат для социально ориентированного предприятия в конкурентной среде, формирование модели ответственного поведения покупателей; социальный бриджинг; архитектура социально маркетингового взаимодействия, формирование ответственной цепочки поставок, экономический рост, социально позитивная репутация, экологический маркетинг, устойчивый маркетинг, ответственные инновации социально ориентированного маркетинга.

**Ключевые слова:** эволюция маркетинга, социально ориентированный маркетинг, социальный рынок, социальная ответственность, валовой внутренний продукт, потребительские ценности.

## THE GENESIS OF SOCIALLY ORIENTED MARKETING

---

### **Balabanova Ludmila Veniaminovna**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Marketing Management, Donetsk national University of Economics and trade named Mikhail Tugan-Baranovsky

**E-mail:** [kmm\\_2018@list.ru](mailto:kmm_2018@list.ru)



**Yuzik Ludmila Aleksandrovna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing Management, Donetsk national University of Economics and trade named Mikhail Tugan-Baranovsky*

**E-mail:** [uzluda@mail.ru](mailto:uzluda@mail.ru)

*This article is devoted to the evolution of marketing and the origin of socially oriented marketing. The article identifies as the main drivers of marketing development: the industrial revolution, the technological revolution, the concept of "Society 5.0". The main task of marketing - meeting the changing needs of stakeholders - in the conditions of the social market is characterized by the actualization of the traditional marketing complex. The article proposes a structural and logical model of the prerequisites of socially oriented marketing. The following prerequisites are proposed and characterized: conceptual-theoretical, socio-economic, consumer, innovation platform, platform of sustainable transformation and social responsibility. The following periodization of marketing evolution is considered: the first period is product management, the second period is consumer management and the third period is brand management. The landmark events of the classical and socially oriented marketing model in the process of development are highlighted. The key processes of the model of prerequisites for socially oriented marketing are identified: innovative marketing technologies, a favorable climate for a socially oriented enterprise in a competitive environment, the formation of a model of responsible customer behavior; social bridging; architecture of social marketing interaction, the formation of a responsible supply chain, economic growth, socially positive reputation, environmental marketing, sustainable marketing, responsible innovations of socially oriented marketing.*

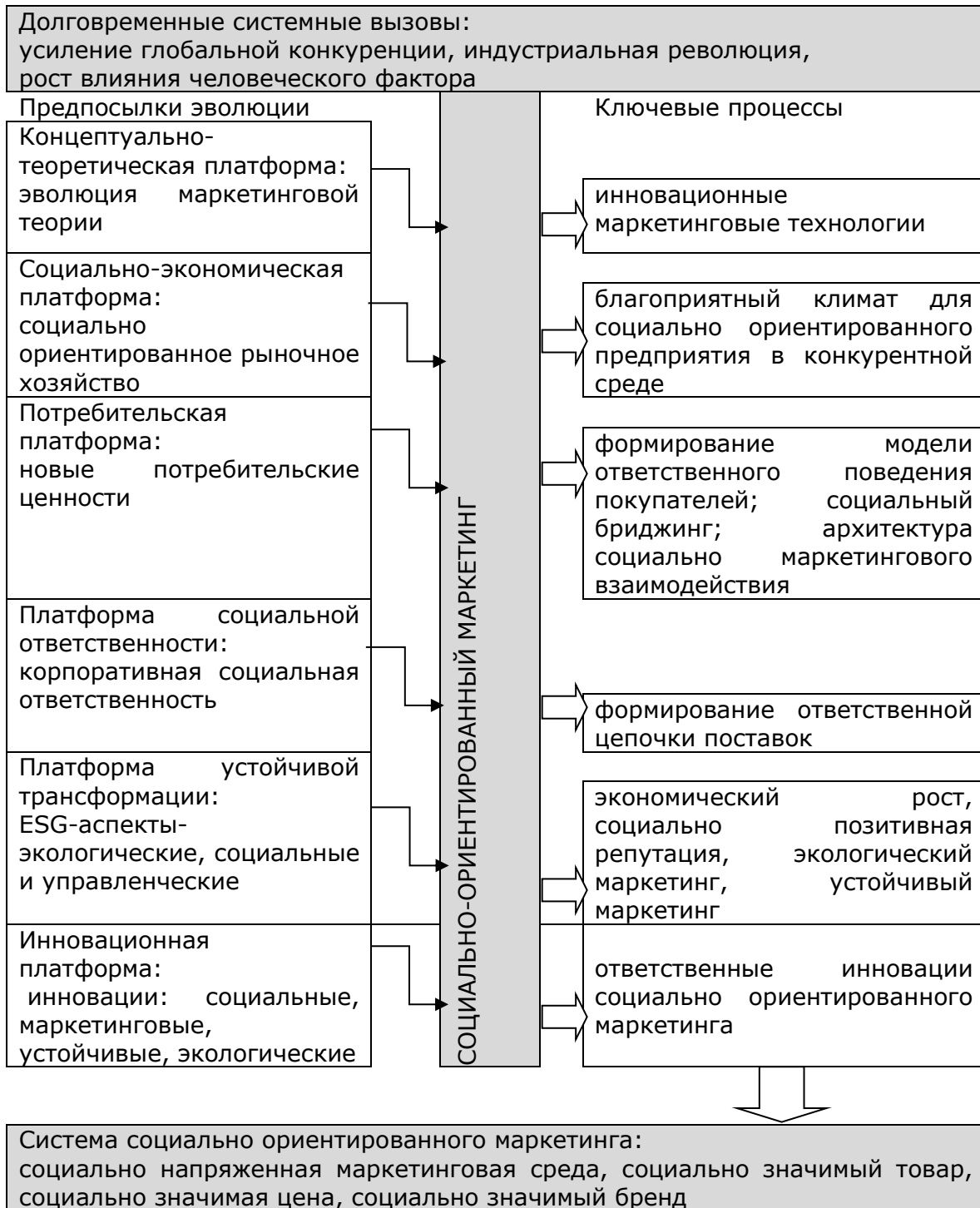
**Keywords:** *marketing evolution, socially oriented marketing, social market, social responsibility, gross domestic product, consumer values.*

Современные условия хозяйствования характеризуются актуальными трендами: индустриальной революцией - в развитии экономики; внедрением концепции «Общество 5.0» - в формировании информационного общества; технологической революцией - в развитии цифровизации общества. Изменения в экономике и в обществе сформировали новые ожидания потребителей. Приспособление к запросам потребителей и удовлетворение их требований – основная задача маркетинга. Эволюция маркетинга сопряжена с необходимостью сочетания интересов производителей, потребителей и общества в целом в условиях социально ориентированного инновационного рынка.

Изначально маркетинг рассматривался как служба предприятия, занимающаяся активизацией производства. Основной задачей маркетинга считалось создание спроса на товары предприятия. Основу маркетинга составлял комплекс маркетинга (4P), позднее названный классическим, который включал продукт, цену, продвижение, распределение и сбыт. В 1970-80 годы, в период стагфляции западной экономики, объектом конкуренции выступил потребитель, конкуренция – товарная. Перемены в экономике и покупательском поведении, произошедшие в 1990-2000 годы, привели к тому, что комплекс маркетинга дополнился элементами: персонал, процесс, макросреда, общественное мнение и политическая власть. В этот период зародилась теория стратегического маркетинга, одной из важных стратегий которой стала стратегия STP-маркетинг, включающая сегментацию, таргетирование и позиционирование. Реализация концепции стратегического маркетинга далее привела к зарождению социального, а позднее социально ориентированного маркетинга. Комплекс маркетинга претерпел изменения и был социализирован, а элементы STP-

маркетинга были преобразованы в социальную сегментацию, ответственное таргетирование и социальное позиционирование.

Исследование различных концептуальных, теоретических и практических подходов к эволюции маркетинга позволили нам предложить структурно-логическую модель предпосылок социально ориентированного маркетинга, которая включает: концептуально- теоретическую платформу, социально-экономическую платформу, потребительскую платформу, платформу устойчивой трансформации, платформу социальной ответственности и ключевые процессы их сопровождающие. На рисунке 1 представлена схема структурно-логической модели.



**Рисунок 1 - Структурно-логическая модель предпосылок социально ориентированного маркетинга (авторская разработка)**

Мы предлагаем рассматривать эволюцию маркетинга с точки зрения периодизации, предложенной Ф. Котлером: 1950-1960 годы ознаменовались развитием теории управления товаром – другими словами, развивалась концепция «Маркетинг 1.0», которая характеризовалась ориентацией на товар. 1970-1980 годы ознаменовались формированием теории управления потребителями (концепция «Маркетинг 2.0» - ориентация на покупателя). В 1990-2000 годы и по настоящее время основное внимание маркетинга направлено на изучение ценностей потребителей, их согласование с ценностями общества, и сопряжено с политикой брендинга (концепция «Маркетинг 3.0 - ориентация на ценности»). Знаковые события в эволюции маркетинга представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Эволюция маркетинга: знаковые события**

Периоды	Знаковые события модели маркетинга	
	классической	социально ориентированной
1905 г.	Впервые появилось понятие маркетинг (1905 г.)	
Управление товаром 1950- 1960 гг. (концепция Маркетинг 1.0 – ориентация на товар)	маркетинг рассматривается как ведущая функция управления	дано определение корпоративной социальной ответственности Г. Боуэном (1953г.)
	понятие «маркетинг микс» (1964 г.)	теория современной «экономики благосостояния»
	концепция маркетинг-менеджмента (1957 г.)	термин «позиционирование» ввел Джек Траут (1969 г.)
	понятие сегментации рынка У.Смит (1956г.)	термин консьюмеризм закрепил Дж. Бугас (1955 г.)
	концепция жизненный цикл товара Т. Левит (1965 г.)	теория покупательского поведения (1967г.)
	дано определение маркетингового аудита Ф. Котлер (1967г.)	появление социального маркетинга (1971 г.)
Управление потребителями 1970 – 1980 гг. (концепция Маркетинг 2.0 - ориентация на потребителя)	возникла концепция стратегического маркетинга (1981г.)	«зеленый» или экологический маркетинг (1974 г.)
	концепция глобального маркетинга (1983г.)	модель этичного потребителя (1970 г.)
	концепция идентичности бренда Ж.-Н. Капферер (1986 г.)	корпоративная социальная восприимчивость В.Фредерик (1978г.)
	модель психографического сегментирования VALS (1978 г.)	концепция устойчивого развития (1987 г.)
	методика определения стиля жизни – VALS 2(1989 г.)	концепция корпоративной социальной деятельности
	энвайроментальный маркетинг (1980-90-е годы)	Р.Э. Фримен обосновал концепцию заинтересованных сторон (1984 г.)
	введение стратегии STP - маркетинга	
	появление бенчмаркинга, автор-корпорация PIMS (1972 г.)	
Управление брендом 1990- 2000 гг. (Маркетинг 3.0- ориентация на ценности)	концепция «управления марочным капиталом» П. Фаркуяр (1991 г.)	описана концепция устойчивого маркетинга (1996 г.)
	сформирована модель 4С (1990 г.)	концепция маркетинга взаимодействия (1999г.)
	обоснована модель SIVA (Ч.Дев, 2005 г.); модель 2P+2C+3S (О.Отлакан)	«всеобщий менеджмент качества» кодифицируется в междуна-родном стандарте ISO 1400

В целом общая тенденция развития теории маркетинга в течение XX в. предусматривала смещение главных акцентов деятельности субъектов бизнеса с совершенствования производства, повышения качества товара, коммерческих и сервисных мероприятий на удовлетворенность потребителя, учет экономических, социальных, культурных и экономических макрофакторов среды хозяйствования, а также на реализацию принципов социальной этичности.

Социально-экономическая платформа эволюции маркетинга описывает социально-ориентированную рыночную экономику как новую экономическую парадигму. Понятие социальной рыночной экономики впервые 1946 г. дал А. Мюллер-Армак как «принцип свободы рынка в сочетании с принципом социального выравнивания». Под «социальным выравниванием» понималось обеспечение такого механизма распределения национальной прибыли, которое бы исключило и чрезмерное обогащение, и нищету граждан. [1, с.135]

Социальная справедливость, свободная конкуренция, социальное равенство – категории, описывающие существующие определения социально ориентированного рыночного хозяйства. Достижение высокого уровня благосостояния, социальной справедливости, свободная конкуренция – категории социально ориентированного рынка, которые повлияли на формирование социально значимых функций маркетинга.

Развитие социального рынка в России, его экономических основ характеризуется макроэкономическими показателями.

Внутренний валовой продукт как основной показатель характеризует рыночную стоимость произведенных товаров. Анализ динамики валового внутреннего продукта показал устойчивый рост в период с 2000 года по 2019 год, произошло незначительное снижение объема ВВП в 2020 году до 106967 млрд.руб. Позитивную динамику демонстрируют важные факторы экономического роста - инвестиции в основной капитал, оборот розничной торговли, фактор социального роста – ввод в действие общей площади жилых помещений (таблица 2). Наряду с этим, негативным фактором выступает значительный рост потребительских цен до 104,9%, промышленных цен до 103,6%.

Таблица 2

**Основные социально-экономические показатели РФ [2, с.49]**

Основные показатели	2000	2010	2018	2019	2020
Валовой внутренний продукт:					
всего, млрд руб.	7 306	46 309	103 862	109 242	106 967
на душу населения, руб.	49 835	324 177	707 357	744 331	730 354
Численность населения (на конец года), млн человек	146,3	142,9	146,8	146,7	146,2
Среднегодовая численность занятых, тыс. человек	64 517	71 493	71 562	71 064	69 252
Численность безработных, тыс. человек	7 700	5 544	3 658	3 465	4 321
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	1 165	9 152	17 782	19 329	20 118
Ввод в действие общей площади жилых помещений, млн м <sup>2</sup>	30,3	58,4	75,7	82,0	82,2
Оборот розничной торговли, млрд руб.	2 352,3	16 512,0	31 579,4	33 624,3	33 873,7
Объем средств Фонда национального благосостояния (на начало года), млрд руб.		2 769,0	3 752,9	4 036,1	7 773,1
Индекс потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего года), процентов	120,2	108,8	104,3	103,0	104,9
Индекс цен производителей промышленных товаров (декабрь к декабрю предыдущего года), процентов	...	...	111,7	95,7	103,6

В целом, валовой внутренний продукт на душу населения в РФ в 2022 году занял 63 место в мире (11273 дол.) Для сравнения: у Китая 17 603 долларов, у Польши - 15 550 долларов, что выше чем показатель РФ, у Черногории (7 339 долларов) – показатель ниже.

Минэкономразвития прогнозировал, что снижение экономических показателей в 2022 году. Но экономика РФ показала большую устойчивость, чем это ожидалось. [3].

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ [4], указано на переход России к социальному государству инновационного типа, «... который связан с формированием нового механизма социального развития, сбалансированного с ресурсными возможностями экономики и ее инновационной эффективностью. Основа такого баланса – соединение предпринимательской свободы, социальной справедливости и национальной конкурентоспособности».

В этом контексте современная экономика России направлена на удовлетворение внутреннего покупательского спроса. В условиях санкционной политики Европы этот фактор является важным критерием конкурентоспособной экономики, характеризующим необходимость организовывать собственное производство, обеспечивать потребности государства без привлечения внешних ресурсов.

Одной из предпосылок эволюции социально ориентированного маркетинга выступают потребительские ценности, которые оказывают влияние на потребителей и общество в целом: творческий потенциал потребителя, простота, поддержка, целесообразность, удобство, эффективность, интеллектуальность, защищенность, здоровье, устойчивость, индивидуализация, интегрирование в глобальной сети.

Современный потребитель принимает решения о покупке товара, учитывая не только соотношение цена- качество, но и ценности разного уровня. Исследование, проведенное Accenture Global Consumer Pulse Research, указало в качестве основных факторов, влияющих на принятие потребителем решений о покупке: здоровье, безопасность; доступность, удобство, происхождение товара; доверие и репутация (таблица 2) [5].

Таблица 2

### Потребительские ценности современного периода

Основные тренды		Характеристика
1	здоровье безопасность	71% респондентов считает, что организация должна инвестировать в программы по укреплению здоровья стейкхолдеров организации. Бренд организации должен быть социально ответственным перед потребителем и обществом в целом.
2	простота и удобство	новые быстрые, гибкие ответственные цепочки доставки товаров
3	происхождение продукта	Потребитель должен быть информирован о составе продукта, о способе производства
4	доверие и репутация	позитивное социальное воздействие организации: участие в реализации социальных проектов, связанных с инклюзивностью, с охраной здоровья, защитой окружающей среды.

Социальная ответственность – важный императив маркетинговой деятельности. Стратегические маркетинговые решения принимаются с учетом принципов социальной ответственности, а также интересов стейкхолдеров.

Социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество через прозрачное и этичное поведение, содействующее устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывающее ожидания заинтересованных сторон;

соответствующее применяемому законодательству и согласующееся с международными нормами поведения; интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях [6].

Социальная ответственность предприятия определяется как философия поведения и концепция маркетинговой активности на принципах этики, инновативности, открытости по следующим направлениям [7, с.14]:

- комплаенс: корпоративная этика, урегулирование конфликтов, противодействие коррупции, политика конфиденциальности;
- качество товаров, соответствующее нормам и стандартам качества;
- ответственные закупки;
- «зеленая» логистика;
- ответственное отношение к персоналу предприятия;
- вклад в развитие общества путем реализации социальных маркетинговых партнерских программ и программ развития местного сообщества.

ESG-повестка, то есть имплементация экологических, социальных и управленческих аспектов в деятельности организации в последние годы получила распространение как в мире, так и в России.

В последние годы развитие ESG-практик российским бизнесом стало широко распространенным трендом вследствие усиления таких драйверов: международная повестка, требования закупщиков и клиентов, национальные приоритеты развития, репутационный эффект, регулирование ESG-аспектов и ESG-повестки, финансовый сектор, управление рисками, операционная эффективность [8].

Распространение ESG-принципов в России произошло под воздействием глобальных экологических и социальных проблем и объявлением Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН в 2015 году.

Начало реализации Effie Russia в 2018 году программы «E+ Change» стало ESG-прорывом, связанным с продвижением в России 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН [9, с.4].

Согласно результатам программы подавляющее большинство (93%) респондентов считают, что включение целей устойчивого развития в корпоративную стратегию будет способствовать повышению эффективности маркетинговой деятельности через реализацию таких инструментов, как: социальный бренд, позитивная репутация, маркетинговая экологическая стратегия. Треть (30%) опрошенных считают, что в качестве основного стимула внедрения ЦУР в деятельность организации выступают репутационные возможности бренда организации. По мнению 68% респондентов, в настоящее время в компаниях ЦУР в наибольшей степени включены в направление маркетинга и коммуникаций с потребителями. Наиболее часто организации реализует в своих маркетинговых проектах ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство» (19 % проектов), ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие» (16 %) и ЦУР 10 «Уменьшение неравенства» (12 %) [10].

В процессе исследования мы обосновали, что на развитие социально ориентированного маркетинга повлиял опыт выделенных нами платформ в качестве эволюционных, а ключевыми процессами при этом выступили: инновационные маркетинговые технологии, благоприятный климат для социально ориентированного предприятия в конкурентной среде, формирование модели ответственного поведения покупателей; социальный бриджинг; архитектура социально маркетингового взаимодействия, формирование ответственной цепочки поставок, экономический рост, социально позитивная репутация, экологический маркетинг, устойчивый маркетинг и ответственные инновации.

**Список использованных источников и литературы**

1. Мюллер-Армак А. Принципы социального рыночного хозяйства/ Социальное рыночное хозяйство. Теория и этика экономического порядка в России и Германии. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – 368 с.
2. Российский статистический ежегодник. 2021: Статус. /Росстат. – М., 2021 – 692 с.
3. Экономика России: особенности, тип, отрасли, показатели, прогнозы [Электронный источник] / URL: <https://www.puteshestvuy.com/ekonomika-rossii> [дата обращения 01.02.2023].
4. Концепция долгосрочного развития Российской Федерации до 2020 г. //Дайджест-финансы. 2007. №8. / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-dolgosrochnogo-razvitiya-rossiyskoy-federatsii-do-2020-g> (дата обращения: 18.03.2023).
5. Accenture: потребительские ценности и покупательские мотивы кардинально изменились. – Текст электронный // ADVIS.RU - Агентство Для Вашего Информационного Сервиса: официальный сайт. – 2023. /URL: <https://www.advis.ru> (дата обращения: 01.02.2023).
6. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 Руководство по социальной ответственности - – Текст электронный // URL: <https://www.docs.cntd.ru> (дата обращения: 12.03.2023).
7. Доклад о социальных инвестициях в России — 2019: к трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития / Ю.Е.Благов, А.А.Петрова-Савченко; под общ. ред. Ю.Е.Благова. М.: Ассоциация Менеджеров, 2020. -75 с.
8. ESG в российском бизнесе: влияние новых условий. Как изменились практики устойчивого развития в российских компаниях в 2022 году. – Текст электронный // ПАО Сбербанк: официальный сайт. - 2023/ URL: [http://https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](http://https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf)
9. ESG и зеленые финансы России 2018–2022. Доклад – М.: АО «Финансовый издательский дом «Деловой экспресс», 2022 - 74 с.
10. Барометр устойчивой трансформации бизнеса 2022 г. – Текст электронный // ПАО Сбербанк: официальный сайт. - 2023/ URL: <https://sber.pro/publication/vektor-razvitiya-esg-barometr-ustojchivoj-transformaczii-biznesa-v-rossii> (дата обращения: 12.03.2023).

Дата подготовки статьи 18.04.2023

УДК 332.822:697.1

DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_64

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРЕССИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ УТИЛИЗАЦИИ ОТХОДОВ

---

**Корабельникова Светлана Сергеевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики строительства и ЖКХ, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет»

**E-mail:** [kss\\_gasu@mail.ru](mailto:kss_gasu@mail.ru)

Проблема отходов является одной из самых насущных в современном всем мире, поскольку от её эффективного решения зависит будущее человечества. В РФ незначительная часть отходов подвергается переработке, поэтому внедрение рассматриваемых прогрессивных технологий в сфере утилизации отходов является не только актуальным вопросом экологической обстановки в регионах РФ, но и эффективным вложением инвестиций, особенно с привлечением механизма ГЧП. Эффективность вложений может оцениваться комплексным показателем, в качестве которого выступать интегральный экономический эффект. Для развития применения прогрессивных технологий в первую очередь необходимо уделять внимание экологическому воспитанию населения, изменяя отношение людей к окружающему миру. Кроме того, необходима соответствующая законодательная база, способствующая формированию модели управления отходами с применением передовых технологий, повышая эффективность утилизации отходов.

**Ключевые слова:** отходы, твердые бытовые отходы, переработка отходов, передовые технологии, экология, эффективность.

## EFFICIENCY OF PROGRESSIVE TECHNOLOGIES IN THE SPHERE OF WASTE UTILIZATION

---

**Korabelnikova Svetlana Sergeevna**

Candidate of Economics, Associate Professor of Professor of the Department of Construction Economics and Housing and Utility Infrastructure, St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

**E-mail:** [kss\\_gasu@mail.ru](mailto:kss_gasu@mail.ru)

The problem of waste is one of the most pressing in the modern world, since the future of mankind depends on its effective solution. In the Russian Federation, an insignificant part of the waste is recycled, so the introduction of the considered progressive technologies in the field of waste disposal is not only an urgent issue of the environmental situation in the regions of the Russian Federation, but also an effective investment, especially with the involvement of the PPP mechanism. The effectiveness of investments can be assessed by a complex indicator, which is the integral economic effect. For the development of the use of progressive technologies, first of all, it is necessary to pay attention to the environmental education of the population, changing the attitude of people to the world around them. In addition, an appropriate legislative framework is needed to promote the formation of a waste management model using advanced technologies, increasing the efficiency of waste disposal.



**Keywords:** *waste, municipal solid waste, waste processing, advanced technologies, ecology, efficiency.*

Развитие цивилизации несёт для человечества не только разнообразные блага существования, но и глобальные проблемы с возрастающим в геометрической прогрессии количеством отходов жизнедеятельности человека. По факту человечество расходует значительные усилия для добычи и переработки огромных объемов сырья и материалов, а в итоге человечество производит только отходы.

«Во всем мире проблема управления твердыми бытовыми отходами (ТБО) является одной из самых приоритетных, занимая в системе городского хозяйства второе место по затратам и инвестициям после сектора водоснабжения и канализации» [1].

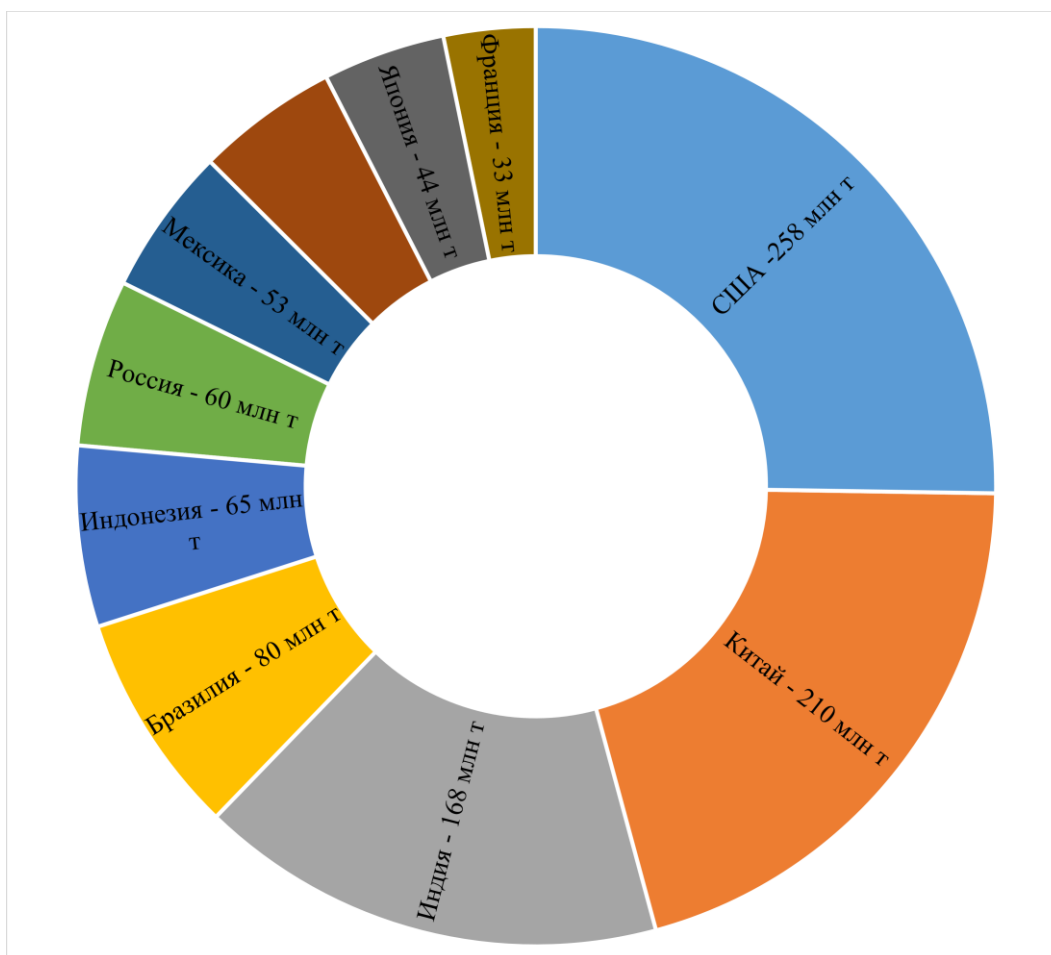
Согласно закону [2] отходы – вещества или предметы, которые образованы в процессе производства, выполнения работ, оказания услуг или в процессе потребления. К ТБО относятся отходы потребления, которые возникают в процессе жизнедеятельности человека, включая мусор, снег, опавшие листья, собираемые с дворовых территорий, крупногабаритные и другие отходы.

По оценкам специалистов в мировом масштабе каждый год возникает около 2 млрд т отходов, 33% которых невозможно переработать безопасным с экологической точки зрения способом. На развитые страны приходится порядка 34% от общего объема мировых отходов, что в абсолютном выражении составляет около 680 млн т. Объем ТБО, приходящихся в день на одного человека, колеблется от 0,11кг до 4,54 кг [3].

Прогнозы формирования отходов жизнедеятельности человечества неутешительны: к 2050 году масштабы всемирных отходов вырастут до 3,5 млрд т, что превышает перспективные прогнозы темпа роста численности населения на аналогичный период, таким образом, отходы, приходящиеся на душу населения вырастут на 19%, в первую очередь это относится к развитым странам [4].

На регион Ближнего Востока и Северной Африки приходится наименьшая доля отходов (порядка 6%), а на страны Восточной Азии и Тихоокеанского региона приходится по оценкам специалистов порядка 23% мировых отходов. Структура отходов по странам мира, основных их производителей, представлена на рисунке 1, при этом необходимо учитывать для перспективных оценок, что всё большая доля отходов будет приходиться на такие быстроразвивающиеся регионы, как Африка, Южная Азия и Ближний Восток.

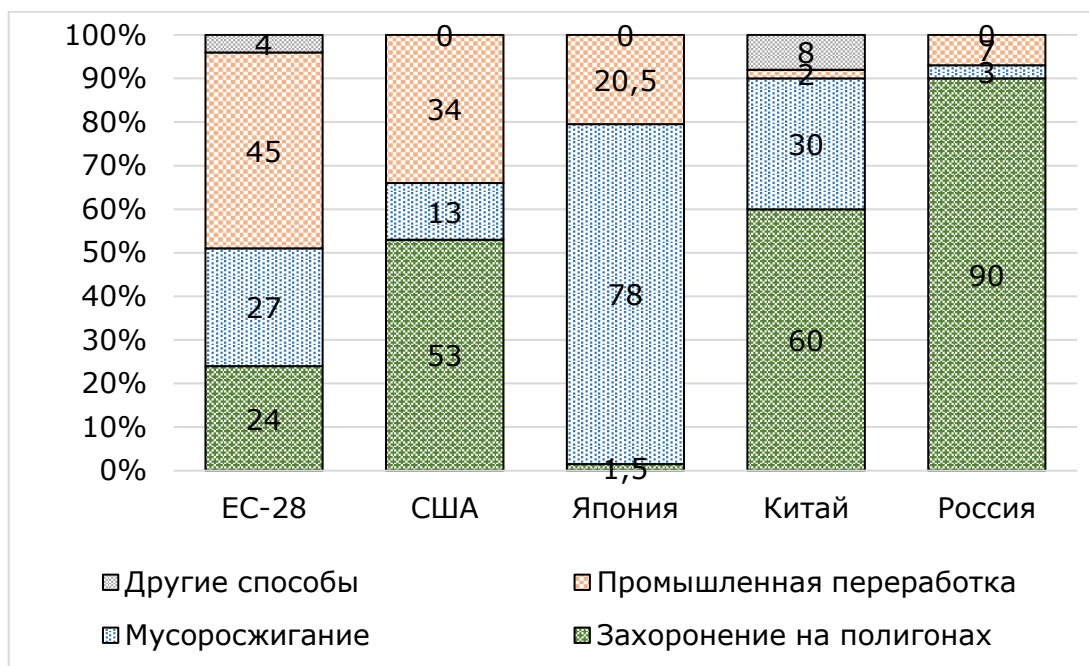
Удаление и переработка производимых человечеством отходов не только фактически загрязняет окружающую среду, но и способствует распространению парникового эффекта на планете. В результате проведенных исследований были получены данные, что в 2019 г. произведено 1,6 млрд т выбросов парниковых газов в эквиваленте диоксида углерода ( $\text{CO}_2$ ), что составляет порядка 5% от общемирового количества. Это вызвано прежде всего применением для утилизации отходов открытых свалок и полигонов без применения систем сбора свалочного газа. Ожидается, что к 2050 году объем выбросов, связанных с твердыми отходами, увеличится до 2,4 млрд т в эквиваленте диоксида углерода в год, если в этом кластере не будет принято принципиально новых решений в вопросе утилизации отходов.



**Рисунок 1 – Структура мировых отходов (млн т в год) в разрезе стран их производящих [5]**

Согласно информации Счетной палаты, в РФ имеется санкционированных: около 15 тыс. свалок, более тысячи полигонов, а также огромное количество неразрешенных: около 17 тысяч свалок и 13 тысяч мест складирования отходов. Общая площадь площадок по размещению отходов производства и потребления составляет около 4 млн га, помимо этого, каждый год эта площадь увеличивается на 0,4-0,5 млн га.

В мировой практике распространены следующие способы утилизации и переработки отходов (рисунок 2). В РФ переработка отходов нуждается в тщательном переосмыслении как на бытовательском уровне, так и на государственном: 90% отходов складировается на полигонах и свалках, и только 7% отправляется на переработку [6].



**Рисунок 2 – Способы переработки отходов в разных странах, в % от общего объема [5]**

На 2023 г. в России действовало около 400 организаций по сортировке и утилизации ТБО. По данным экспертов таких организаций должно быть в три раза больше для масштабов РФ.

С 1 сентября 2019 г. вступили в силу значительные поправки в федеральный закон «Об отходах производства и потребления» [2]: каждый регион должен был решить, как обращаться с отходами – сортировать и перерабатывать их, отправлять на свалку или сжигать, что должно выражаться в специальных программах. Федеральное финансирование зависело от реализации таких программ.

В мировой практике существуют прогрессивные технологии переработки ТБО, которые с успехом можно внедрить на территории РФ.

Завод газификации «Showa Denko» в Ogimachi, префектура Канагава, Япония. Уникальный завод по переработке пластмасс, который был открыт в 2003 году стоимостью 7,4 млрд долларов США. Это химический производитель, который также ежегодно перерабатывает около 5 млн алюминиевых банок, производя около 80 т алюминия, который говорит, что процесс газификации жаром может перерабатывать пластмассы, такие как пищевая упаковка с нулевыми выбросами и полной переработкой всех побочных продуктов.

Процесс газификации жаром «Showa Denko» – форма химического рециркулирования. Процесс начинается, когда тюки отходов пластика помещаются через дробильную машину, которая измельчает их, прежде чем другая машина удаляет посторонние объекты, такие как металл, который повторно используется. Пластик начинает напоминать серую, липкую пульпу, которая заливается в формовочную машину, которая затем формирует пульпу в цилиндры, называемые мусорным пластиковым топливом. Отходы пластмассового топлива перемещаются на газификационную установку, где они поступают в две возвышающиеся печи. Вихрь песка, нагретый до температуры от 600 до 800 градусов Цельсия, мгновенно превращает отходы пластмассового топлива в газ, оставляя любые металлические материалы для накопления на дне печи для восстановления и рециркуляции [7].

Синтез-газ производится благодаря завихрению газа при температуре 1400 градусов Цельсия, затем газ проходит несколько стадий очистки, преобразуясь в водород и углекислый газ. Водород передается по трубопроводу на соседний

завод «Showa Denko», где он превращается в аммиак, используемый во всем, от акрилового волокна до лекарств, в то время как углекислый газ поступает на завод CO<sub>2</sub>, который производит шипение в газированных напитках.

CO<sub>2</sub> в газированных напитках, которые мы потребляем, возможно, пришли из пластика, переработанного на заводе «Showa Denko, но пластик не имеет вкуса. Между тем аммиак, содержащийся в каком-нибудь лекарстве от зуда, которое мы, возможно, используем, мог поступить именно отсюда. «Showa Denko» единственная компания в мире с этой технологией продукции аммиака.

К передовой технологии можно отнести переработку посредством термического воздействия.

Термическая переработка – это сжигание ТБО, основной целью которого является уменьшение исходного количества органических веществ с последующей утилизацией [8]. При этом помимо уменьшения количества отходов в несколько раз в результате горения ликвидируются все бактерии, а получаемая энергия может использоваться для нагрева воды в отопительных установках или выработки электроэнергии. Как правило, такие организации расположены рядом с крупными свалками, куда организован вывоз мусора со всех районов города и должны иметь возможность перерабатывать отходы со свалки.

Обжиг прямой и пиролизный. При непосредственном сжигании тепловую энергию получает только перерабатывающая отходы организация, а при пиролизе образовывается газовое и жидкое топливо, которые могут найти разнообразное эффективное применение.

Методы сжигания и обжига отходов имеют недостаток: появление загрязняющих веществ, выделяемых в атмосферу при термическом воздействии, что наносит значительный ущерб экологии. Даже установка фильтров для удержания твердых летучих веществ, не меняют глобально положение к лучшему.

Метод Plasma-Recycling утилизации мусора имеет широкое применение в США и Канаде. Plasma-Recycling позволяет не только перерабатывать отходы, но и результативно задействовать сопутствующий продукт (газ) в качестве топлива. Суть процесса заключается в следующем: для переработки отходы размельчают, спрессовывают и в случае необходимости сушат для получения гранулированной структуры, которая размещается в специальной камере, в процессе размещения при применении плазменной струи получается некоторое количество энергии, переходящей в газообразное состояние, а с целью предупреждения возгорания в камеру вводится окислитель. В результате данного процесса появляется газ, аналогичный природному, но с меньшим содержанием энергии [8]. Произведенный газ, помещенный в герметичные большие резервуары, может находить применение в качестве топлива для дизель-генераторов, котлов и газовых турбин.

Гидротермальная карбонизация (ГТК) (также называемая «водная карбонизация при повышенной температуре и давлении») представляет собой химический процесс для превращения органических соединений в структурированные угли. Метод был исследован Фридрихом Бергиусом и впервые описан в 1913 году. Предложения Ф. Бергиуса (метод гидротермальной карбонизации) нашли применение в химической, лесо- и нефтеперерабатывающих сферах, коммунальном, сельском хозяйстве для переработки органического сырья, в частности древесины, торфа, сланцев, угля, промышленных и бытовых отходов, отходов растениеводства, животноводства, и других отходов [9].

Технология «bottle-to-bottle», применяемая для изготовления пластиковых бутылок из переработанного пластика, используется в работе российского завода «Пларус», единственного в РФ, работающего по данной технологии. Произведенное на заводе пластиковое сырье совершенно не отличается по качеству от того пластика, что поступает на завод для переработки [10]. Готовое пластиковое сырье используется для производства новых бутылок, вместе с тем

стопроцентно переработать пластиковую бутылку возможно только раз, для повторной переработки используется только 50% старого сырья [11].

Технология переработки «bottle-to-bottle» на заводе включает три этапа, которые реализуются в разных цехах. На первом этапе выполняется один из самых трудных процессов – сортировка пластмассы по цветам, на втором – бутылки проходят через металлодетектор и отмываются грязь, песок, этикетки, пластик дробят, на выходе получают флексы (хлопья). Третий этап включает: измельчение флексов, их плавление при температуре 280 градусов Цельсия, получение прозрачных гранул, которые в результате воздействия азота и температуры набирают массу и вязкость [12]. После охлаждения и упаковки переработанный пластик может использоваться для производства упаковок, строительных материалов и нетканого полотна, например, для изготовления одной футболки из полиэстера необходимо 20 пластиковых бутылок [13].

Передовые технологии переработки отходов являются важным источником вторичной продукции, которую целесообразно применять в жизнедеятельности человека. А принятие решения о внедрении конкретной технологии переработки отходов в конкретных условиях города или региона должно основываться на комплексном обосновании как экологической, так и экономической их эффективности.

Таким показателем комплексной оценки может выступать интегральный экономический эффект, который складывается из эффектов от:

- производства вторичной продукции в процессе переработки и утилизации отходов;
- снижения затрат на организацию захоронений отходов на полигонах и их содержание;
- уменьшения транспортных затрат на перевозку отходов;
- применения площадей, предназначенных для полигонов и свалок.

Преобразования в сфере управления отходами с модели, где в основном применяются захоронения на полигонах, к модели переработки с применением передовых технологий, требуют значительных инвестиций. Решением данной актуальной проблемы может стать государственно-частное партнерство (ГЧП).

Частные инвесторы в настоящее время не демонстрируют значительного интереса к сфере управления отходами ввиду масштабности таких проектов: значительных инвестиционных вложений, продолжительного срока реализации, серьезные риски, связанными как с реализацией проектов, так и с эксплуатацией.

По статистический данным из всех проектов ГЧП, которые реализуются на территории РФ, на сферу управления отходами приходится 2,3%, а доля инвестиционных вложений составляет только 4,5% от инвестиций в проекты с применением механизма ГЧП.

Применение данного механизма позволяет развивать инфраструктурные объекты, имеющие общественную значимость, что как раз необходимо в сфере управления отходами: снижения затрат и рискованности при взаимодействии государства и частного бизнеса.

Однако для развития применения прогрессивных технологий в первую очередь необходимо уделять внимание экологическому воспитанию населения, изменяя отношение людей к окружающему миру: необходимости сортировки ТБО, экономичному использованию природных ресурсов и т.п.

Кроме того, необходима соответствующая законодательная база, способствующая формированию модели управления отходами с применением передовых технологий, повышая эффективность утилизации отходов.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Технологии сбора и вывоза твердых бытовых отходов // Справочник строителя. [Электронный источник] / URL:

[https://www.baurum.ru/\\_library/?cat=garbage-trucks&id=3986](https://www.baurum.ru/_library/?cat=garbage-trucks&id=3986) (дата обращения: 03.01.2023).

2. Федеральный закон от 24.06.1998 N 89-ФЗ (ред. от 19.12.2022) «Об отходах производства и потребления». [Электронный источник] / URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19109/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/) (дата обращения: 04.01.2023).

3. Раздельный сбор ТБО в России – миссия выполнима. / Тренинг «Ораторское искусство». [Электронный источник] / URL: <https://oratorprofi.ru/raznoe/sbor-tbo-razdelnyj-sbor-tbo-v-rossii-missiya-vypolnima.html> (дата обращения: 03.01.2023).

4. Булатов Н.К. Ситуация по организации перевозок твердо-бытовых отходов / Н.К. Булатов, Н.У. Тастемир // Инновационные подходы в современной науке: сб. ст. по материалам СХХVIII Международной научно-практической конференции «Инновационные подходы в современной науке». – № 20 (128). – М., Изд. «Интернаука», 2022.

5. Статистика стран по мусору. Генерация твёрдых бытовых отходов. Кто производит больше и меньше всех мусора? [Электронный источник] / URL: <https://torise.ru/statistika-stran-po-musoru/> (дата обращения: 13.01.2023).

6. Жизнь после бака: как сейчас выглядит система утилизации отходов. РБК-тренды. [Электронный источник] / URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/cmrm/60ad10399a794783c51ea200> (дата обращения: 13.01.2023).

7. Сайт компании «Showa Denko». [Электронный источник] / URL: <https://www.showa-denko.com/products/> (дата обращения: 03.01.2023).

8. Эффективные методы и способы переработки мусора. [Электронный источник] / URL: <https://ecoknowledge.ru/20319-effektivnye-metody-i-sposoby-pererabotki-musora/> (дата обращения: 13.01.2023).

9. Тимофеев А. В., Тимофеев В.М. Способ термической обработки органического сырья и устройство для его осуществления. // Патент RU 2482160. [Электронный источник] / URL: <https://findpatent.ru/patent/248/2482160.html> (дата обращения: 12.02.2023).

10. Головина Д.М. Решение экологических проблем и трансформация Российской экономики. // Управление организационно-экономическими системами: сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. Выпуск 20, ч. 1. – Самара: Изд-во Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева, 2019, – С. 175-180.

11. Как устроен единственный в России завод по переработке пластика. [Электронный источник] / URL: <https://www.liveinternet.ru/users/5486765/post438945543/> (дата обращения: 03.01.2023).

12. Технология переработки использованной пластиковой тары в России. [Электронный источник] / URL: <https://fishki.net/1522614-tehnologija-pererabotki-ispolzovannoj-plastikovoj-tary-v-rossii.html> (дата обращения: 03.01.2023).

13. Вторичная переработка пластиковых бутылок. [Электронный источник] / URL: <https://masakarton.com/vtorichnaya-pererabotka-plastikovyh-butylok/> (дата обращения: 09.01.2023).

14. Переработка твердых бытовых отходов: термическая и биотермическая. [Электронный источник] / URL: <https://metalspace.ru/education-career/osnovy-metallurgii/tbo/926-termicheskaya-i-biotermicheskaya-pererabotka-tbo.html> (дата обращения 03.01.2023).

УДК 338  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_71

## КАК КОМПАНИИ ГОТОВЯТСЯ К ПРЕДСТОЯЩЕМУ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ КРИЗИСУ

---

**Малых Ольга Евгеньевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»  
**E-mail:** [kafedra-et@mail.ru](mailto:kafedra-et@mail.ru)

**Недельченко Ольга Игоревна**

Доцент, кандидат филологических наук,  
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»  
**E-mail:** [olama80@yandex.ru](mailto:olama80@yandex.ru)

**Сабитов Рафаэль Фиргатович,**

**Шарафутдинов Алмаз Фаритович,**

Аспиранты, ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной  
технический университет»

**E-mail:** [sharafutdinov\\_af@mail.ru](mailto:sharafutdinov_af@mail.ru)

В статье представлено небольшое исследование-наблюдение за мировыми компаниями, то, как они переживали «коронакризис» 2020 года, какие антикризисные действия предпринимали. Страшен не сам кризис, а степень неготовности принять «экономический вызов» той или иной компании. В статье представлены методики мировых компаний, в зависимости от их размера, уровня, места на рынке, слабым и сильным сторонам. Рассмотрены адаптации таких рычагов воздействия как инфляция, структура затрат, автоматизация процессов и др. Изучены возможности планирование, влияния на клиентов во время кризиса, устойчивое развитие отношений с ними, занятие новых освободившихся ниш, проведение слияний и поглощений.

**Ключевые слова:** кризис, планирование, возможность, преимущества, рынок, отношение с клиентами, ценообразование, рычаги управления, слияния и поглощения.

## HOW COMPANIES ARE PREPARING FOR THE COMING ECONOMIC CRISIS

---

**Malich Olga Evgenevna**

Doctor of Economics, Professor  
Ufa State Petroleum Technological University  
**E-mail:** [kafedra-et@mail.ru](mailto:kafedra-et@mail.ru)

**Nedelchenko Olga Igorevna**

Associate Professor, Candidate of Economics, Associate Professor  
Ufa State Petroleum Technological University  
**E-mail:** [olama80@yandex.ru](mailto:olama80@yandex.ru)

**Sabitov Rafael Firgatovich**

**Sharafutdinov Almaz Faritovich,**

Postgraduate student, Ufa State Petroleum Technological University

**E-mail:** [sharafutdinov\\_af@mail.ru](mailto:sharafutdinov_af@mail.ru)

*The article presents a small study-observation of global companies, how they experienced the "coronacrisis" of 2020, what anti-crisis actions they took. It is not the crisis itself that is terrible, but the degree of unwillingness to accept the "economic challenge" of a particular company. The article presents the methods of global companies, depending on their size, level, market place, strengths and weaknesses. The adaptations of such levers of influence as inflation, cost structure, process automation, etc. are considered. The possibilities of planning, influencing customers during a crisis, sustainable development of relations with them, occupying new vacant niches, mergers and acquisitions are studied.*

**Keywords:** *crisis, planning, opportunity, advantage, market, customer relationship, pricing, control levers, mergers and acquisitions.*

Любая компания может оказаться на грани банкротства. Потеря клиентов, снижение прибыли и уменьшение объемов продаж могут обернуться серьезными последствиями, поэтому аппарату управления крупных компаний важно вовремя задействовать систему антикризисных мер. В то время как компании пытаются адаптировать свои стратегии для борьбы с сохраняющейся инфляцией, им также необходимо пересмотреть свои стратегии на случай ожидаемой рецессии, учитывая множество сложностей, которые сделают эту рецессию особой.

Во время спадов компании получают более значительные прибыли или потери, чем в стабильные периоды. Шаги, которые помогают компаниям стать сильнее: оперативная реструктуризация расходов еще до начала спада, эффективное управление ликвидностью и балансом, ориентация на клиентов и агрессивное использование возможностей для слияний и поглощений. Эта рецессия будет другой. Она наступит в то время, когда лица, принимающие решения, все еще будут пытаться справиться с потоком масштабных сбоев, которые не возникали одновременно в предыдущие периоды рецессий: ограничения в цепочке поставок, геополитическая напряженность на ключевых рынках, историческая нехватка рабочей силы, неопределенный путь глобальной пандемии и надвигающаяся возможность того, что инфляция сохранится даже в условиях рецессии, что приведет к первой стагфляции с 1970-х годов [1,10,11].

Успешные компании адаптируют свои стратегии к инфляции. Теперь компаниям необходимо изменить этот подход, чтобы подготовиться к спаду, причем с учетом всех особенностей этого предрецессионного периода.

Во многих случаях в период рецессии будут использоваться те же приемы, которые сейчас помогают активным компаниям опережать инфляцию. Но есть важные нюансы и ряд дополнительных приемов, которые будут определять, смогут ли компании пережить рецессию и выйти из нее более успешными, чем в начале. Сами рецессии неизбежны, однако трудно предсказать продолжительность и глубину спада (Рисунок 1)





**Рисунок 1 – Мировые экономические рецессии за последние 40 лет [9]**

Достаточно посмотреть на прошлые рецессии, чтобы понять, что именно не работает. Как правило, компании попадали в три ловушки. Некоторые применяли подход "сжечь мебель": полагая, что агрессивное, всеобъемлющее сокращение расходов поможет им пережить спад, они урезали бюджеты на НИОКР, например, или сокращали расходы на продажи и маркетинг, которые были ключевыми для роста, или отпускали ценных специалистов и отказывались от приобретений. Другие совершили ошибочный шаг, расплываясь и отходя от сути бизнеса компании, делая ставку на все подряд в отчаянном стремлении к росту. А некоторые компании просто слишком долго ждали, прежде чем начать действовать, и поэтому «опоздали на вечеринку». Реальность показывает, что такие подходы в корне не верны. Во время спада компании обычно получают более значительные и устойчивые прибыли и потери, чем в стабильные периоды (Рисунок 2) [3,4,9].



**Рисунок 2 – В период спада в деятельности предприятия происходит больше изменений, некоторых можно извлечь выгоду, чем в стабильный период [9]**

Что делают компании-победители, чтобы подготовиться к рецессии? Они проводят оперативную реструктуризацию расходов до начала спада, убирая жир и сохраняя мышцы. Они приводят свой финансовый дом в порядок, старательно управляя ликвидностью и балансом. Они играют в нападение, выборочно реинвестируя для достижения конкурентных преимуществ. И ключевым шагом,

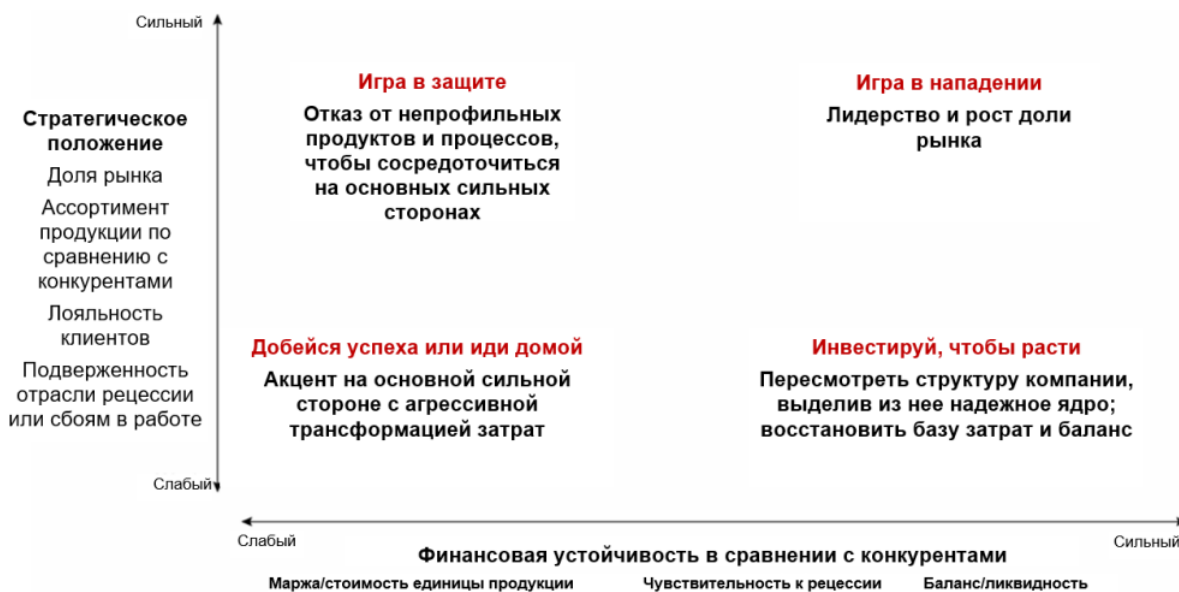
который позволяет им стать сильнее конкурентов, является агрессивный поиск возможностей для слияний и поглощений [1,2].

Компании, переходящие от сценария инфляции к сценарию рецессии, должны делать эти шаги с учетом множества сложностей, которые будут отличать эту рецессию, включая растущую стоимость капитала; амбициозные обязательства в области экологического, социального и корпоративного управления (ESG), которые теперь становятся стандартной практикой, а также дефицит материалов и ресурсов, который в свою очередь, увеличил время выполнения заказа. Ниже приведены основные действия и методы регулирования бизнеса компании, чтобы «остаться на плаву» во время всеобщей рецессии.

Рычаги инфляции должны быть адаптированы к рецессии

Необходимое решение – это предкризисное сценарное планирование. Сценарное планирование так же важно для предкризисного планирования, как и для подготовки к инфляции. Компания должна представить себе различные варианты развития событий и четко сформулировать решения, которые необходимо будет применять в случае наступления каждого из них.

Лучшие компании начинают с реалистичной оценки стартовой позиции компании — а именно то, как компания выглядит по сравнению с конкурентами с точки зрения стратегического положения и финансовой устойчивости (Рисунок 3). Это позволяет определить последовательность и направленность рецессионных рычагов. Благодаря этому можно определить, что лучше для компании — играть в обороне, например, сокращая непрофильную продукцию и концентрируясь на основных сильных сторонах, или играть в нападении, добиваясь лидерства и роста доли рынка. В предкризисном контексте компаниям следует разработать сигнальные знаки рецессии и триггеры для отслеживания возникающих сценариев, а также разработать готовые меры, которые следует предпринять при возникновении таких триггеров [9].



**Рисунок 3 – Правильное планирование поведения в условиях рецессии начинается с реалистичной оценки исходного положения вашей компании [9,10]**

Для поддержки принятия более эффективных решений, ключевая часть сценарного планирования включает в себя создание четкого видения расходов и других ключевых областей реагирования на рецессию. Чтобы позиционировать ликвидность и потенциальные инвестиции в слияния и поглощения, например, компаниям необходимо повысить эффективность управления структурой баланса в преддверии экономического спада. Потребность в оборотном капитале у многих

компаний возросла из-за продолжающихся сбоев в цепочке поставок и роста затрат. В связи с ростом стоимости капитала лица, ответственные за принятие решений, также испытывают значительное давление при определении конкурирующих потребностей в капитале, таких как инвестиции для повышения операционной устойчивости и продолжение финансирования для достижения целей ESG [6].

Учитывая все это, для компаний крайне важно внедрить передовые методы управления денежными средствами до начала экономического спада. Способность отслеживать последствия решений в области коммерции, закупок и цепочки поставок для оборотного капитала и свободного денежного потока дает компаниям преимущество в управлении денежными средствами. Компании начинают интегрировать прогнозирование денежных потоков в свои прогнозы прибылей и убытков и сценарное моделирование, а лучшие из них используют искусственный интеллект и машинное обучение для создания более надежных возможностей прогнозирования в сегодняшней нестабильной среде.

Укрепление новых возможностей управления ценообразованием и портфелем. Когда инфляция достигла своего предела, большинство компаний грамотно повысили цены, чтобы решить проблему роста стоимости поставок. К настоящему времени многие обнаружили, что достигли предела возможностей повышения цен. Если произойдет сценарий стагфляции, при котором инфляция сохранится и в период рецессии, компаниям потребуется гораздо более сложный подход к ценообразованию. Это означает замену широкомасштабного повышения цен стратегическим повышением для защиты маржи с учетом затрат на обслуживание и в пределах восприятия клиентов. Существует множество возможных вариантов: обмен цены на ценность, предложение других преимуществ, например, гарантии объема, пакетные продукты или скорректированные уровни обслуживания, или введение надбавок за поведение клиентов, которое приводит к утечке прибыли. Компании создают основу для более сложного ценообразования, когда они расширяют свои возможности ценообразования путем создания центра по ценообразованию и использования инструментов динамической корректировки цен, например. Они также фокусируются на оптимизации структурных рычагов ценообразования, устраняя разрыв в возможностях других ключевых рычагов ценообразования, не ограничиваясь действиями по ценообразованию в ближайшей перспективе. В нынешних условиях лучшие компании оптимизируют ассортимент продукции и структуру ассортимента, чтобы смягчить последствия шока предложения и стимулировать рост. Эти компании, основываясь на анализе сложности, ликвидируют семейства продуктов и единицы складского учета (SKU), переводя клиентов на более выгодный портфель. Они переоценивают сложные SKU, за которые покупатели готовы платить больше, трансформируют структуру затрат на продукты с низкой маржей и отказываются от категорий продуктов, которые не подходят стратегически. При правильном выполнении эти шаги могут обеспечить оптимизацию операций и снижение затрат, а также повысить лояльность клиентов и рост [1,9,10].

Удвойте операционную устойчивость и отслеживаемость.

Специалисты по закупкам и цепочкам поставок будут продолжать сталкиваться с растущими проблемами, поскольку инфляция ведет к спаду. Сейчас, когда рецессия только намечается, главная задача состоит в том, чтобы заблаговременно сбалансировать инвестиции на укрепление устойчивости цепочки поставок в условиях низких темпов роста/высоких затрат, разрабатывая стратегии смягчения последствий, которые одновременно удовлетворяют сегодняшние потребности и обеспечивают гибкость и маневренность на будущее. Это может включать в себя, например, тестирование на повышение входных цен для согласования с рынком и выборочное снижение инфляции издержек для поддержания спроса со стороны лояльных, ценочувствительных клиентов. Другие шаги включают в себя пересмотр спецификаций продукции для обеспечения

возможности замены сырья и создания сквозной цепочки создания стоимости для более точного прогнозирования изменений цен на сырье и смягчения проблем с наличием поставок. Компании также могут создавать более сегментированные цепочки поставок на основе изменений в предложении ценности для клиентов [1,9,10].

Пересмотреть структуру затрат, уделяя приоритетное внимание автоматизации.

Работа с учётом и обоснованием затрат и потребностей и расширение автоматизации снижают затраты, повышают отказоустойчивость и высвобождают дефицитные человеческие ресурсы. Это также создает резерв для инвестиций в основные приоритетные направления во время экономического спада. Компании, которые выйдут из рецессии более здоровыми, сократят объемы выполняемых работ за счет отказа от ненужных или необязательных услуг/деятельности, оптимизации уровней обслуживания и снижения частоты предоставления результатов работ или их количества. Значительная часть их успеха будет достигнута благодаря расширению автоматизации. Искусственный интеллект и машинное обучение позволили UPS сэкономить 10 миллионов галлонов газа, сократить выбросы углекислого газа на 100 000 тонн и сэкономить от 300 до 400 миллионов долларов. Компания Fincantieri разработала роботизированное решение для производства, которое может обеспечить чистую экономию более 15 млн евро в год. Ключевые элементы успешной, поддающейся дальнейшему расширению программы автоматизации: активное спонсорство и амбициозные цели автоматизации, четкий перечень возможностей, тщательно разработанный план управления изменениями, надежная структура управления, эффективные возможности доставки, план реорганизации работы для получения выгоды от автоматизации, а также система отслеживания полученных преимуществ [9,10].

Устойчивое развитие отношений с клиентами.

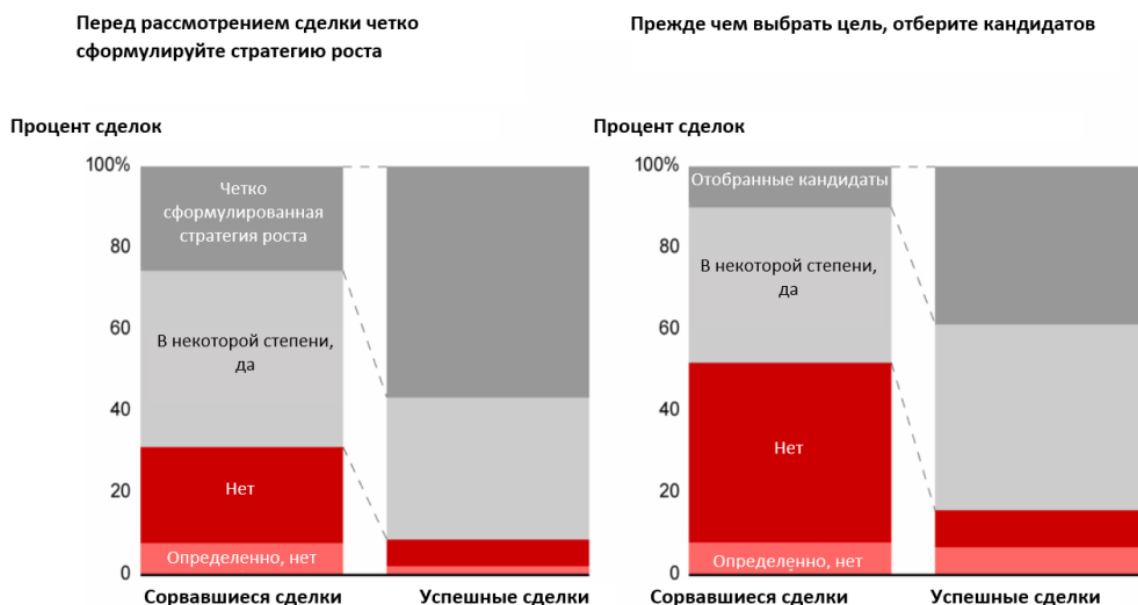
Экономический спад — это время, когда лояльность клиентов можно либо заслужить, либо потерять. Это момент повышенного оттока, когда клиенты более внимательно изучают расходы и ищут альтернативные варианты с наилучшей стоимостью. Именно поэтому компании-победители инвестируют в обеспечение превосходного взаимодействия с клиентами, чтобы удержать существующих клиентов и привлечь новых, обеспечивая рост и увеличение доли рынка. Сэкономленные благодаря рационализации и автоматизации работы средства могут быть инвестированы в подготовку бизнес-аналитики для целевых потребительских сегментов, например, с учетом влияния рецессии и уязвимости конкурентов. Компании могут осуществлять целевые продажи клиентам с самым высоким риском оттока, одновременно разрабатывая новые привлекательные предложения, которые помогут им приобрести клиентов, которые, скорее всего, уйдут от конкурентов. Компании могут проводить перекрестные продажи/повышения продаж, чтобы увеличить долю доходов от клиентов, подверженных меньшему риску. Другим важным подходом является инвестирование в цифровые возможности для привлечения клиентов в нужном месте, в нужное время и на их условиях [1,2,9].

Заблаговременно проводить слияния и поглощения.

Неспокойные времена создают для компаний возможности для расширения потенциала или наращивания масштабов для завоевания доли рынка. Перспективные компании понимают, что слияния и поглощения — это важнейший рычаг в стратегическом планировании до начала рецессии, который позволит им выйти из экономического спада в более выигрышном положении. Например, именно во время этого спада нефтяная компания Tatneft предприняла агрессивный шаг по приобретению контрольного пакета акций турецкой компании Aytemiz Akaryakit Genentech за 320 млн долларов в рамках консолидации. И это слияние произошло в тот момент, когда Польша в одностороннем порядке расторгла договор на поставку нефти по нефтепроводу Дружба. Тем самым,

компания заменила рынок сбыта своей продукции, продвигая свою экспансию [1,7,8].

Несмотря на неопределенность во всем — от оценки стоимости сделок и кредитных рынков до формы, масштабов и сроков восстановления экономики, мы видим большие возможности для компаний, готовых действовать. Фундаментальные предпосылки для слияний и поглощений все еще существуют. Мы по-прежнему живем в мире, где капитал в целом доступен для сделок. Многие компании по-прежнему располагают сильными денежными потоками и финансовыми активами; им просто необходимо и дальше хорошо ими управлять. Компаниям следует начать поиск возможностей с получения четкого представления о полном спектре потенциальных результатов в пяти ключевых аспектах неопределенности при слияниях и поглощениях: стоимость капитала, доступность капитала, влияние инфляции на маржу, масштабы в сравнении с масштабными сделками, а также нормативные вопросы и сферы влияния. Кроме того, очень важно определить стратегическое обоснование и разработать схему потенциальных сделок. Четкое формулирование стратегии роста перед рассмотрением сделки и отбор нескольких кандидатов перед совершением окончательного выбора повышают шансы на успех сделки (Рисунок 4) [9,10].



**Рисунок 4 – Планирование возможностей повышает шансы на успех сделки [9]**

Некоторые компании предпочитают сегментировать свои структурные подразделения для снижения рисков и повышения эффективности операционной деятельности и распределения капитала. General Electric недавно разделилась на независимые компании, создав отдельные публичные компании в области авиации, здравоохранения и энергетики, чтобы обеспечить большую сфокусированность, индивидуальное распределение капитала и стратегическую гибкость для долгосрочного роста.

Рецессии неизбежно следуют за инфляционными периодами. И хотя трудно предугадать время и глубину ожидаемого спада, можно предсказать, что компании, которые воспользуются моментом и предпримут соответствующие действия, выйдут победителями. Но для этого потребуются тщательно обновленная для этих бурных времен программа действий.

**Список использованных источников и литературы**

1. Адизес И. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить людей и компанию / И. Адизес; перевод с англ. Т. Гутман. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 160с.
2. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. - М.: Гелиос АРВ, 2002
3. Маркс К. Капитал. - М.: Государственное издательство политической литературы, 1953.
4. Миндели Л.Э., Черных С.И., Финансово-экономические аспекты инновационного развития // Инновации. - 2013. - № 9 (155).
5. Кузьменко В.П. Экономические интересы, цикличность развития мировой экономики и финансовые кризисы. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL:[www.iee.org.ua/ru/publication/86./](http://www.iee.org.ua/ru/publication/86/)
6. Кризис - это механизм очищения экономики от слабостей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vovremya.info/?art=1231838386>
7. Экономический кризис в России 2008-2009 и мировой экономический кризис [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mirovoy-crisis.ru/economic-crisis.php>
8. Экономический кризис в России 2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://analitik24.ru/analitika/ekonomicheskij-krizis-v-rossii-2015-1195/>
9. Леви Лоуренс. PIXAR. Перегрузка. Гениальная книга по антикризисному управлению / To Pixar and Beyond. — М.: Бомбора, 2018. — 272с.
10. Лифшиц А. С., Ибрагимова Р. С., Новиков В. А. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями. — М.: Инфра-М, РИОР, 2017. — 246с.
11. Лифшиц А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями: Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. — М.: Риор, 2016. — 320 с.

УДК 338  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_79

## РЕКЛАМА И ТАРГЕТИНГ В VR ИНДУСТРИИ

---

**Рогатин Руслан Тимурович**

Студент Политехнического института, ФГАОУ ВО «Дальневосточного  
Федерального Университета»,

**E-mail:** [rogatin.rt@students.dvfu.ru](mailto:rogatin.rt@students.dvfu.ru)

Статья посвящена развитию VR индустрии с учётом определения её текущего уровня развития, а также рекламным возможностям, которые предоставляет технология виртуальной реальности. В статье описывается путь, по которому VR технология будет проходить в текущий период своего развития, вместе с тем рассматриваются возможности сбора больших данных и использования таргетинга в VR индустрии. В результате рассуждений, был раскрыт широкий спектр возможностей для рекламной деятельности как в самой VR системе, так и за её пределами. Вдобавок в работе были затронуты основные ограничения, касательные частоты и мест демонстрации рекламного контента, основанные на работах других авторов в области биологии и касающиеся особенностей зрительного аппарата человека в зависимости от различных факторов. Помимо этого, была оценена этическая составляющая для определения рамок рекламных решений. На основании исследования, были сделаны выводы об эффективности размещения рекламного контента в VR мирах и о пользе таких действий в целом для компаний.

**Ключевые слова:** VR, реклама, таргетинг, зрение, интерфейс, контент, пользователь, производитель.

## ADVERTISING AND TARGETING IN THE VR INDUSTRY

---

**Rogatin Ruslan Timurovich**

Student of the Polytechnic Institute, Far Eastern Federal University

**E-mail:** [rogatin.rt@students.dvfu.ru](mailto:rogatin.rt@students.dvfu.ru)

The article is devoted to the development of the VR industry, taking into account the definition of its current level of development, as well as the advertising opportunities that virtual reality provides. The article describes the path that VR technology will take in the current period of its development, at the same time it considers the possibilities of collecting big data and using targeting in the VR industry. As a result of the reasoning, a wide range of opportunities for promotional activities was revealed both in the VR system itself and beyond. In addition, the work touched upon the main limitations, tangential frequencies and places for displaying advertising content, based on the work of other authors in the field of biology and related to the characteristics of the human visual apparatus, depending on various factors. In addition, the ethical component was assessed to determine the scope of advertising decisions. Based on the study, conclusions were drawn about the effectiveness of placing advertising content in VR worlds and the benefits of such actions in general for companies.

**Keywords:** VR, advertising, targeting, vision, interface, content, user, manufacturer.

В современном мире, где товаров становится всё больше и больше, реклама становится не только чем-то важным, а, в некотором смысле, первостепенным для компаний всех сфер и размеров. Находясь в таких условиях, важную роль в достижении рекламных целей играет креативность.

Креативности добиваются не только интересными или запоминающимися образами, но и технологиями, ведь сейчас как никогда менеджеры по рекламе борются за внимание покупателя. Кроме 3D-экранов на улицах больших городов и умных остановок, что есть как в европейской части мира, так и в азиатской, отдельного рассмотрения требует VR технологии.

Ещё в конце прошлого века человек делал правильные попытки в сторону контроля виртуальных систем с помощью различных устройств. Тогда же были произведены успешные попытки по созданию системы манипуляции 3-мерных объектов с помощью движений рук. Но уже в 21 веке система управления виртуальными предметами, да и пространство нахождения этих предметов развились до функционирующей среды во всех планах.

Согласно прошлогодней статистике, существуют 171 млн пользователей по всему миру, использующих VR технологии, и более 10 компаний производителей VR компонентов [13].

VR-миры становятся всё более продуманными и разносторонними, чем люди могли себе представить. До этого человек существовал в одной конечной реальности и мог лишь частично погрузиться в мир интернета или компьютерных игр. Однако технологии не стоят на месте, теперь производители дают нам возможность окунуться в другой мир целиком, разработано не только огромное количество VR-очков, - на сегодняшний день анонсировано или тестируется не малое количество фурнитуры для воспроизведения полноты ощущений от погружения в различные миры: компании выпускают перчатки, костюмы, всенаправленные беговые дорожки и другое. Но зачем? Почему человека так тянет из реального мира в искусственный? На эти вопросы человечеству ещё предстоит дать ответ, но рассмотреть плюсы виртуальных миров мы можем уже сейчас.

Итак, человек создаёт другие реальности, преследуя при этом различные цели, однако его тело остаётся там, где и было до этого. Другими словами, основные потребности человека в еде, сне, гигиене и т. д. сохраняются. Т. е. ему также нужно ходить в магазин, или заказывать доставку. Но как выбрать товар, скажем, необходимого качества? К тому же осведомленность о новых товарах снижается, поскольку влияние наружной рекламы значительно сокращается, а таргетированная реклама в интернете зачастую уменьшает круг возможных предложений на рекламных баннерах интернет-страниц и социальных сетей. Вот на этом месте крупным компаниям стоит задуматься, как они будут рекламировать свои продукт и бренд человеку, который постоянно находится в вымышленной вселенной. Ответ, конечно, прост – начать вести рекламную кампанию там, где клиент проводит преобладающую часть времени. Но особенности VR-миров, диктуют нам некоторые особенности рекламы и в нём.

При достаточно большом разнообразии VR продукции, индустрия виртуальной реальности всё ещё находится на этапе увеличения массовости VR технологий, и, необходимо заметить, что большинство из виртуальных систем, в которых пользователю предлагается находиться, работают по индивидуальному шаблону производящих компаний, поскольку VR технологии используются во многих сферах деятельности человека. Именно разная основа VR миров зачастую не даёт возможности для синтеза и последующего улучшения таких систем. К тому же некоторые VR девайсы всё ещё требуют непосредственного проводного подключения к вычислительным мощностям ПК, что во многом ограничивает пользователей и производителей в реализации эффекта «полного присутствия». ещё одним важным, сдерживающим развитие фактором является стоимость VR компонентов, в следствии чего у потенциальных потребителей возникает сомнение о необходимости вложения денежных средств в данную технологию



[11], даже при возможности получения ценного пользовательского опыта. В защиту развития этой индустрии следует упомянуть факт работы в сторону универсальной всеобщей системы виртуальной реальности компании Meta, анонс которой в 2021 году заставил человечество сильнее поверить в возможность реализации того уровня развития VR индустрии, которая была представлена в фильме «Первому игроку приготовится» [8]. Однако при текущих правовых нормах, регулирующих капиталистический мир развитых стран, возможность создания абсолютно единой системы VR будет ограничена антимонопольным законодательством [4], для уменьшения рисков возрастания влияния конкретной фирмы.

Естественно, в реализации плана по созданию такой единой системы, есть и другие трудности. Даже если не брать во внимание достаточно долгий процесс написания основного кода и обучения нейросетей для альфа-блока такой системы, что в последующем должно помогать другим компаниям создавать собственные миры в чужой системе, то продолжительность привязки ПО и VR-гарнитуры может занять не мало времени. Однако по заявлениям компании Meta начало массового обеспечения пользователей новой и более доступной гарнитурой начнётся уже в 2024 году. Естественно, такая гарнитура должна быть доступной для большинства людей из целевой аудитории, для скорейшего наполнения системы и, как следствие, получения средств на дальнейшее развитие.

При создании большинства устройств, с возможностью выхода в сеть Интернет, производители всегда учитывают возможности сбора данных для таргетинга. В случае с VR сбор такой информации будет намного результативнее, чем тот же таргетинг от Google, основанный на прослушке и истории запросов. На такой расклад вещей есть несколько причин:

1. VR это отдельный мир, в котором может существовать реклама, привычная для потребителя (баннеры, видеостены и т.д.) и в дополнение реклама интерфейса, с учётом возможности создания не статичных мест для рекламы (свободные объекты пространства);

2. Возможность определения уровня заинтересованности пользователя конкретным рекламным объектом;

3. Разнообразие миров в VR подразумевает их тематическое различие.

Стоит разобраться в причинах по отдельности.

И так, поскольку VR мир – это всё же некоторое виртуальное пространство, можно понять, что в нём будут существовать объекты, которые вторично или даже первично будут являться рекламоносителями. Например, при существовании любого здания в VR мире на нём может быть размещена реклама необходимого типа (например, в киноиндустрии зачастую можно увидеть продукты реальных производителей). Конечно, для компаний такое размещение будет дешевле и быстрее, поскольку это будет решаться путём добавления файлов в настроенную систему. Однако, это ещё не всё: пользовательский интерфейс логично и естественно тоже может быть использован в качестве отдельного места размещения рекламы, к примеру, тех же push-сообщений.

При внедрении рекламы интерфейса производителю стоит учитывать в какой зрительной зоне [9] пользователя эта реклама будет появляться. Т. е. при рекламе в интерфейсе необходимо основываться на:

- Данных о самом VR мире,
- Физической нагрузки, которую испытывает пользователь, [1]
- Гендере пользователя и возрасте, [10]
- Слепых зонах глаза, [6]
- Общего состояния зрения пользователя (с учётом наличия или отсутствия диабетической ретинопатии [2])

С учётом представленных факторов реклама в интерфейсе будет потенциально эффективна, однако производителям не стоит забывать об этической составляющей, которая может повлиять на отношение потребителя, -

сам интерфейс вместе с рекламой не должен занимать слишком большой процент поле зрения (примерно не более 30% [7]), и реклама не должна быть слишком навязчивой, поскольку это может повысить процент игнорирования конкретной области зрения пользователем [12].

Что касается самого VR мира, то в этом случае производителю на этапе разработки стоит внедрить контроль областей внимания пользователя, другими словами, определять куда пользователь смотрит в конкретный момент времени. Это позволит настраивать таргетированную рекламу и повышать её эффективность. К тому же, если пользователи находятся в одном и том же VR-мире, это не означает, что он должен быть абсолютно одинаковым для каждого, а наоборот, рекламный контент должен изменяться под индивидуальные потребности конкретного потребителя.

Таргетинг в VR индустрии может быть использован для самой системы или раскрыт для других платформ. Поскольку в наше время даже компоненты умного дома собирают данные для их дальнейшего анализа и использования в таргетированной рекламе [15], которая, к слову, позволяет сократить рекламный бюджет вдвое [3] при увеличении конверсии более 10%. Именно фактическая статистика использования таргетинга говорит о его необходимости в рекламе.

Сбор больших данных для таргетинга должен быть настроен нужным образом. Длительность направленности взгляда на конкретную область может быть расценена системой как вовлеченность, однако это может быть просто пользовательским интересом к конкретному виртуальному объекту, а не к самому рекламному контенту. Поэтому рекламный контент время от времени должен повторяться в той или иной форме (будет лучше, если формы и содержание будут в целом или частично отличаться друг от друга). Следом, после нескольких просмотров с учётом вовлеченности данные могут быть использованы для дальнейшей аналитики. Также, с учётом возможного многообразия внутреннего контента мира, не стоит забывать о push-сообщениях, поскольку это может быть для пользователей ценным опытом, когда реклама была действительно актуальной и удобной в плане отклика. Другими словами, потребитель может иметь возможность приобретения товаров или услуг, не выходя из VR мира, что возможно увеличит ощущение присутствия. С другой стороны, при ошибочных выводах системы относительно интересов пользователя это может оставить негативный опыт [14], что в последствии снизит степень доверия не только к товару, но и к системе в целом.

Для того, чтобы осознавать возможные последствия рекламной кампании в VR индустрии, стоит пройти по основным ролям рекламы в жизни человека.

Начнем с экономической роли рекламы. При выполнении данной роли должно происходить стимулирование покупателя к приобретению товаров или услуг, и не обязательно из реальной жизни. Необходимо только соединить реальность и VR-пространство. И первое, что для этого нужно – реклама существующих в реальности брендов (также существует реклама софта, возможностей и миров VR-вселенной). Также на экономическую составляющую повлияет повышение эффективности. Таким образом айтирекинг, как важный инструмент при сборе статистических данных станет абсолютно доступным для компаний, на уровне статистики по кликам на сайте.

Что касается социально роли рекламы, тут всё линейно понятно: видео контент, т.е. движущаяся картинка и сопровождающий её звук прекрасно усваивается человеком, так можно будет предостеречь людей от ошибок, показав им последствия, или наоборот поставив их в ситуацию и подтолкнув на ошибку. Станет проще говорить о социальных потрясениях, о достижениях науки и техники, поскольку можно будет смоделировать и продемонстрировать, то, что в реальной жизни пока не представляется возможным.

Также не стоит недооценивать политическую роль рекламы, т.к. для VR-миров законы появятся не сразу, и не каждая компания, владеющая сервером, сможет обеспечить полную информационную безопасность для своих

пользователей. Государство, как наиболее заинтересованное лицо в этой роли рекламы, должно будет поддерживать репутацию также в VR-вселенной, демонстрировать свои успехи, достижения и планы на будущее, собирать информацию в виде отзывов для обеспечения целостности общества.

Идеологическая роль рекламы в VR довольно проста, поскольку она должна продемонстрировать как преимущества, так и недостатки системы в целом, так как, на текущий момент, человечество не может позволить себе полностью существовать в «сети». Также, стоит отметить возможность влиять на общее мировоззрение человека, исходя из факта быстрой адаптации человека к новинкам и достижениям технологий.

Влияние рекламы в психологическом плане велико, многие даже не замечают, как видят рекламу конкретного продукта каждый день, а придя в магазин они покупают именно его. Причина понятна: психологическое воздействие, которое в VR-мире будет сильнее чем в реальности, поскольку там меньше ограничений, связанных как с физическими свойствами предметов, так и других.

Определенно, VR заставит нас обучиться им пользоваться, однако реклама в нём сможет наиболее эффективно реализовывать свою образовательную роль посредством наглядности и быстроты. Так рассказ производителя о том, как он производит свои продукты будет представлен пользователю, который сможет оценить данный процесс, или даже понять, что и как работает- в дальнейшем, это приведет к изменению его взгляда на конечный продукт.

Говоря об эстетической роли рекламы, мы говорим о возможности донесения образа продукта покупателю. Например, сможем показать, как будет выглядеть тот или иной диван в комнате, или продемонстрировать на что способна бензопила. Исходя из вышеперечисленного, возможность негативных последствий при неправильном использовании рекламы в VR мирах становится понятной, что, в свою очередь, должно заставить производителей тщательнее прорабатывать свои рекламные кампании.

Подводя итоги, стоит ещё раз указать, что реклама – это способ коммуникации потребителя и продавца. С помощью VR технологий производитель сможет пройти с покупателем весь жизненный цикл продукта, что, в итоге, скажется на повышении уровня доверия и лояльности. Конечно, в VR-вселенной эта коммуникация выйдет на новый уровень. Полный контроль над контентом VR миров, в котором находится пользователь, может дать компаниям большую возможность в рекламном плане. Однако при такой свободе действий, достаточно сложно остановиться на необходимом и не переступить черту объема и состава рекламного контента. Компаниям следует понимать опасность возможной перегрузки пользователя потоком рекламы. При этом, качественно настроенная реклама и систем её показа в VR индустрии выведет эту сферу на совершенной иной уровень, не только за счёт эффекта полного присутствия, но и за счёт актуальных данных и таргетированного контента для конкретного пользователя, продолжая развивать эту индустрию и делая её неотъемлемой частью жизнедеятельности человека.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Банин Н.В., Романова А.Н. Зависимость поля зрения от физической нагрузки // The scientific heritage. – 2021. – №73. – С. 3-5.
2. Бобр Т.В. Изменения макулярной зоны сетчатки при сахарном диабете (обзор литературы) // Республиканский научно-практический центр радиационной медицины и экологии человека, Гомель, Беларусь. – 2011. – №4 (11). – С. 62-72.
3. Довжик В.Н., Довжик Г.В., Федянина Т.В. Использование электронного маркетинга на примере технологии детального таргетирования // E-Management. – 2019. – №3 – С. 29–37.

4. Истомин В.Г. Антимонопольное регулирование в странах Европейского союза // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – №2. – С. 108-120.
5. Китаев А.Е., Миронова И.И. Потребительских предпочтений на рынке умных домов: эмпирическое исследование // Вестник СПбГУ. Менеджмент. – 2019. – № 2. – С. 204-234.
6. Мариотт, Эдм // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: в 86 т. Т 36. – СПб., 1890–1907.
7. Островский В. Нет HUD'а без добра: HUD в игровых интерфейсах [Электронный ресурс]: [dtf]. // Электрон. дан. – Режим доступа: URL: <https://dtf.ru/gamedev/1317834-net-hud-a-bez-dobra-hud-v-igrovyyh-interfeysah>.
8. «Первому игроку приготовится» («Ready Player One», реж. Стивен Спилберг, 2018).
9. Поле зрения // Большая медицинская энциклопедия. в 30 т. Т 20 / гл. ред. Б. В. Петровский. – Москва: Энциклопедия, 1974–1989.
10. Романова А.Н., Наумова А.А., Наумова Т.А. Определение поля зрения в зависимости от пола и возраста // Universum: химия и биология: электрон. научн. журн. – 2016. – №6 (24).
11. Chris Kolmar. Amazing Virtual Reality Statistics [2023]: The Future Of VR + AR [Электронный ресурс]: [zippia]. / Электрон. дан. – Режим доступа: URL: <https://www.zippia.com/advice/virtual-reality-statistics/#:~:text=Virtual%20Reality%20Statistics%20by%20Users,of%20VR%2FA%20device%20users>.
12. Jakob Nielsen. Tunnel Vision and Selective Attention [Электронный ресурс]: [nngroup]. / Электрон. дан. – Режим доступа: URL: <https://www.nngroup.com/articles/tunnel-vision-and-selective-attention/>
13. Soundarya Jayaraman. Powerful Virtual Reality Statistics to Know in 2023 [Электронный ресурс]: [g2]. / Электрон. дан. – Режим доступа: URL: <https://www.g2.com/articles/virtual-reality-statistics>
14. What are the potential risks and benefits of using virtual reality for social good? [Электронный ресурс]: [linkedin]. / Электрон. дан. – Режим доступа: URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-potential-risks-benefits-using-virtual>.

УДК 338.26  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_85

## **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА В ЭЛЕКТРОННУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ**

---

**Самакаева Марина Дмитриевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
АНОВО «Московский международный университет»

**E-mail:** [m.samakaeva@mmu.ru](mailto:m.samakaeva@mmu.ru)

**Юрасов Александр Борисович**

Кандидат педагогических наук, доцент,  
АНОВО «Московский международный университет»

**E-mail:** [jurasow@mail.ru](mailto:jurasow@mail.ru)

**Онанко Наталья Абековна**

Кандидат педагогических наук, доцент,  
АНОВО «Московский международный университет»

**E-mail:** [nataonanko@mail.ru](mailto:nataonanko@mail.ru)

Развитие электронной промышленности РФ имеет большой потенциал для инвесторов, которые могут вложить свои средства в создание новых технологий, производство современных электронных компонентов и устройств, а также в развитие инфраструктуры этой отрасли.

Особенно это становится перспективным и актуальным в условиях санкционной экономики по отношению к России развитых стран, проблем импортозамещения, всевозможных военных угроз безопасности нашей страны.

Анализ системы инвестиционной политики вложений в электронную промышленность государством показал, что здесь остаются не решенными вопросы импортозамещения и недофинансирования данных направлений, ведутся споры о целесообразности их развития в нашей стране. По нашему мнению, Россия может и должна стать передовой державой в данном вопросе при увеличении финансирования и поддержке со стороны государства.

Ожидается, что инвестиции в данное направление и в микроэлектронику будут продолжать расти в ближайшие годы, поскольку это является важной отраслью для развития цифровой экономики и создания новых высокотехнологичных продуктов.

Государственная поддержка может включать в себя финансовые инвестиции, налоговые льготы, предоставление инфраструктуры и экспертной поддержки. Это позволяет инновационным предприятиям и стартапам получить необходимый капитал и ресурсы для развития своих проектов и ускорить процесс их коммерциализации.

В ходе исследования выявлены проблемные направления развития данной отрасли и предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** электронная промышленность, инвестиции, микроэлектроника, импортозамещение, инвестиционная политика, финансовая политика, стартап, инфраструктура, промышленное производство, стратегии развития, электронная промышленность, дорожная карта, фонд инвестиций, план развития, кластеры, бизнес-инкубаторы.

# STATE INVESTMENT POLICY IN THE ELECTRONIC INDUSTRY

---

**Samakaeva Marina Dmitrievna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Moscow International University

**E-mail:** [m.samakaeva@mmu.ru](mailto:m.samakaeva@mmu.ru)

**Yurasov Alexander Borisovich**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Moscow International University

**E-mail:** [jurasow@mail.ru](mailto:jurasow@mail.ru)

**Onanko Natalia Abekovna**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Moscow International University

**E-mail:** [nataonanko@mail.ru](mailto:nataonanko@mail.ru)

*The development of the electronic industry of the Russian Federation has great potential for investors who can invest in the creation of new technologies, the production of modern electronic components and devices, as well as in the development of the infrastructure of this industry.*

*This is especially promising and relevant in the conditions of the sanctions economy in relation to Russia of developed countries, import substitution problems, all kinds of military threats to the security of our country.*

*The analysis of the system of investment policy of investments in the electronic industry by the state has shown that the issues of import substitution and underfunding of these areas remain unresolved here, disputes are being held about the expediency of their development in our country. In our opinion, Russia can and should become an advanced power in this matter with increased funding and support from the state.*

*It is expected that investments in this area and in microelectronics will continue to grow in the coming years, as this is an important industry for the development of the digital economy and the creation of new high-tech products.*

*Government support may include financial investments, tax incentives, provision of infrastructure and expert support. This allows innovative enterprises and startups to obtain the necessary capital and resources for the development of their projects and accelerate the process of their commercialization.*

*In the course of the study, problematic areas of development of this industry have been identified and ways to solve them have been proposed.*

**Keywords:** *electronic industry, investments, microelectronics, import substitution, investment policy, financial policy, startup, infrastructure, industrial production, development strategies, electronic industry, roadmap, investment fund, development plan, clusters, business incubators.*

Актуальность исследования заключается в том, что в условиях санкционной экономики и кризиса, Россия испытывает значительные трудности в производстве микрочипов и микропроцессоров, которые лежат в основе современных высокотехнологичных товаров, услуг, обороноспособности страны, экономического, технологического суверенитета и безопасности.

Электронная промышленность является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей, которая постоянно вводит на рынок новые продукты и

технологии. Она играет важную роль в мировой экономике и обеспечивает множество рабочих мест в различных странах. В связи с быстрым развитием информационных технологий и интернета, электронная промышленность получила новый импульс развития и стала одной из основных отраслей мировой экономики. Она также является важным фактором в развитии инноваций и научных исследований, обеспечения государственного суверенитета нашей страны. [3].

Цель – исследовать теоретические вопросы и разработать практические рекомендации по повышению эффективности инвестиционной политики государства в электронную промышленность.

Из цели вытекают следующие задачи:

1. Исследовать теоретические вопросы инвестиционной политики государства в электронную промышленность.
2. Провести анализ проблем инвестирования в данную сферу государства.
3. Разработать практические рекомендации по повышению инвестиционной политики государства и предприятий электронной промышленности.

Инвестиционная политика российского государства в электронную промышленность направлена на поддержку и развитие инновационных технологий, создание благоприятной инвестиционной среды для электронных компаний и стимулирование роста экономики в целом.

Она включает в себя множество различных сфер, таких как производство компьютеров и периферийного оборудования, телефонов и смартфонов, телевизоров и мониторов, электронных компонентов и микросхем, солнечных батарей и других устройств.

Среди основных видов электронной промышленности можно выделить:

1. Производство полупроводников и микросхем.
2. Производство компьютеров и периферийного оборудования.
3. Производство телефонов и смартфонов.
4. Производство телевизоров и мониторов.
5. Производство солнечных батарей.
6. Производство электронных компонентов.
7. Производство цифровых устройств.
8. Производство продукции для военно-промышленного комплекса и космических войск страны.
9. Производство оборудования для медицины, бионическое протезирование, изготовление колясок, вспомогательных устройств для инвалидов. Эти и другие виды электронной промышленности имеют большое значение для экономики и технологического развития страны.

Центр конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ в 2022г. провел исследования инвестиций в цифровую и технологическую промышленность предприятий малого и среднего бизнеса РФ. Так в 2022 г. на предприятиях промышленности сохранилась тенденция роста инвестиционной активности в части цифрового и технологического развития: баланс оценок показателя демонстрировал положительный темп и составил (+5%). Увеличение капиталовложений по сравнению с 2021 г. произошло на 16% предприятиях, снижение на 11%. В 2022 г. половина участвующих в опросе руководителей промышленных предприятий рассматривали инвестиции в технологическое развитие как один из ключевых драйверов наращивания производственной активности и наращивания выпуска импортозамещающей продукции в ближайшие 3 года. Противоположное мнение выразили 16% респондентов, треть затруднились с оценкой. Эти данные представлены на рисунке 1.



Источник: Данные пилотного обследования. ЦКИ ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [1]

**Рисунок 1 - Инвестиции в технологическое развитие - один из ключевых драйверов краткосрочного развития**

Таким образом, исследование показало, что у различных предприятий российской экономики есть запрос на развитие данной отрасли, который формируется не только со стороны государства, но и частных инвесторов. Однако, многие предприятия, по результатам исследования в конце года отказались от реализации инноваций из-за финансовых трудностей [1].

Можно выделить следующие этапы государственного инвестирования в электронную промышленность: 1. Планирование инвестиционных проектов. 2. Разработка технико-экономического обоснования. 3. Финансирование проекта: для реализации государственных инвестиций необходимы финансовые ресурсы. 4. Выбор исполнителя. 5. Реализация проекта. 6. Контроль и оценка результатов. 7. Эксплуатация объекта [2,5].

Следует помнить, что только 20% новых продуктов, появившихся на рынке в мире, имеют коммерческий успех в первые 3-4 года. От зарождения идеи до реализации ее коммерческого продукта, при создании соответствующих условий, часто проходит от 3-5 лет и лишь 3% всех идей воплощаются в жизнь.

Так как риски при реализации стартапов и инноваций для частных компаний часто очень высоки, поэтому их на себя берет государство. Оно осуществляет финансирование проектов в виде заказов. Некоторые исследования иногда остаются разработанными, но не востребованными на рынке [3].

«Стратегия развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2023года» определяет ключевые показатели и проблемы развития электронной промышленности на указанный период времени [7].

Многие эксперты фиксируют: отставание нашей отрасли от ведущих мировых конкурентов на 10-15 лет, зависимость процессов проектирования и выпуска продукции от иностранных технологий, дефицит мощностей производства, нехватку высококвалифицированного персонала, отсутствие возможностей в освоении технологических процессов ниже 180 нм, невозможность обеспечить запросы рынка необходимой электроникой, низкую инвестиционную привлекательность, высокую стоимость производства компонентов в РФ, недобросовестную конкуренцию со стороны зарубежных поставщиков аналогичной продукции [12]. Для решения данных вопросов мы предлагаем использовать технологию бенчмаркинга.

Ассоциация российских разработчиков и производителей электроники (АРПЭ) выявила 15 дружественных стран, в которые ориентированы на взаимодействие с российскими разработчиками и производителями электроники –



это Китай, Индия, Малайзия, Вьетнам, Сербия, Иран, Южная Корея, ЮАР, Саудовская Аравия, Казахстан [10]. Сотрудничество с ними, может дать России необходимый опыт в разработке и реализации продукции электронной промышленности нового поколения.

Основными флагманами, реализующими инвестиционные проекты в данной сфере в России, являются Госкорпорация «Ростех», Зеленоградский нанотехнологический центр, АО «Микрон», программа «Старт» и др.

Координатором проектов в сфере развития в нашей стране электронной промышленности является Госкорпорация «Ростех», которая подготовила и реализует дорожную карту «Новые поколения микроэлектроники и создание электронной компонентной базы», представленную Правительству РФ, по формированию высокотехнологичных направлений бизнеса в нашей стране, согласно которой инновационным предприятиям потребуется 798 млрд. руб. до 2024 года.

Реализация плана предполагает разработку чипов с топологическими нормами 65 (55) нм, 28 нм, 14 нм и твердотельных накопителей данных с топологической нормой 25-30нм.

Государство вложит 615млрд.руб., остальные инвестиции составят 102,6 млрд. руб., в их числе 30 млрд. руб. придется на долю «Ростеха».

Планируется, что к 2024 году объем экспорта российской микроэлектроники нового поколения должен достичь 20,4 млрд. руб., а к 2030г.- 48,8 млрд.руб. Объем продаж на внутреннем рынке в 2024 году должен составить 466 млрд.руб. При этом «Ростех» планирует развивать микроэлектронику самостоятельно на мощностях дочерних предприятий [6]. В 2020 году объем инвестиций в стартапы электронной промышленности составили 2млрд. долл., что на 40% больше, чем в 2019 году.

Также в 2020 году компания «Ростех» объявила о запуске фонда инвестиций в микроэлектронику на сумму 10 млрд. рублей. Фонд будет инвестировать в проекты по разработке и производству микросхем, датчиков, сенсоров и других компонентов микроэлектроники [11].

На наш взгляд, это просто «копейки», по сравнению с инвестициями в аналогичную отрасль в США. В 2022г. - 52,7 млрд. долл. на производство полупроводников и микросхем, 25% налогового инвестиционного кредита для производителей чипов, помимо того, что в этой стране ряд компаний уже производят аналогичную продукцию.

Вложения в компанию Micron были сделаны в размере 40 млрд. долл. в производство чипов памяти, на 4,2 млрд. будет закуплена продукция у Американского завода GlobalFoundries, общий объем закупок до 2028 года - 7,4 млрд. долл.

Эти предприятия будут получать инвестиции помимо запланированных субсидий, утвержденных в США «законом о чипах», который предполагает выделение 200 млрд. долл. в течение 10 лет на стимулирование научных исследований в США, чтобы лучше конкурировать с Китаем.

Все инвестиции связаны с потребностями военно-промышленного комплекса, авиастроения, производства бытовой техники, видеоигр. Поставлена конкретная задача увеличить долю США на мировом рынке карт памяти с 2% до 10% [4]. Америка не рассматривает Россию, как конкурента в данной отрасли.

В 2023 г. наблюдается рост выручки отечественных дизайн-центров. Это прямое следствие западных и частично восточных антироссийских санкций [10].

Производство электроники с низкими требованиями к проектным нормам, предполагает меньше затрат на начальные инвестиции, а с более высокими техническими характеристиками – требуют более серьезных вложений [9].

Инвестиции в электронную промышленность в РФ имеют высокий потенциал и связаны: с большим внутренним рынком в России и СНГ на данный продукт, прекрасное географическое положение страны и доступ к рынкам различных стран мира; присутствие на мировом рынке сильных конкурентов, а на внутреннем

рынке компаний («Инфинити Групп», «Крок», «Яндекс» и др.), которые развивают электронную промышленность страны и инвестируют в этот бизнес; возможность для экспорта данной продукции; наличие научно-исследовательских центров и специалистов соответствующей квалификации, способных развивать инновации электронной промышленности; поддержка государством предприятий и инвесторов; низкие затраты инновационных предприятий на производство; активное развитие цифровой экономики, что создает дополнительный спрос на электронные продукты и услуги [8].

Инвестиции в электронную промышленность по кластерам могут быть очень эффективными. Кластеры компаний, занимающихся производством электроники, могут предоставлять множество преимуществ, таких как: возможность создания общей брендовой стратегии и продвижения продукции на рынке; улучшение качества продукции благодаря обмену знаниями и опытом между компаниями в кластере; снижение затрат на производство благодаря совместному использованию оборудования и материалов; повышение эффективности производства благодаря совместной оптимизации производственных процессов и управлению ресурсами; улучшение условий труда благодаря совместным программам обучения и поддержки персонала. Кроме того, инвестирование в кластеры электронной промышленности может иметь положительный эффект на экономику региона и страны в целом. Большую роль в реализации инновационной политики России играют также, созданные при вузах бизнес-инкубаторы.

Однако, их эффективность в РФ может быть разной. Некоторые инкубаторы успешно помогают стартапам развиваться и получать финансирование, тогда как другие, не смогли достичь высоких результатов. Причинами этому может быть недостаточная поддержка со стороны государства, а также низкая квалификация экспертов и наставников, которые работают с молодыми компаниями [5].

Таким образом, развитие электронной промышленности является ключевым фактором для модернизации экономики России и ее интеграции в мировую экономику. Поэтому мы предлагаем.

Провести мониторинг и четко определить: цель, задачи и потенциальные возможности реализации разработанной Правительством инвестиционной стратегии, утвердить список ответственных лиц за ее реализацию. Разработать нормативно-правовую базу по этому вопросу. Упростить регистрацию инновационных предприятий.

Использовать для повышения эффективности реализации стратегии систему межотраслевых балансов Н.Ф. Шатилова, модель Леонтьева, успешно реализованные Китаем. Сформировать государственный заказ и осуществить финансирование инновационных предприятий согласно потребностям внутреннего и внешнего рынков. Усилить контроль за расходами денежных средств, выделенных на развитие электронной промышленности. Рассмотреть возможность использовать «цифровой рубль» для борьбы с коррупцией в реализации стратегии и ее финансировании.

Наладить производство станков и оборудования, необходимого для данной отрасли. Найти новые более дешевые компоненты для печати плат, что значительно должно снизить их стоимость.

Сформировать конкуренцию в данной отрасли среди конструкторских бюро (КБ), как это было в СССР, формируя государственный заказ в соответствии с мировыми стандартами. Государство должно иметь право приобретать и использовать лучшие их разработки. Создать новые научно-технические инновационные центры исследований и предоставить им дешевые кредиты, субсидии и субвенции.

Необходимо повысить уровень зарплат специалистов, занятых разработками в электронной промышленности в три раза. Предоставить им возможность: при переезде из региона получить бесплатно жильё или кредит с нулевой ставкой. Использовать наработки современного бенчмаркинга.

Пригласить иностранных специалистов, занятых в зарубежных производствах в аналогичной сфере, наладить обмен опытом между ними и странами.

Освободить от уплаты НДС предприятия и использовать систему квот, пошлин в защите российских компаний на внутреннем и зарубежном рынках. Наладить подготовку необходимых специалистов, на бюджетной основе с выплатами дополнительных стипендий. Реанимировать в школах кружки «Технического творчества». Осуществлять их стабильное финансирование через систему дополнительного образования. Сформировать при образовательных учреждениях «Научно-технологические школы разработчиков инновационных продуктов». Денежно и технически стимулировать участие инноваторов в специализированных выставках и конкурсах. Разработать коммуникационную политику государства, направленную на формирование и развитие технического творчества среди молодежи.

В целом, инвестиционная политика государства в электронную промышленность должна быть направлена на создание условий для роста и конкурентоспособности отрасли, а также на укрепление позиций страны на мировом рынке электроники.

### Список использованных источников и литературы

1. Инвестиционные тренды промышленности в цифровое и технологическое развитие в 2022 г. - М.: НИУ ВШЭ, 2023. - 11 с. [Электронный ресурс] / URL: <https://www.hse.ru/data/2023/01/13/2041755151/Investment> (дата обращения: 06.04.2023).

2. Корчин О. П., Юрасов А. Б., Макарова И. В. Инновационный менеджмент. (Бакалавриат). Учебное пособие. / О. П. Корчин, А. Б. Юрасов, И. В. Макарова М. 2022. 269с. [Электронный ресурс] URL: <https://www.litres.ru/aleksandr-borisovich/innovacionnyu-menedzhment-bakalavriat-uchebn-68442584/> (дата обращения: 06.04.2023).

3. Леденцов Н. Перспективы развития электронной промышленности в России. Взгляд издалека. / Н. Леденцов // Электронный журнал «Электроника: наука, технология, бизнес» Вып. 1. 2018. [Электронный ресурс] URL: <https://www.electronics.ru/journal/article/847> (дата обращения: 06.04.2023).

4. Мингазов С. Байден подписал закон о \$ 52,7 млрд. субсидий на производство полупроводников в США / С. Мингазов // Электронный журнал Forbes от 10 августа 2022. [Электронный ресурс] / URL:

5. <https://www.forbes.ru/tekhnologii/473995-bajden-podpisal-zakon-o-52-7-mlrd-subsidij-na-proizvodstvo-poluprovodnikov-v-ssa> (дата обращения: 06.04.2023).

6. Онанко Н. А., Юрасов А. Б. Бизнес инкубаторы как инструмент развития предпринимательства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. - 2018. - №03. - С. 55-57 [Электронный ресурс] URL: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/---ep18-03/4421-a> (дата обращения: 06.04.2023).

7. Российская микроэлектроника требует 800 миллиардов // Электронный журнал CNews от 07 сентября 2020. [Электронный ресурс] / URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2020-09-07\\_rossijskaya\\_mikroelektronika](https://www.cnews.ru/news/top/2020-09-07_rossijskaya_mikroelektronika) (дата обращения: 06.04.2023).

8. Стратегия развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 января 2020 г. N 20-р // Информационно-правовая система Консультант. [Электронный ресурс] / URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_343384/75df01f2e4254b84c93f3104b11d1d2dbd1f586c](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343384/75df01f2e4254b84c93f3104b11d1d2dbd1f586c) (дата обращения: 06.04.2023).

9. Структура электронного бизнеса и организационно-экономические условия осуществления предпринимательской деятельности в виртуальном

пространстве // Информационно-управленческий портал. Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2022. [Электронный ресурс] / URL: <https://port-u.ru/elektronnyi-biznes-kak-dominiruvushch3va-forma-redprinimatelstva-v-informatsionnom-obshchestve/> (дата обращения: 06.04.2023).

10. Хисаева И.Ш. Проблемы современной экономики / И.Ш. Хисаева. № 1 (37), 2021. // Проблемы теории и практики предпринимательства [Электронный ресурс] / URL: <http://www.m-economv.niart.php?nArtId=3465> (дата обращения: 06.04.2023).

11. Электронная промышленность (Рынок России): состояние, тенденции, перспективы. Электронный журнал TADVISER 07.03.2023г. // [Электронный ресурс] / URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 06.04.2023).

12. Юрасов А.Б. Основы электронной коммерции. Учебник. М. 2018. 480с.

13. Яковлев О.В., Смолина О.В. Современные перспективы развития электроники в Российской Федерации / О.В. Яковлев, О.В. Смолина // Электронный журнал Cyberleninka.ru [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-perspektivy-razvitiya-elektroniki-v-rossiyskoy-federatsii/viewer> (дата обращения: 06.04.2023).

УДК 332.1  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_93

## ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

---

**Трещева Алевтина Александровна**

Старший преподаватель кафедры «Экономика и логистика на транспорте»,  
ФГБОУ ВО «Самарский Государственный Университет Путей Сообщения»

**E-mail:** [Andreeva\\_Alya@mail.ru](mailto:Andreeva_Alya@mail.ru)

**Волков Андрей Алексеевич**

Магистрант кафедры «Мехатроника и робототехника»,  
ФГБОУ ВО «Московский Государственный Технологический  
Университет «СТАНКИН»

**E-mail:** [dyushalife@gmail.ru](mailto:dyushalife@gmail.ru)

В статье рассматривается инновационная деятельность региона и ее организация в условиях цифровой трансформации экономики. Дается краткая характеристика инновационного потенциала Самарской области на основе таких экономических показателей, как затраты на научные исследования и разработки, технологические инновации, общий объем инновационных товаров и услуг, объем отгруженной инновационной продукции и др. Проведена оценка инновационного потенциала, на основе представленной методики, позволяющей выявить динамику инновационного потенциала за исследуемый период. Предложены обязательные принципы сохранения инновационной активности в регионе, на основе ESG регулирования, которое рассматривает вопросы социального, экологического и управленческого характера. Выявлено, что реализация рекомендуемых принципов будет способствовать повышению инновационной активности на территории Самарской области, а также создаст комплексный и эффективный подход поддержки и сопровождения инновационных проектов.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, инновационная активность, стратегические цели и установки, индекс инновационного соответствия, степень востребованности новшеств, ESG – регулирование.

## ORGANIZATION OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

---

**Trechsheva Alevtina Aleksandrovna.**

Senior Lecturer of the Economics and Logistics in Transport Department,  
Samara State University of Railway Transport

**E-mail:** [Andreeva\\_Alya@mail.ru](mailto:Andreeva_Alya@mail.ru)

**Volkov Andrey Alekseevich**

Master's student of the Mechatronics and Robotics Department,  
Moscow State Technological University "STANKIN"

**E-mail:** [dyushalife@gmail.ru](mailto:dyushalife@gmail.ru)

*The article examines the innovative activity of the region and its organization in the conditions of digital transformation of the economy. A brief description of the innovative potential of the Samara region is given on the basis of such economic indicators as the costs of research and development, technological innovations, the total volume of innovative goods and services, the volume of shipped innovative products, etc. The assessment of innovation potential is carried out on the basis of the presented methodology, which allows to identify the dynamics of innovation potential for the period under study. The mandatory principles of preserving innovation activity in the region are proposed, based on ESG regulation, which addresses issues of a social, environmental and managerial nature. It is revealed that the implementation of the recommended principles will contribute to increasing innovation activity in the Samara region, as well as create a comprehensive and effective approach to support and support innovative projects.*

**Keywords:** *innovation potential, product, innovation activity, strategic goals and objectives, innovation compliance index, the degree of demand for innovations, ESG regulation.*

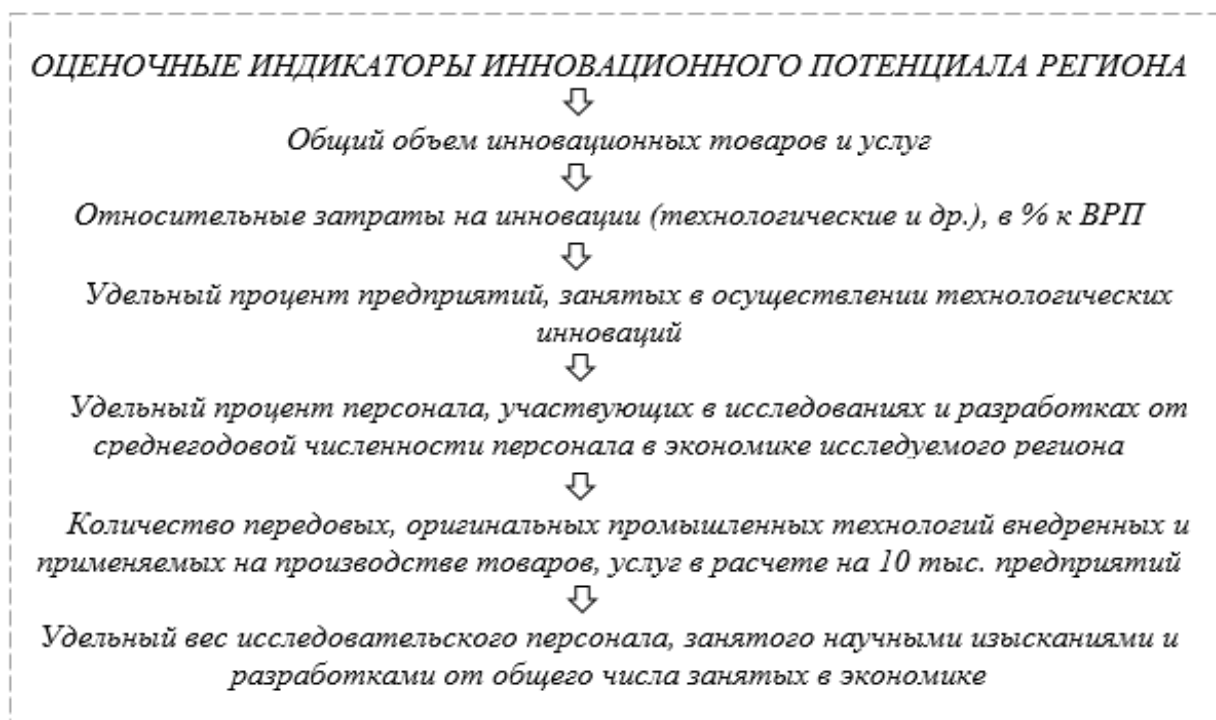
Повсеместное внедрение цифровых технологий, стремительно меняет облик практически всех сфер деятельности российской экономики. В условиях поиска наиболее эффективных стратегий ее роста, усиливается проблема организации инновационной деятельности, которая является основным катализатором социально-экономического развития российских регионов.

В условиях цифровой трансформации появляется необходимость создания механизмов, позволяющих осуществить переход на экологически ориентированные технологии, внедрение которых позволило бы минимизировать вред окружающей среде.

Наш президент, В. В. Путин, в своих выступлениях подчеркивает, что без цифровой экономики страна не сможет перейти к следующему технологическому укладу, а без этого перехода у нее нет будущего [1].

Получить устойчивые конкурентные преимущества в мире, в сложившихся условиях, возможно при использовании эффективной инновационной модели развития. Однако, для ее реализации, регионы должны обладать достаточной величиной инновационного потенциала.

В работах отечественных экономистов, для его оценки как правило используют определенную систему показателей, представленную на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Оценочные индикаторы инновационного потенциала региона [8]**

В рамках научной статьи, нами ставится задача, провести оценку инновационного потенциала Самарской области, которая почти по всем из приведённых показателей, занимает лидерские позиции в социально-экономическом развитии в разрезе субъектов ПФО [2].

Благоприятную основу для превращения региона в крупную инновационную площадку, с использованием экосистемы поддержки высокотехнологичного бизнеса, обеспечивает перспектива внедрение концепции ответственного инвестирования, с использованием ESG-критериев, которая рассматривает вопросы социального, экологического и управленческого характера с целью более надежного прогнозирования финансовых результатов.

На сегодняшний день, финансирование данной концепции осуществляется из федеральный, региональных бюджетных средств, при поддержке ЦБ РФ только в том случае, если критерии зеленых и адаптационных (переходных) проектов соблюдены полностью. Основной же механизм финансовой поддержки инновационного комплекса региона представлен в программе «Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года [11].

В рамках исследования попытаемся провести оценку инновационного потенциала данного региона, на основе индикаторов, характеризующих соответствие:

- числа созданных региональным научно-техническим сектором новшеств, к их количеству, произведенному для хозяйствующих субъектов;
  - числа нововведений, осуществленных хозяйствующими субъектами региона, к их количеству, произведенному региональным научно-техническим сектором [7].
- Результатом будет являться величина соответствующего показателя, заданная стратегическими целями и установками. Индекс инновационного соответствия будет отражать адекватность масштабов и характера инновационной деятельности разработчиков и потребителей новшеств, скорректированную на степень соответствия предполагаемых и фактических результатов инновационной

деятельности в исследуемом периоде. Показатель инновационного потенциала в данном случае, коэффициент, изменяющийся в пределах от 0 до 1 [7].

Величина инновационного потенциала определяется как произведение ряда показателей, характеризующих инновационный потенциал, выраженный следующей формулой:

$$P_i^R = \left( \frac{R_i}{R_o} \right) * \left( \frac{N^{Rii}}{N^{RO}} \right),$$

где:

$P_i^R$  - показатель инновационного потенциала региона;

$R_i$  - количественный показатель ресурсов, используемых регионом, которые можно считать нововведениями;

$R_o$  - количественный показатель ресурсов, которыми располагает регион для обеспечения своего функционирования;

$N^{Rii}$  - количественный показатель ресурсов, используемых регионом, которые можно считать вновь внедренными;

$N^{RO}$  - общее количество инновационных товаров, произведенных в регионе.

В совершенстве данный показатель, должен быть равен единице:

$$P_i^R - \lim \left( \frac{R_i}{R_o} \right) * \left( \frac{N^{Rii}}{N^{RO}} \right) \rightarrow 1$$

Попробуем произвести расчет инновационного потенциала Самарской области за 2016-2020 гг. используя данные таблицы 1.

Таблица 1

**Статистические данные для расчета инновационного потенциала Самарского региона**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Количество поданных заявок на изобретения и полезные модели, ед.	840	932	774	755	681	690
Использование объектов интеллектуальной собственности, ед.	-	643	737	922	778	672
Объем отгруженных инновационных товаров млн. руб.	-	199231,5	217330,0	209373,9	205521,9	164854,9
Продукция вновь внедренная, млн. руб.	-	117651,1	169059,1	148902,5	137753,6	96394,9

рассчитано автором на основе источника [2]



$$P_{2016}^R = \left( \frac{(840 + 643)}{932} \right) * \left( \frac{117651,1}{199231,5} \right) = 1,6 * 0,5 = 0,8$$

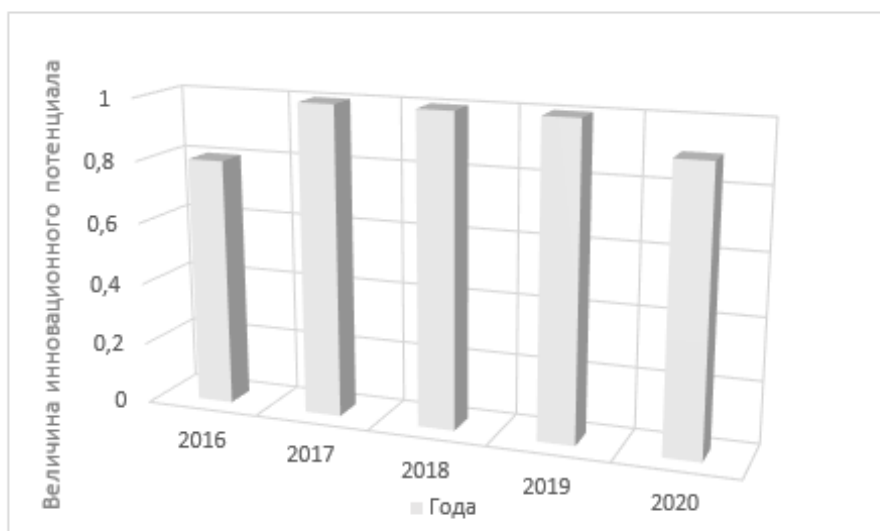
$$P_{2017}^R = \left( \frac{(932 + 737)}{774} \right) * \left( \frac{169059,1}{217330,0} \right) = 2,1 * 0,7 = 1$$

$$P_{2018}^R = \left( \frac{(774 + 922)}{755} \right) * \left( \frac{148902,5}{209373,9} \right) = 2,2 * 0,7 = 1$$

$$P_{2019}^R = \left( \frac{(755 + 698)}{681} \right) * \left( \frac{137753,6}{205521,9} \right) = 2,1 * 0,6 = 1$$

$$P_{2020}^R = \left( \frac{(681 + 672)}{690} \right) * \left( \frac{96394,9}{164854,9} \right) = 1,9 * 0,5 = 0,9$$

В результате расчетов можно выявить динамику изменения величины инновационного потенциала региона за анализируемый период.



**Рисунок 2 – Динамика инновационного потенциала Самарской области**

Нами отмечено, что после устойчивого периода 2017-2019 гг. произошло снижение инновационной активности в 2020 году, во многом связанной со сложной международной политической обстановкой, а также антироссийскими санкциями, которые накладывают ограничения в отношении бизнес-структур, осуществляющих инновационную деятельность. Волатильность мировых цен на энергоносители, ограничения в банковском секторе, недостаток собственных денежных средств, высокая стоимость нововведений, экономические риски, длительные сроки окупаемости нововведений, препятствуют внедрению инноваций.

Результат данной оценки позволяет выявить обязательные принципы сохранения инновационной активности в Самарской области в условиях цифровой трансформации экономики.

Достижение успеха в инновационной деятельности будет зависеть от ESG регулирования, основанного на следующих принципах:

- ответственного отношения к окружающей среде (E), которое будет определять, насколько компания заботится об экологии и каким образом пытается сократить ущерб, который ей наносится, по средствам внедрения инноваций. Данный принцип необходимо осуществить в ходе взаимодействия с исследовательскими лабораториями, в рамках инфраструктуры управления данными с использованием информационных технологий;

- высокой социальной ответственности (S), показывающей отношение компаний к персоналу и предполагающей защиту авторских прав от возможных нарушений, доступность привлечения частных инвестиций в инновации на долгосрочной основе; прозрачное распределения бюджетных средств и оценки достигнутых результатов;

- высокого качество корпоративного управления (G), предполагающего наличие сотрудников, с более высоким уровнем технической подготовки умеющих креативно мыслить и находить нестандартные решения.

Необходимо отметить, что на территории РФ, ESG регулирования, в полной мере не реализовано. Для компаний, банков и инвесторов участие в инновационных ESG-проектах – это в основном «прицел на будущее», так как в данный момент нет региональных механизмов, позволяющих таким компаниям получать преференции.

По мнению, вице-президента по ESG направлению Сбербанка, Татьяны Завьяловой, необходима комплексная работа с регионами. «Проведенный нашими экспертами, анализ опыта данной концепции в высокоразвитых странах, показал более двухсот индикаторов регионального развития. Мы выделили 16 ESG-факторов и более 60 показателей, раскрывающих их как наиболее релевантные для субъектов РФ. Далее, на основании этих показателей и глубинных интервью с региональными ведомствами будет формироваться ESG-профиль региона, определяются приоритетные зоны развития, под которые будут разработаны рекомендации» [9].

Таким образом, реализация рекомендуемых принципов будет способствовать повышению инновационной активности на территории Самарской области, а также создаст комплексный и эффективный подход поддержки и сопровождения инновационных проектов, при участие государственных структур, бизнеса и науки, для определения приоритетных направлений технологического развития.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Информационный портал Rusnext [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rusnext.ru/news/1452680618> (Дата обращения 05.04.2023).
2. Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru> (Дата обращения 06.04.2023).
3. Трещева А.А. Активизация инвестиционного процесса на этапе реиндустриализации экономики в регионе // Управление экономическими системами/ Электронный научный журнал. 2015. № 5.
4. Модернизация экономики: понятие, цели и средства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=798](http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=798). (Дата обращения 05.04.2023).
5. Симчер В. Об эффективности использования национальных ресурсов России / В. Симчер // Общество и экономика. 2003. № 7-8. С. 29-51.
6. Николаев М.А. Инвестиционная деятельность: учебное пособие - М.: Издательство: Финансы и статистика, 2014г. -336 с.
7. Жиц Г.И. Инновационный потенциал и развитие экономических систем: проблемы оценки // Инновации, 2001, №10.
8. Поповенко Н., Заварная Н. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы // Бизнес-Информ, 1998, №3, с. 51-52.

9. Информационный портал газеты Коммерсант [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5410238> (Дата обращения 05.04.2023).

10. Новая парадигма развития менеджмента: гипотезы, концепции, практики. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – 286 с.

11. Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://economy.samregion.ru/upload/iblock/82a/strategiya-so\\_2030.pdf](https://economy.samregion.ru/upload/iblock/82a/strategiya-so_2030.pdf) (Дата обращения 05.04.2023).

УДК 338.242.2  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_100

## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ "AGILE" В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

---

**Шафигуллина Гульшат Газинуровна**

Студент Набережночелнинского института, Набережночелнинского  
института Казанского (Приволжского) федерального университета

**E-mail:** [g.shafigullina98@mail.ru](mailto:g.shafigullina98@mail.ru)

**Пуряев Айдар Султангалиевич**

Доктор экономических наук, профессор кафедры производственного менеджмента  
Набережночелнинского института Казанского (Приволжского)  
федерального университета

**E-mail:** [aidarp@mail.ru](mailto:aidarp@mail.ru)

Настоящая статья посвящена современным системам управления на предприятиях нефтегазовой отрасли. В рамках работы были рассмотрены практические аспекты формирования концептуальной модели применения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли. Предложена расширенная модель инструмента SAFe путем добавления новой ценности и роли, связанной с сохранением окружающей среды, что учитывает актуальность и значимость экологических аспектов в нефтегазовой отрасли. Внедряемая система позволит эффективно управлять рисками, реагировать на вызовы устойчивого развития, улучшать бизнес-процессы и быть социально-ответственным предприятием. Применение инструмента SAFe в нефтегазовой отрасли актуально, особенно в условиях быстро меняющейся среды и конкурентной борьбы на рынке. SAFe позволяет обеспечить высокую скорость и качество разработки, управление рисками и прозрачность взаимодействия между командами и различными уровнями управления.

**Ключевые слова:** система управления, предприятие, гибкие методы управления, Agile, нефтегазовая промышленность, управление проектами, инновационные технологии? концептуальная модель, методы управления, SAFe, Scrum, Kanban.

## CONCEPTUAL MODEL OF THE USE OF "AGILE" TECHNOLOGY IN THE OIL AND GAS INDUSTRY

---

**Shafigullina Gulshat Gazinurovna**

Student, Naberezhnye Chelny Institute Kazan Federal University

**E-mail:** [g.shafigullina98@mail.ru](mailto:g.shafigullina98@mail.ru)

**Puryaev Aidar Sultangalievich**

Scientific supervisor, Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Production Management, Naberezhnye Chelny Institute  
Kazan (Volga Region) Federal University

**E-mail:** [aidarp@mail.ru](mailto:aidarp@mail.ru)

This article is devoted to modern management systems at oil and gas industry enterprises. Within the framework of the work, practical aspects of the formation of a conceptual model for the use of Agile technology in the oil and gas industry were

*considered. An expanded model of the SAFe tool is proposed by adding a new value and role related to the preservation of the environment, which takes into account the relevance and significance of environmental aspects in the oil and gas industry. The implemented system will make it possible to effectively manage risks, respond to the challenges of sustainable development, improve business processes and be a socially responsible enterprise. The use of the SAFe tool in the oil and gas industry is relevant, especially in a rapidly changing environment and competitive struggle in the market. SAFe allows you to ensure high speed and quality of development, risk management and transparency of interaction between teams and various levels of management.*

**Keywords:** *management system, enterprise, flexible management methods, Agile, oil and gas industry, project management, innovative technologies? conceptual model, management methods, SAFe, Scrum, Kanban.*

Внедрение Agile-подхода в нефтегазовой отрасли имеет целый ряд преимуществ, таких как ускорение процесса разработки, повышение качества продукции, снижение рисков, увеличение удовлетворенности заказчика и улучшение коммуникации внутри команды. Однако, необходимо отметить, что внедрение Agile-подхода требует значительных изменений в организационной культуре компании, а также предполагает активное взаимодействие с заказчиком и постоянную обратную связь.

Концептуальная модель применения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли представляет собой интегральный подход к управлению проектами и процессами в условиях постоянно меняющейся среды.

Концептуальная модель внедрения технологии «Agile» в систему управления в нефтегазовой отрасли включает в себя следующие элементы:

1. Анализ управленческой системы: необходимо провести детальный анализ всех управленческих подразделений, связанных с нефтегазовой промышленностью, и выявить недостатки и проблемы, которые могут оказать отрицательное влияние на качество управления [1].

2. Определение ключевых критериев и показателей эффективности управления: необходимо определить ключевые показатели, которые помогут оценить эффективность системы управления в нефтегазовой отрасли и своевременно прогнозировать, выявлять проблемы.

3. Разработка инструмента: на основе анализа управленческой системы и ключевых показателей следует разработать инструмент на основе технологии «Agile», которая будет направлена на повышения качество управления и улучшение гибкости организации.

4. Обучение персонала: для успешного внедрения технологии «Agile» необходимо обучить персонал компании основам философии «Agile», ознакомить с инструментами и методологией работы.

5. Внедрение инструмента гибкого управления: в процессе совершенствования системы управления в нефтегазовой отрасли необходимо внедрить инструмент на основе технологии «Agile» в систему корпоративного управления

6. Создание Agile организационной структуры организации: создание Agile команд и распределение их по Agile Release Train согласно определенным целям, основанных на стратегии организации, а также распределение ролей согласно выбранному инструменту и назначение ответственных для эффективности принятия решения, координации и улучшении скорости работы

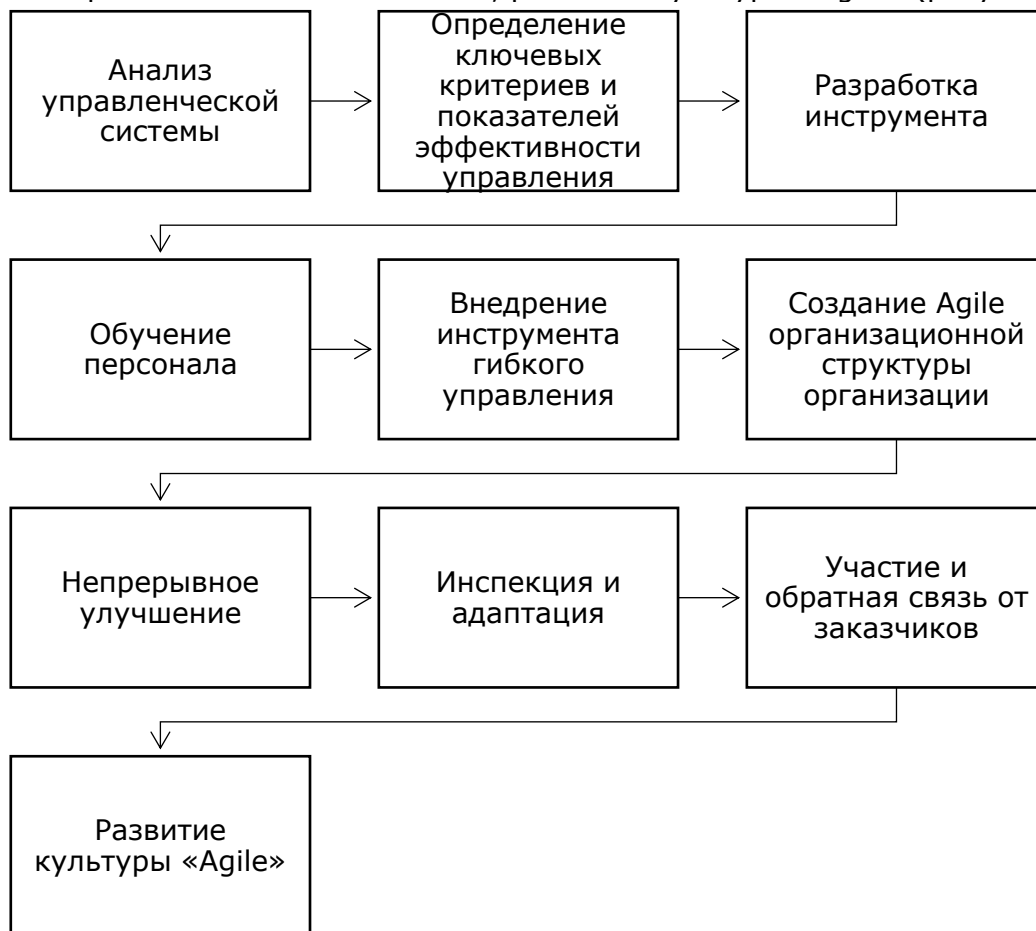
7. Непрерывное улучшение: технологии «Agile» предполагает постоянное совершенствование и улучшение, чтобы компания могла соответствовать постоянно изменяющимся условиям и требованиям рынка и повышать конкурентоспособность и качество своей продукции.

8. Инспекция и адаптация (Inspect and Adapt): регулярное проведение спринтов, ежедневной планерки – standup, разбором полетов на retrospective и Program Increments позволяет оценить эффективность работы, оперативно принять решения, устранить проблемы и выявить возможности для дальнейшего совершенствования.

9. Участие и обратная связь от заказчиков: компания должна вовлекать заказчиков, чтобы получать обратную связь от них и учитывать их потребности и требования в процессе ведения своей деятельности.

10. Развитие культуры «Agile»: для эффективного функционирования системы управления на основе технологии «Agile»: в компании необходимо развитие культуры «Agile» а, которая будет включать в себя осознание важности гибкости организации, качества продукции, ответственность за результаты работы и стремление к непрерывному улучшению.

Концептуальная модель применения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли включает в себя анализ управленческой системы, определение ключевых критериев и показателей эффективности управления, разработка инструмента, обучение персонала, внедрение инструмента гибкого управления, создание Agile структуры организации, непрерывное улучшение, инспекция и адаптация, участие и обратная связь от заказчиков, развитие культуры «Agile» (рисунок 1).



Источник: составлено автором

**Рисунок 1 – Концептуальная модель применения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли**

Для анализа управленческой системы в рамках внедрения Agile необходимо провести следующие шаги:

1. Оценить готовность компании к внедрению Agile. Важно понимать, насколько компания готова к изменениям в управлении, к реорганизации бизнес-процессов, а также к изменению корпоративной культуры.

2. Определить основные цели и задачи, которые нужно решить в рамках внедрения Agile. Например, это может быть повышение производительности и эффективности работы команды, улучшение качества продукта, сокращение времени на разработку и внедрение новых функций.

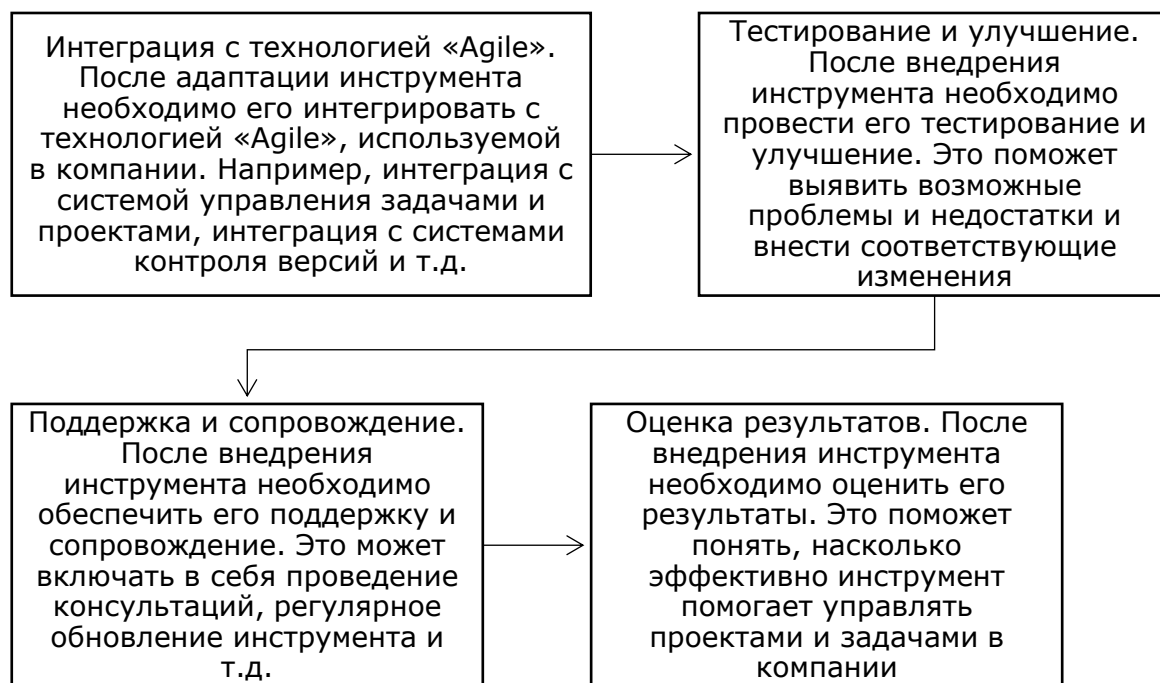
3. Определить необходимые изменения в управленческой системе компании. Это может быть создание новых команд и отделов, изменение ролей и ответственности, внедрение новых методов оценки результативности.

4. Провести подготовительную работу, обучить сотрудников новым методам и инструментам, а также провести обучение менеджеров по Agile.

5. Внедрить Agile и начать мониторинг результатов. Важно следить за процессом внедрения и корректировать его, если необходимо.

6. Постоянно совершенствовать управленческую систему. Agile - это гибкая методология, которая позволяет быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Поэтому важно постоянно совершенствовать управленческую систему, чтобы компания могла быстро реагировать на изменения рынка и технологий [2,3].

Внедрение инструмента гибкого управления в рамках применения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли может быть достигнуто путем следующих шагов (рисунок 2):



Источник: составлено автором

**Рисунок 2 – Шаги внедрения инструмента гибкого управления в рамках применения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли**

Таким образом, внедрение инструмента гибкого управления в рамках применения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли может значительно повысить эффективность работы компании.

Создание Agile организационной структуры организации в рамках внедрения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли - это процесс, который включает следующие шаги:

1. Определение целей и потребностей. Необходимо определить цели и потребности вашей компании внедрения Agile-организационной структуры. Например, повышение эффективности работы, сокращение времени на разработку продукта, улучшение коммуникации между отделами и т.д.

2. Определение основных принципов Agile. Для создания Agile-организационной структуры необходимо определить основные принципы Agile, такие как управление проектами, управление задачами, быстрые итерации, автономные команды и т.д.

3. Разработка структуры команд. Agile-организационная структура должна быть разработана таким образом, чтобы включать автономные команды, которые могут работать над конкретными проектами или задачами. Каждая команда должна иметь четко определенные роли и ответственности.

4. Создание цикла разработки продукта. Agile-организационная структура должна включать цикл разработки продукта, который включает в себя определение требований, планирование, разработку, тестирование и внедрение. Каждый этап цикла разработки должен быть четко определен и должен быть связан с определенными ролями и ответственностями.

5. Развитие Agile-культуры. Для создания Agile-организационной структуры необходимо развивать Agile-культуру в компании. Это может включать в себя проведение обучения и тренингов, создание команд, работающих над проектами в рамках Agile-подхода, и т.д.

6. Внедрение инструментов. Для работы в рамках Agile-организационной структуры необходимо использовать инструменты, которые поддерживают Agile-подход. Например, системы управления задачами, системы контроля версий и т.д.

7. Оценка результатов. После создания Agile-организационной структуры необходимо оценить ее результаты. Это поможет понять, насколько эффективно Agile-организационная структура помогает управлять проектами и задачами в компании.

8. Непрерывное улучшение. Непрерывное улучшение является важной частью Agile-подхода. После оценки результатов внедрения Agile-организационной структуры необходимо провести анализ, выявить проблемы и недостатки и разработать планы для их улучшения.

9. Гибкость и адаптивность. Agile-организационная структура должна быть гибкой и адаптивной, чтобы быстро реагировать на изменения внешней среды и требований клиентов. Команды должны быть готовы быстро адаптироваться к новым задачам и изменениям в проекте.

10. Мониторинг и контроль. Agile-организационная структура должна включать системы мониторинга и контроля, которые помогают отслеживать выполнение проектов и задач. Это может включать в себя ежедневные стендапы, регулярные проверки и т.д.

В целом, создание Agile-организационной структуры организации в рамках внедрения применения технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли требует согласованного подхода и тщательного планирования. Ключевыми принципами такой структуры являются автономные команды, гибкость, адаптивность, непрерывное улучшение и контроль. Однако, успешная реализация Agile-организационной структуры может привести к повышению эффективности и улучшению качества продукции в нефтегазовой отрасли [4,5].

В рамках проведенного исследования предлагается внедрение инструмента SAFe в систему управления корпорации в нефтегазовой отрасли. Scaled Agile Framework (SAFe) – это интегрированный набор методологий, который предназначен для управления масштабированием Agile-разработки в крупных организациях. SAFe может быть использован для управления проектами в нефтегазовой отрасли и помочь в решении сложных задач [6,7].

Для нефтегазовой отрасли инструменты типа Scrum и Large-Scale Scrum показывают низкую эффективность из-за масштабности и количества проектов и команд. SAFe, Scrum, Large-Scale Scrum имеют свои собственные особенности, и выбор между ними зависит от конкретных требований организации.

SAFe представляет собой методологию масштабируемого Agile, которая предназначена для управления несколькими командами и проектами. Она



предоставляет более широкий обзор всего портфеля проектов и позволяет координировать работу между различными командами, а также управлять рисками. SAFe также включает в себя методы управления программами и портфелями проектов, которые не присутствуют в Scrum.

LeSS предназначен для работы с тысячами людей, работающих над одним продуктом, при этом сохраняя основные принципы Scrum, включая итеративную разработку, постоянное совершенствование и самоорганизацию команд. В LeSS используются те же основные роли и церемонии, что и в Scrum, включая Владельца Продукта, Scrum Master и Команду Разработки, но с дополнительными практиками и рекомендациями для поддержки масштабирования [10].

Таким образом, если корпорация в нефтегазовой отрасли имеет множество проектов и команд, работающих над этими проектами, то инструмент SAFe может быть более предпочтителен, чем Scrum и Large-Scale Scrum. SAFe предоставляет более широкий обзор всего портфеля проектов, позволяет координировать работу между различными командами, управлять рисками и предоставляет более прозрачную отчетность о проектах.

В таблице 2.3 представим сравнение этапов работы в Scrum, Large-Scale Scrum и SAFe на уровне программы.

Таблица 3

### Сравнение этапов работы в Scrum, LeSS и SAFe на уровне программы

Scrum	Large-Scale Scrum (LeSS)	SAFe Program Level
Спринт(1-4 недели)	Двойной спринт	Инкремент программы (8-12 недель)
Планирование спринта	Двойное планирование	Планирование инкремента программы (PI)
Ежедневный скрам	Ежедневный скрам	Дополнительные встречи для синхронизации команд, владельцев и менеджмента продукта
Обзор спринта	Обзор спринта	Демонстрация системы (ценности)
Ретроспектива спринта	Ретроспектива спринта	Инспекция и адаптация
Команда проекта (7-9 человек)	Декомпозированные независимые команды (от 2 до 8 команд)	Команды команд
Плоская оргструктура: Владелец Продукта и команды находятся на одном уровне иерархии.	Плоская оргструктура: Владелец Продукта и команды подчиняются руководителю продуктовой группы	Иерархическая

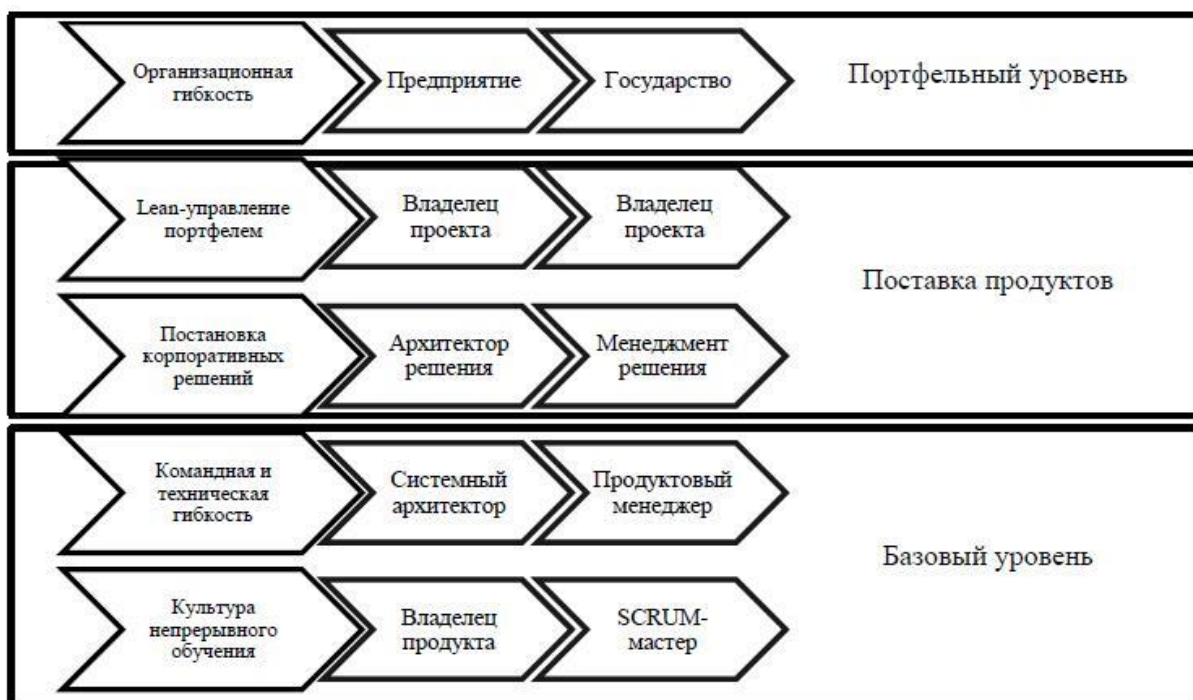
Источник: составлено автором на основании [9,10]

Платформы типа SAFe предоставляют компаниям экономически приемлемый способ эффективного масштабирования методологии Agile в организациях и достижения конечных бизнес-результатов. Но не менее важны и инструменты, которые они выбирают для укрепления существующих методов работы и реализации всех преимуществ этих методов.

SAFe (Scaled Agile Framework) является моделью управления, которая применяется для организации и управления большими проектами на базе Agile-подхода в различных отраслях, в том числе и в нефтегазовой.

Модель SAFe основана на трех уровнях: командном, программном и портфельном. Каждый уровень обеспечивает управление своими аспектами проекта. На командном уровне используется Scrum для управления итеративным процессом разработки, а на программном уровне SAFe включает в себя Agile Release Train (ART), который представляет собой команду из нескольких Scrum-команд, которые работают вместе над программой.

Модель инструмента SAFe в систему управления корпорации в нефтегазовой отрасли представлена на рисунке 3.



Источник: составлено автором на основании [8]

**Рисунок 3 – Модель инструмента SAFe**

Основными достоинствами инструмента SAFe в рамках нефтегазовой отрасли являются:

- Значительно количество используемых инструментов (WSJF, Kanban, Gemba, etc)
- Формализуются и прописываются шаги для SDLC начиная от написания кода (предписывается TDD) заканчивая выполнения статического сканирования и CI/CD и feature toggle
  - Процесс можно понять, объяснить и внедрить.
  - Каждый человек в рамках этого процесса, получает достаточно строго определенную функцию.
  - Повышается прозрачность компании для тех, кто в ней работает.

Недостатками инструмента SAFe в рамках нефтегазовой отрасли являются:

- Достаточно длительное время реагирование на несоответствие реальности ожиданиям;
- Большое количество средств и денег тратится на коммуникацию и собрания;
- Часто рекомендуемые решения в рамках фреймворка уже устарели.

В рамках нефтегазовой отрасли, SAFe может быть использован для управления различными программами, такими как разработка нефтяных

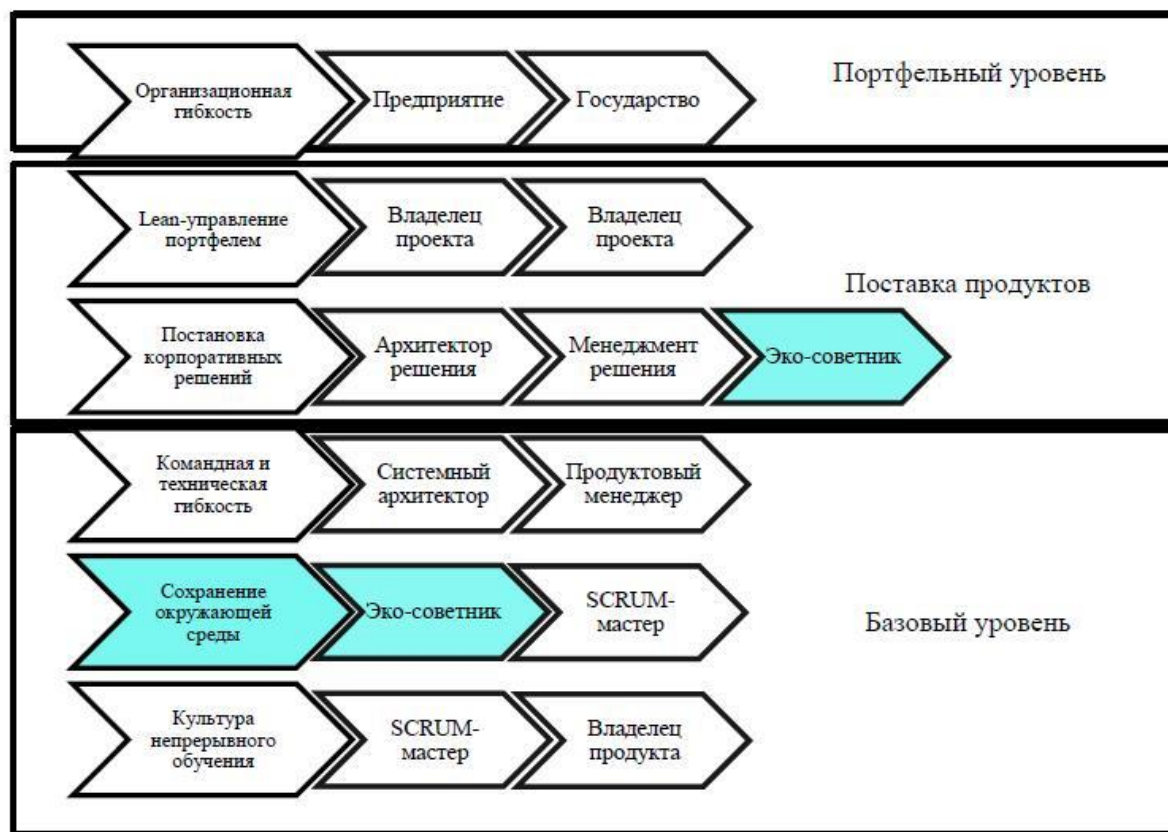
месторождений, строительство нефтепроводов и газопроводов, проектирование и строительство нефтехимических предприятий, и многими другими проектами. SAFe обеспечивает стандартизацию процессов и процедур, что способствует повышению качества продукта и сокращению времени на его разработку.

В целом, модель SAFe является мощным инструментом управления проектами в нефтегазовой отрасли, который позволяет использовать преимущества Agile-подхода при работе с большими проектами и программами. Она позволяет стандартизировать процессы и процедуры, повышает качество продукта и способствует ускорению его разработки.

В рамках работы была адаптирована модель для предприятий нефтегазовой отрасли – предлагается добавить в модель инструмента SAFe для сохранения принципов «Устойчивого развития» в нефтегазовой отрасли (рисунок 4):

- новую ценность: «Сохранение окружающей среды»;
- новую роль: «Эко-советник».

Внесение принципов устойчивого развития в модель инструмента SAFe в нефтегазовой отрасли действительно может иметь большой положительный эффект. Добавление новой ценности, связанной с сохранением окружающей среды – «Сохранение окружающей среды», может помочь организации сосредоточиться на сбалансированном развитии, учитывая не только экономические, но и экологические аспекты.



**Рисунок 4 – Адаптированная модель инструмента SAFe**

Новая роль – «Эко-советник» – может существенно помочь внедрению новой ценности в практическую деятельность компании. Эта роль может быть связана с анализом текущих процессов, разработкой рекомендаций по экологической устойчивости и управлением проектами по внедрению новых экологических практик.

Такое расширение модели инструмента SAFe позволит компании в нефтегазовой отрасли эффективнее управлять своей деятельностью в

соответствии с принципами устойчивого развития, что в свою очередь, может повысить ее конкурентоспособность и имидж.

Внедрение новой роли «Эко-советника» может содействовать повышению осведомленности сотрудников о вопросах экологической устойчивости и помочь компании создать экологически ответственную культуру; может привести к более эффективному использованию ресурсов, сокращению выбросов и отходов, а также повышению энергоэффективности.

Введение новой ценности «Сохранение окружающей среды» и роли «Эко-советник» в модель инструмента SAFe может:

- помочь компании продемонстрировать свою социальную ответственность и участие в достижении целей устойчивого развития;
- привлечь новых инвесторов, клиентов и партнеров, которые придерживаются этических и экологических стандартов;
- содействовать более эффективному управлению рисками и улучшению бизнес-процессов компании в целом;
- помочь компании в нефтегазовой отрасли эффективнее реагировать на вызовы устойчивого развития и создавать более ответственную и эффективную организацию.

Таким образом, добавление новой ценности «Сохранение окружающей среды» и новой роли «Эко-советник» – позволяет сохранить принципы «Устойчивого развития» в нефтегазовой отрасли и внедрить ответственный подход к бизнесу.

Однако, при реализации инструмента SAFe необходимо учитывать особенности нефтегазовой отрасли, такие как жесткие нормативные и экологические требования, большой уровень риска и необходимость строгого контроля над производственными процессами. Также необходимо обеспечить достаточный уровень обучения и подготовки персонала, а также поддержку и согласование со всеми заинтересованными сторонами.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Маркарьян, Э.А. Управленческий анализ в отраслях: Учебное пособие / Э.А. Маркарьян, С.Э. Маркарьян, Г.П. Герасименко. - М.: КноРус, 2018. - 136 с.
2. Стеллман Э., Грин Дж. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии / пер. с англ. С. Пасерба. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 448 с.
3. Вакорин, М. П. Формирование методологии управления IT-проектами на основании гибкой структуры процесса управления проектами / М. П. Вакорин, Е. В. Крюков. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 9 (456). — С. 10-12.
4. Игнатова, А. И. Модели жизненного цикла проектов разработки цифрового продукта / А. И. Игнатова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 21 (416). — С. 186-188.
5. Джабраилов, Ш. В. Сравнительный анализ методологий разработки ПО Agile и Waterfall / Ш. В. Джабраилов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 52 (342). — С. 12-15.
6. Рогачева, Ю. В. Гибкие методологии разработки программного обеспечения / Ю. В. Рогачева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 38 (380). — С. 5-8.
7. Некрасова, О. С. Методика Scrum: опыт и внедрение в крупных компаниях / О. С. Некрасова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 4 (346). — С. 8-12.
8. Официальный сайт ScrumTrek. Scaled Agile Framework® (SAFe®) URL: <https://scrumtrek.ru/blog/enterprise-agility/8180/safe-russia/> (дата обращения: 30.03.2023)

9. SAFe или Scaled Agile Framework URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-US.pdf> (дата обращения: 30.03.2023)
10. Коннор Т. Методика LeSS: принципы и идеалы Scrum на уровне корпорации URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/agile-at-scale/less> (дата обращения: 30.03.2023)

УДУ 657

DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_110

## ПРЕДПОСЫЛКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА АУТСОРСИНГА УСЛУГ ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ

---

**Щербинина Анжела Геннадьевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес процессов и экономической безопасности, НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий (ИМСИТ)»

**E-mail:** [Scherbinina-AG@mail.ru](mailto:Scherbinina-AG@mail.ru)

В условиях жестокой конкурентной борьбы предприятиям важно быть эффективными и гибкими к переменам. Самой главной задачей для компаний в рыночных условиях есть необходимость обеспечения устойчивого роста при минимальных временных и финансовых затратах. Одним из способов решения данной задачи является использование услуг аутсорсинга и/или консалтинга. Эти достаточно новые виды услуг предоставляют возможность быстро и качественно оптимизировать критически важные для предприятий бизнес-процессы и технологии. Цель статьи состоит в исследовании ключевых аспектов аутсорсинговых, а также обоснование экономической целесообразности их применения для решения технологических проблем предприятий в условиях волатильной и динамической внешней среды. В статье определены предпосылки для аутсорсинга внутреннего аудита как для потенциальных клиентов-заказчиков, так и для аудиторских фирм-аутсорсеров путем анализа последних исследований отечественных авторов и нормативных актов. Раскрыта роль аутсорсинга внутреннего аудита для финансовых учреждений, для которых внедрение внутреннего аудита необходимо. Охарактеризованы преимущества применения аутсорсинга бизнес-процессов внутреннего аудита для отечественных предприятий и выделены его недостатки, которые могут осложнять или исключить возможность его внедрения при определенных условиях и обстоятельствах. В работе доказана гипотеза, аутсорсинг и консалтинг – это инновационные и эффективные инструменты управления предприятием.

**Ключевые слова:** внутренний аудит, аудиторская фирма, аутсорсинг, аутсорсер, консалтинг, клиент, заказчик, бизнес процесс, финансовое учреждение.

## ACKGROUND AND BENEFITS OF OUTSOURCING INTERNAL AUDIT SERVICES

---

**Shcherbinina Angela Gennadievna**

Candidate of Economics Associate, Associate Professor of the Business Processes and Economic Security Department, Academy of Marketing and Social Information Technologies

**E-mail:** [Scherbinina-AG@mail.ru](mailto:Scherbinina-AG@mail.ru)

In the face of fierce competition, it is important for enterprises to be efficient and flexible to change. The most important task for companies in market conditions is the need to ensure sustainable growth with minimal time and financial costs. One way to solve this problem is to use outsourcing and/or consulting services. These fairly new types of services provide an opportunity to quickly and efficiently optimize business processes and technologies that are critical for enterprises. The purpose of the article

*is to study the key aspects of outsourcing, as well as to substantiate the economic feasibility of their use to solve the technological problems of enterprises in a volatile and dynamic external environment. The article defines the prerequisites for outsourcing internal audit for both potential clients and outsourcing audit firms by analyzing the latest research by domestic authors and regulations. The role of outsourcing of internal audit for financial institutions for which the introduction of internal audit is necessary is disclosed. The advantages of using outsourcing of internal audit business processes for domestic enterprises are characterized and its disadvantages are highlighted, which may complicate or exclude the possibility of its implementation under certain conditions and circumstances. The work proves the hypothesis that outsourcing and consulting are innovative and effective tools for enterprise management.*

**Keywords:** *internal audit, audit firm, outsourcing, outsourcer, consulting, client, customer, business process, financial institution.*

Постановка проблемы. Ужесточение конкурентной борьбы на фоне общих кризисных явлений в экономике страны побуждает отечественные предприятия к поиску новых способов повышения эффективности деятельности путем усовершенствования их бизнес-процессов, в частности, для оптимизации операционных расходов предприятия. Одним из инструментов повышения эффективности осуществления бизнес-процессов на предприятии является передача традиционно неключевых функций организации внешним исполнителям-аутсорсерам, место среди которых на рынке занимают аудиторские фирмы.

На сегодняшний день бухгалтерский аутсорсинг, как один из видов услуг, предоставляемый аудиторскими компаниями, является явлением привычным и распространенным. В то же время не менее важным с точки зрения повышения эффективности и экономии затрат для предприятия является бизнес-процесс внутреннего аудита, внедрение которого для части хозяйствующих субъектов на сегодняшний день является необходимым. Аутсорсинг услуг по внутреннему аудиту сегодня является совершенно неисследованной проблемой, как относительно преимуществ (недостатков) для отечественных предприятий, так и предпосылок его аудиторскими фирмами. Термин «аутсорсинг», с точки зрения его семантики происходит от слова «outsourcing», которое является сокращением словосочетания «outer source using» (рус. – использование внешних ресурсов). Позже термин использовался в экономической терминологии для обозначения использования внешних источников для развития бизнеса, который обычно использовал свои внутренние ресурсы. В современном бизнесе аутсорсинг означает ситуацию, при которой компания использует другую организацию для выполнения определенного вида работы, и не привлекает для этого собственных работников. Основные мотивы использования аутсорсинга на предприятиях: аутсорсинг позволяет компаниям использовать базу знаний, снижать риски, высвобождать внутренние ресурсы для других целей предприятия, повысить доступность финансовых ресурсов. Применение аутсорсинга обеспечивает сбалансирование привлеченных и собственных ресурсов предприятий. Главными преимуществами аутсорсинга является обеспечение конкурентных преимуществ за счет повышения экономической эффективности деятельности, получение ключевых компетенций и усовершенствование бизнес-модели. При этом фирма-заказчик должна учитывать риски данного сотрудничества, такие как отток информации и возможность утраты контроля за ресурсами. Последние достижения цифровых технологий изменили представление о границах предприятий и обусловили необходимость внедрение новейших технологий управления и ведения бизнеса.

Анализ последних исследований и публикаций. Обзор последних

исследований и публикаций по данной проблеме позволил установить, что на сегодняшний день практически нет исследований по аутсорсингу услуг по внутреннему аудиту.

Вопросы финансового аутсорсинга исследовали следующие ученые: Л.С. Безручук, О.В. Белоцерковский, О.В. Дидух, Г.С. Кесарчук, С.М. Лайчук, Т.М. Остапенко, Г.А. Партин, А.Ю. Перетяцько, О.В. Писарчук, А.М. Поплюйко, А.А. Саинчук, Л.С. Скакун, Ю.Ю. Чудновец, И.А. Яртым. Однако, несмотря на обстоятельный анализ возможностей использования финансового аутсорсинга на предприятиях Российской Федерации (РФ), А.В. Белоцерковский и Ю.Ю. Чудовец [1], определяя круг услуг по финансовому аутсорсингу, не выделяют аутсорсинг внутреннего аудита.

Кроме того, большинство исследований касаются бухгалтерского аутсорсинга, в частности Л.С. Безручук, С.М. Лайчук [2], Г.С. Кесарчук [3], А.М. Поплюйко [4], А.В. Писарчук, И.А. Яртым [5] рассматривают его преимущества и недостатки; А.Ю. Перетяцько [6], Л.С. Прыгун [7], Т.М. Остапенко [8], Г.А. Партин, О.В. Ди- дух [9], А.А.Саинчук [10] сосредотачиваются на оценке экономической целесообразности бухгалтерского аутсорсинга для предприятия-заказчика. В то же время, не хватает исследований, которые рассматривали бы предпосылки аутсорсинга внутреннего аудита как для клиента-заказчика, так и аудиторской фирмы-аутсорсера, а также раскрывали его преимущества (недостатки).

Недостаточная разработанность научных положений и практических рекомендаций по внедрению аутсорсинговых услуг по внутреннему аудиту подтверждает актуальность и значимость этого исследования.

Цель исследования – определить предпосылки предоставления аутсорсинговых услуг по внутреннему аудиту аудиторскими фирмами, а также исследовать преимущества (недостатки) этого вида финансового аутсорсинга для клиента-заказчика.

Основной материал. Аутсорсинг внутреннего аудита можно рассматривать как одну из услуг финансового аутсорсинга, под которым обычно понимают передачу сторонней фирме любых функций, осуществление которых требует принятия решений в области финансов и налогообложения. Предпосылки предоставления аутсорсинговых услуг по внутреннему аудиту аудиторскими фирмами можно разделить на следующие:

- 1) вызванные объективными потребностями со стороны клиентов – заказчиков;
- 2) возникают из возможностей и ресурсного потенциала аудиторских фирм – аутсорсеров.

Что же касается потенциальных заказчиков аутсорсинга внутреннего аудита, то они, прежде всего, являются компаниями и корпорациями, на которые распространяется действие Приказа Минфина России от 18.12.2019 № 237н (ред. от 01.09.2021) «Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита «Основания и порядок организации, случаи и порядок передачи полномочий по осуществлению внутреннего финансового аудита» (Зарегистрировано в Минюсте России 09.01.2020» 57091). Согласно последнему определена обязательность образования в своем составе высшим органом управления финансового учреждения структурного подразделения или определение отдельного должностного лица для проведения внутреннего аудита (контроля).

Внутренний финансовый контроль является непрерывным процессом, реализуемым должностными лицами, работниками главного администратора бюджетных средств, распорядителя бюджетных средств, получателя бюджетных средств, администратора доходов бюджета, администратора источников финансирования дефицита бюджета (далее – администратор бюджетных средств), финансового органа, органа управления государственным внебюджетным фондом, организующими и выполняющими процедуры составления и исполнения бюджета, ведения бюджетного учета и составления бюджетной отчетности.



Внутренний аудит (контроль) предусматривает:

- 1) надзор за текущей деятельностью финансового учреждения;
- 2) контроль за соблюдением законов, нормативно-правовых актов органов, осуществляющих государственное регулирование рынков финансовых услуг, и решений органов управления финансового учреждения;
- 3) проверку результатов текущей финансовой деятельности финансового учреждения;
- 4) анализ информации о деятельности финансового учреждения, профессиональной деятельности его работников, случаях превышения полномочий должностными лицами финансового учреждения;
- 5) выполнение других предусмотренных законами функций, связанных с надзором и контролем деятельности финансового учреждения.

Структурное подразделение или отдельное должностное лицо, проводящее внутренний аудит (контроль), подчиняется наблюдательному совету, а в случае, когда законодательством не требуется обязательное образование наблюдательного совета, – высшему органу управления финансового учреждения и отчитывается перед ними. Структурное подразделение, проводящее внутренний аудит (контроль), организационно не зависит от других подразделений финансового учреждения. Порядок проведения внутреннего аудита (контроля) в финансовых учреждениях включает:

1. Организационную структуру и требования к службе внутреннего аудита (контроля).
2. Цели, задачи и функции службы внутреннего аудита (контроля).
3. Права, обязанности и обеспечение деятельности службы внутреннего аудита (контроля).
4. Оформление результатов внутреннего аудита (контроля).
5. Конфликт интересов.
6. Контроль Национальной комиссии, осуществляющей государственное регулирование в сфере рынков финансовых услуг, за работой службы внутреннего аудита (контроля).

Заметим, указания нормативных документов не содержат запрета передачи бизнес-процесса внутреннего аудита на аутсорсинг внешней компании.

Относительно других потенциальных заказчиков аутсорсинга внутреннего аудита (не являющихся участниками финансового рынка) целесообразность частичного или полного аутсорсинга функций внутреннего аудита возникает в следующих случаях:

1. Ограниченность собственных кадровых ресурсов.
2. Нецелесообразность создания отдела (должности) внутреннего аудита в связи с ограничением денежных средств.
3. Необходимость проведения разовых или специальных проектов по внутреннему аудиту.

Относительно аудиторских фирм тоже существует ряд предпосылок, почему они могут быть аутсорсерами бизнес-процесса внутреннего аудита.

Во-первых, сокращение числа субъектов обязательного аудита, неплатежеспособность отдельных из них, а также ужесточение требований относительно задач по предоставлению уверенности, касающихся обязательного аудита финансовой отчетности, побуждают аудиторские фирмы развивать другие виды аудиторских услуг, в частности, по финансовому аутсорсингу бизнес-процессов.

В январе 2021 г. исследовательская компания NeoAnalytics завершила проведение маркетингового исследования российского рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг. В ходе исследования, проведенного NeoAnalytics на тему «Российский рынок аутсорсинга бухгалтерских услуг: итоги 2020 г., прогноз до 2023 г.», выяснилось, что в 2020 г. совокупный объем рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг (включая деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита и по налоговому

консультированию) сократился на 6 % и составил около 243,4 млрд. руб. [1]

В структуре услуг наибольшим спросом пользуется ведение бухгалтерского и налогового учета (более 70 %). [1] Среди остальных услуг – расчет заработной платы, кадровый учет, отчетность по МСФО и РСБУ.

На сегодняшний день официально в России насчитывается более 30 тыс. компаний, занимающихся аутсорсингом бухгалтерского учета. Услугами бухгалтерского аутсорсинга в России пользуются около 1 млн. компаний и индивидуальных предпринимателей.

Большой удельный вес в составе дохода профессиональных услуг занимают консультационные услуги. Таким образом, аутсорсинг внутреннего аудита может получить достойное место в составе других профессиональных услуг аудиторских фирм в России.

Во-вторых, опыт и квалификация работников аудиторских фирм, особенно тех, кто имеет сертификат аудитора, дает им возможность сдать соответствующие экзамены и получить международную квалификацию «Certified Internal Auditor» (CIA), «Дипломированный внутренний аудитор», которая присваивается Институтом внутренних аудиторов. Соответственно качество внутреннего аудита, предоставляемого аудиторской компанией - аутсорсером, существенно возрастет.

Что касается преимуществ финансового аутсорсинга в целом, то он позволяет компании – заказчику сократить затраты и значительно снизить трудоемкость и затраты на эксплуатацию информационных систем, сконцентрироваться на основных бизнес-процессах компании, не отвлекаясь на вспомогательные. Среди преимуществ аутсорсинга внутреннего аудита для клиента - заказчика следует выделить следующие:

1. Профессионализм работников аудиторских компаний. Если работу выполняет большая аудиторская фирма, то она может изменять состав аудиторов для осуществления внутреннего аудита, используя тех работников, которые лучше всего подходят для выполнения задания. [2]

2. Опыт по организации проверок. Поскольку аутсорсер занимается только аудитом, он, скорее всего, очень хорошо умеет управлять аудитом, делая это лучше сотрудников компании-клиента.

3. Знание бизнес-процессов. Аудитор, проверяющий деятельность многих компаний, накапливает базу знаний о том, как наиболее эффективно выполнять те или иные бизнес-процессы, или получает доступ к нужным знаниям, получая их через других аудиторов своей фирмы.

4. Оптимизация расходов на содержание внутреннего аудитора. Использование группы посторонних аудиторов только для выполнения отдельных задач позволит компании избежать непродуктивных простоев работников отдела внутреннего аудита.

5. Отсутствие затрат на наем и обучение персонала. Компания может избежать значительных затрат на комплектование штата и повышения квалификации работников отдела внутреннего аудита.

В то же время существует ряд проблем, которые могут усложнить, а то и сделать передачу бизнес-процесса внутреннего аудита аудиторской фирме-аутсорсеру, а именно [1]:

1. Стоимость. Главным недостатком использования внешней аудиторской фирмы для проведения внутреннего аудита является его высокая стоимость, охватывающая накладные расходы и немалую норму прибыли.

2. Обучение. Некоторые компании используют внутренний аудит для подготовки своих менеджеров, поскольку работа в отделе внутреннего аудита позволяет хорошо изучить многие бизнес-процессы в компании. Сокращая эту штатную единицу, компания теряет базу для подготовки будущих менеджеров. Чтобы решить эту проблему и обеспечить активный процесс обучения, можно привлечь учащих-сотрудников в аудиторские группы поставщиков.

3. Опыт. Квалификация аудиторов, предоставляемых поставщиком услуг, может оказаться ниже ожидаемого уровня. Ведь аудиторская фирма

заинтересована привлекать к работе аудиторов-стажеров, чтобы ознакомить их с разными системами бухгалтерского учета.

4. Ответственность. Руководство должно осознать, что только оно отвечает за формирование и обеспечение средств внутреннего контроля и не может переводить эту ответственность на аудиторскую фирму-аутсорсера.

5. Независимость. Аудиторская фирма не может осуществлять задачи по предоставлению уверенности, в частности по обязательному аудиту, для компании-клиента услуг по аутсорсингу внутреннего аудита.

Таким образом, руководство компании должно взвесить все преимущества и недостатки аутсорсинга внутреннего аудита, прежде чем принять решение о передаче этого бизнес-процесса внешней аудиторской фирме.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Вышеизложенное позволяет выделить предпосылки аутсорсинга внутреннего аудита как для потенциальных клиентов-заказчиков (обязательность внедрения внутреннего аудита для финансовых учреждений со стороны регулятора, ограниченность собственных кадровых ресурсов и нецелесообразность создания отдела (должности) внутреннего аудита в связи с ограничением денежных средств), так и для аудиторской фирмы - аутсорсера (потребность в развитии других видов аудиторских услуг, в частности по финансовому аутсорсингу бизнес-процессов из-за сокращения числа субъектов обязательного аудита, неплатежеспособность отдельных из них, а также ужесточение требований относительно задач по предоставлению уверенности, касающихся обязательного аудита финансовой отчетности, и имеющихся опыта и квалификации работников аудиторских фирм, что позволит существенно повысить качество предоставляемого внутреннего аудита аудиторской компанией-аутсорсером).

Преимуществами аутсорсинга внутреннего аудита являются: профессионализм работников аудиторских фирм опыт организации проверок, знание бизнес-процессов, оптимизация затрат на содержание внутреннего аудитора, отсутствие затрат на наем и обучение персонала. Среди недостатков аутсорсинга внутреннего аудита целесообразно отметить: стоимость, обучение, опыт, ответственность, независимость.

Дальнейшие исследования в области аутсорсинга внутреннего аудита необходимо осуществлять в направлении разработки методик его осуществления на предприятии (политика, процедуры, рабочие документы и т.п.), а также его организации (кадры, информационные системы и т.п.).

### **Список использованных источников и литературы**

1. Анализ российского рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг: итоги 2020 г., прогноз до 2023 г. СМИ России и СНГ // [https://report.ru/research/analiz\\_rossiiskogo\\_rynka\\_autsorsinga\\_buhgalterskih\\_uslug\\_itogi\\_2020\\_g.\\_prognoz\\_do\\_2023\\_g./](https://report.ru/research/analiz_rossiiskogo_rynka_autsorsinga_buhgalterskih_uslug_itogi_2020_g._prognoz_do_2023_g./)
2. Брег, Стивен М. Настольная книга финансового директора [Текст] : [перевод с английского] // <http://dlib.rsl.ru>
3. Щербинина А.Г., Хлебникова Т.А. Роль внутреннего аудита в системе экономической безопасности предприятия / А.Г. Щербинина, Т.А. Хлебникова // В сборнике: ВЫСШАЯ ШКОЛА: НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. Материалы Межвузовского международного конгресса. Москва, 2022. С 17-23.
4. Щербинина А.Г., Сивер К.Р. Перспективы развития аудита на современном этапе развития цифровой экономики / А.Г. Щербинина, К.Р. Сивер // В сборнике: Современные научные исследования: исторический опыт и инновации. Сборник материалов XVII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. г. Краснодар. 2021. С. 102-107.
5. Щербинина А.Г., Кульнев В.А. Анализ рынка развития аудиторских услуг Российской Федерации / А.Г. Щербинина, В.А. Кульнев // В сборнике: Современные научные исследования: исторический опыт и инновации. Сборник

материалов XVII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. г. Краснодар. 2021. С. 97-101.

6. Щербинина А.Г. Современные тенденции бизнес-процессов / А.Г. Щербинина // Естественно-гуманитарные исследования. 2021 № 35 (3). С. 328-333.

7. Савина Н.В. Роль аутсорсинга в современной экономике / Н.В. Савина // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Журнал «Самоуправление».–2021. № 4 (126).–С. 622-626.

8. Тимонина С.С. Нововведения в сфере внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита / С.С. Тимонина / Журнал «Студенческий вестник» г. Нижний Новгород. ».–2020. № 34-2 (132).–С. 43-45.

9. Барамидзе Г.А. Правовое регулирование финансового контроля государственных корпораций / Г.А. Барамидзе // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 12 (73) декабрь. С. 73-83.

10. Землина О.М., Землин А.И. О некоторых организационно-правовых аспектах внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита в процессе расходования бюджетных средств в интересах решения общесистемных транспортных задач в условиях цифровизации экономики / О.М. Землина, А.И. Землин // ТРАНСПОРТНОЕ ПРАВО И БЕЗОПАСНОСТЬ. Российский университет транспорта (МИИТ). г. Москва. 2019 г. № 4 (32). С. 75-86.

# **ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

УДК 338.23:336.63  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_118

## ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

---

**Солнцева Оксана Глебовна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Государственный университет управления

**E-mail:** [ogsoltse@mail.ru](mailto:ogsoltse@mail.ru)

*В настоящее время, в первом квартале 2023 года на международном рынке венчурных инвестиций темпы финансирования значительно снизились. Падение не является неожиданным, инвесторы начали уходить с рынка в начале прошлого года. При обзоре автором детально анализируется объем венчурного финансирования в Азиатских странах, а также на рынке Северной Америки. Динамика сокращения инвестиций рассматривается поэтапно, на разных стадиях финансирования. Приводятся примеры проведенных сделок, включая слияния и поглощения.*

**Ключевые слова:** Венчурное финансирование, инвесторы, венчурный рынок, стартап, стадия финансирования.

## OVERVIEW OF THE INTERNATIONAL VENTURE CAPITAL INVESTMENT MARKET

---

**Soltseva Oksana Glebovna**

Institute of Personnel Management, Social and Business Communications  
The State University of Management

**E-mail:** [ogsoltse@mail.ru](mailto:ogsoltse@mail.ru)

*Currently, the pace of financing has significantly decreased in the international venture capital market in the first quarter of 2023. The fall is not unexpected, investors began to withdraw from the market at the beginning of last year. In the review, the author analyzes in detail the volume of venture financing in Asian countries, as well as in the North American market. The dynamics of the decrease in investments are considered at different stages of financing. Examples of completed transactions, including mergers and acquisitions, are given in the article.*

**Keywords:** Venture financing, investors, venture market, start-up, stage of financing.

Венчурное финансирование по данным первого квартала 2023 года в Азии падает, при этом на поздней стадии отмечается наибольшее снижение на 33% по сравнению с предыдущим кварталом и на 57% по сравнению с первым кварталом прошлого года.

Общий объем венчурного финансирования в регионе упал до 15,2 млрд долларов — самого низкого уровня по крайней мере за последние три года. Год назад объем финансирования в первом квартале в Азии достиг 35,5 млрд долларов и составил 22,4 млрд долларов в 4 квартале 2022 года. Так же упало и количество

сделок. В первом квартале было заключено всего 1358 сделок по финансированию, что на 5% меньше, чем в 4 квартале, и на 42% меньше, чем год назад, когда было объявлено о 2329 сделках [2].

Падение не является неожиданным, инвесторы начали уходить с рынка в начале прошлого года. Несмотря на падение, в первом квартале было несколько крупных, заслуживающих внимания привлечений инвестиций: Китайская компания Zeekr, которая разрабатывает и производит электромобили, привлекла 750 миллионов долларов, Lenskart, портал онлайн-покупок, который продает очки — 500 миллионов долларов, базирующаяся в Гонконге EcoCeres, которая разрабатывает решения для обезуглероживания, привлекла 400 миллионов долларов прямых инвестиций, китайская компания JD Industry, занимающаяся обслуживанием, ремонтом и эксплуатацией промышленных предприятий — 300 миллионов долларов [1]. В первом квартале было инвестировано 6,7 миллиарда долларов в 487 сделок — самый низкий показатель с 3-го квартала 2020 года.

Неудивительно, что наибольшее снижение в долларовом выражении произошло на крупнейших венчурных рынках региона: в Китае и Индии.

В Китае венчурное финансирование сократилось до 8,1 миллиарда долларов — по сути, на 38% как из года в год, так и из квартала в квартал. С другой стороны, в Индии венчурное финансирование сократилось на 75% по сравнению с первым кварталом 2022 года. Венчурные инвестиции в стране составили всего 2,4 миллиарда долларов по сравнению с 9,8 миллиарда долларов в первом квартале 2022 года и почти на 25% по сравнению с 3,2 миллиарда долларов в 4 квартале.

Другие страны, в которых наблюдалось заметное снижение из года в год, включают Японию, Гонконг и Южную Корею.

В Израиле, технологическом центре в регионе, известном своими финтехами и кибербезопасностью, произошло значительное падение на 65% по сравнению с первым кварталом 2022 года, составив всего около одного миллиарда долларов в первом квартале этого года. Также в Израиле происходят политические потрясения, которые вряд ли вызовут больше доверия инвесторов.

Венчурный рынок Азии не такой зрелый, как рынок Северной Америки, поэтому маловероятно, что регион придет к быстрому восстановлению. Добавив к этому тот факт, что напряженность в отношениях между США и Китаем находится на рекордно высоком уровне - особенно с учетом того, что Китай сближается с Россией и все еще пытается преодолеть последствия пандемии, как следствие - рынок Азии пошатнулся [6]. Тем не менее, в последнее время в экономике региона наблюдаются позитивные признаки. Объявление Alibaba о разделении и вероятном публичном размещении своих подразделений, похоже, порадовало инвесторов — многие увидели в этом признак того, что китайское правительство может ослабить контроль за технологическим сектором, который начался в 2020 году и лишил крупнейшие компании страны более одного триллиона долларов в общей сложности [7].

Если китайский технологический рынок наберет обороты — и иностранные инвесторы вернуться - показатели региона могут начать меняться в позитивную сторону, но четкой уверенности в этом нет [5].

Финансирование стартапов в Северной Америке также снижается в первом квартале 2023 года. После четырех кварталов снижения подряд североамериканские инвесторы в стартапы еще не вернулись на прежний уровень. Тем не менее, показатели за первый квартал показывают некоторую устойчивость, даже несмотря на то, что общий климат финансирования остается ограниченным.

Инвестиции на ранней и начальной стадиях снижаются квартал за кварталом, наряду с количеством зарегистрированных сделок. Замороженный рынок IPO и снижение публичных оценок технологий также способствовали подавлению заключения сделок на более поздних стадиях.

В первом квартале инвестиции в стартапы на начальной стадии составили три миллиарда долларов, что является самым низким квартальным показателем за последние два года. В целом, инвестиции снизились на 9% квартал за кварталом и на 48% в годовом исчислении.

Несмотря на то, что в целом ситуация ухудшилась, некоторые компании проводят крупные посевные раунды. В качестве примеров можно привести Descore, разработчика технологии аутентификации, которая привлекла 53 миллиона долларов, Plai Labs, социальную платформу, которая заработала 32 миллиона долларов, и Type One Energy, стартап Fusion, который заработал 29 миллионов долларов.

Инвестиции на ранних стадиях также снизились. В общей сложности инвесторы вложили 13,3 миллиарда долларов в сделки на данном этапе в первом квартале, что на 10% меньше, чем в предыдущем квартале, и на 53% меньше, чем год назад. Количество сделок также снизилось.

Несколько венчурных компаний все же вышли на рынок в течение квартала, в том числе:

- Nextracker, разработчик технологии солнечных трекеров, являющийся дочерней компанией контрактного производителя Flex и включающий в число своих спонсоров Климатический фонд TPG Rise, стал публичным в феврале, недавняя рыночная капитализация составила около 4,6 миллиарда долларов.

- Apollomics, разработчик онкологических препаратов, зарегистрировался на Nasdaq в конце марта после завершения слияния SPAC, рыночная капитализация около 2,8 миллиарда долларов.

- LanzaTech, разработчик технологии переработки углерода, стал публичным в феврале после завершения слияния SPAC. С тех пор акции потеряли более половины своей стоимости.

Что касается приобретения, то 2023 пока не был активным годом для крупных сделок. Тем не менее, в первом квартале проведено несколько крупных сделок слияния и поглощения, в том числе:

- Mint Mobile, бренд беспроводной связи с предоплатой, поддерживаемый актером Райаном Рейнольдсом, продан T-Mobile в рамках сделки стоимостью до 1,35 миллиарда долларов.

- MarkLogic, платформа интеграции данных, продана софтверной фирме Progress в феврале за 335 миллионов долларов.

- Power, платформа для выпуска кредитных карт, продана fintech Marqeta по сделке стоимостью до 275 миллионов долларов.

Венчурные инвесторы в Северной Америке также сократили темпы инвестиций в первом квартале 2023 года. Финансирование в первом квартале достигло 76 миллиардов долларов, что на 53% меньше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года по сравнению со 162 миллиардами долларов в первом квартале 2022 года. Это даже с учетом заявленных инвестиций в OpenAI в размере 10 миллиардов долларов — в основном от Microsoft — и 6,5 миллиардов долларов для платежного гиганта Stripe. Без этих двух крупных сделок венчурное финансирование в первом квартале сократилось бы еще более резко, снизившись более чем на 60% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Каждый этап финансирования в прошлом квартале снизился на 44–54% в годовом исчислении, что является четким сигналом того, что замедление не ограничивается финансированием на поздней стадии. Инвестиции на каждом этапе сокращались, поскольку требовалось время для оценки новых инвестиционных возможностей, одновременно руководя существующими портфельными компаниями [4].

Крах банка Силиконовой долины стал дополнительным шоком для ослабленной финансовой системы. У банка было более 20 000 вкладчиков стартапов с доходом в пять и менее миллионов долларов. Влияние также не ограничивалось стартапами в США: SVB также был банком для стартапов по всему



миру, получая финансирование от венчурных фирм США. Инвесторы и основатели пытались найти средства для выплаты заработной платы, поскольку ряд стартапов столкнулись с возможным закрытием из-за нехватки средств. Несмотря на рекордные значения, привлеченные инвесторами, привлечение капитала осуществлялось более медленными темпами. В первом квартале 2023 года начальное финансирование составило 6,9 млрд долларов, что на 44% меньше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Можно сделать вывод, что даже на самых ранних стадиях финансирования инвесторы уходят. Это важно, потому что начальное финансирование было наименее затронуто этапом финансирования после перезагрузки 2022 года. В первой половине 2022 года начальное финансирование увеличивалось каждый квартал по сравнению с предыдущим годом. Только в четвертом квартале 2022 года объемы глобального начального финансирования снизились по сравнению с предыдущим годом более чем на 25%. Перезагрузка в 2022 году усиливалась на всех этапах финансирования квартал за кварталом и год за годом. Сектора, которые снизились в первом квартале 2023 года, включают электронную коммерцию, блокчейн и криптовалюту. Искусственный интеллект (ИИ) по-прежнему привлекает крупные фонды [3]. На компании ИИ приходится 19% инвестиций, в том числе инвестиции в OpenAI и сотни миллионов, вложенные в такие, как Anthropic, Sandbox AQ и Adept AI.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Астафьева О. Е. Проблемы и ценности цифровой трансформации промышленных предприятий // Цифровое управление государством и бизнесом – Москва: Государственный университет управления, 2022. – С. 89–91.

2. Венчурное инвестирование. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 12.04.2023).

3. Ганусич К. В. Искусственный интеллект как новая индустриальная платформа сферы гостеприимства // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика – Москва: ГУУ, 2020. – С. 211–217.

4. Кожухов И. С. Инновационные концепции развития технологий в индустрии гостеприимства // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. – Москва: ГУУ, 2021. – С. 272–278.

5. Солнцева О. Г. Альтернативные инвестиционные решения для инновационного развития территорий // Пространственное развитие территорий – Белгород: БГНИУ, 2022. – С. 150–153.

6. Устойчивое и динамичное развитие российской социально-экономической системы: вызовы, перспективы, риски / О. Ю. Абашева, А. О. Агеев, Н. А. Алексеева [и др.] – Самара: ООО НИЦ "ПНК", 2022. – 212 с.

7. Экономика Китая вернулась к активному росту после пандемии. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5940187> (дата обращения: 12.04.2023).

УДК 368.912.1

DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_122

## ОТДЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ НАКОПИТЕЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ

---

### **Пынько Люсьена Евгеньевна**

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и цифровых технологий,  
Дальневосточный институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»

**E-mail:** [lusiena\\_03@mail.ru](mailto:lusiena_03@mail.ru)

### **Бельмач Ирина Витальевна**

Магистрант, Дальневосточный институт управления - филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»

Статья посвящена особенностям накопительного страхования жизни в России и на Дальнем Востоке страны. Популярность накопительного страхования жизни в последние годы возрастает, и становится привлекательным финансовым продуктом. Но, развитие данного вида страхования имеет некоторые трудности, связанные восприятием данного вида страхования у населения. Интерес к накопительному страхованию жизни растёт у потребителей страховых услуг, которые стремятся сберечь свои денежные средства и получить страховую защиту от возможных заболеваний в будущем. Была проведена статистическая оценка данных по накопительному страхованию в 2020 и 2021 годах, произведен анализ инструментов накопительного страхования, как разновидности формирования финансовых резервов населением. Проведено сопоставление страховых компаний, имеющих лицензию по накопительному страхованию жизни, приведены возможные риски диверсификации накопительного страхования в различных страховых компаниях. Проанализированы тенденции развития накопительного страхования на ближайшую перспективу.

**Ключевые слова:** накопительное страхование жизни, финансовые резервы страховых компаний, страховая защита, потребители страховых услуг.

## INDIVIDUAL ISSUES OF THE DEVELOPMENT OF ACCUMULATIVE LIFE INSURANCE

---

### **Pynko Luciena Evgenievna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Economics  
and Digital Technologies Department, Far Eastern Institute of Management –  
Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation

**E-mail:** [lusiena\\_03@mail.ru](mailto:lusiena_03@mail.ru)

### **Belmach Irina Vitalievna**

Master's student, Far Eastern Institute of Management –  
Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration

*The article is devoted to the peculiarities of accumulative life insurance in Russia and in the Far East of the country. The popularity of accumulative life insurance has been increasing in recent years, and it is becoming an attractive financial product. However, the development of this type of insurance has some difficulties associated with the perception of this type of insurance among the population. Interest in accumulative life insurance is growing among consumers of insurance services who seek to save their money and get insurance protection against possible diseases in the future. A statistical assessment of data on accumulative insurance in 2020 and 2021 was carried out, an analysis of instruments of accumulative insurance as a type of formation of financial reserves by the population was carried out. The comparison of insurance companies licensed for accumulative life insurance is carried out, the possible risks of diversification of accumulative insurance in various insurance companies are presented. The trends in the development of accumulative insurance in the near future are analyzed.*

**Keywords:** *cumulative life insurance, financial reserves of insurance companies, insurance protection, consumers of insurance services.*

**Предпосылки развития накопительного страхования жизни на Дальнем Востоке России.** На рынке финансовых услуг, прежде всего, в западных странах, одним из популярных видов личного страхования является накопительное страхование жизни. Данный вид страхования связан с диверсификацией рисков для населения старших возрастных групп, в части обеспечения своих потребностей с достижением пенсионного возраста.

В России за последнее десятилетие данный вид страхования снова начинает приобретать популярность. Программы накопительного страхования жизни существовали и ранее, в СССР, они были востребованы населением. Но, после распада Советского Союза и последующих экономических трансформаций в его правопреемнице Российской Федерации, страховые компании долгое время не включали в свои продукты виды накопительного страхования, ввиду высокой инфляции, не востребоваемости данного вида страхования у населения по причине низкого уровня жизни большей части жителей страны в период 90-х годов двадцатого века.

Продукты накопительного страхования жизни и инвестиционного страхования начали появляться и предлагаться населению России после 2010 года, когда благосостояние населения относительно стабилизировалось и темпы инфляции замедлились. В период с 2010 по 2020 гг. население проявляло интерес к данному виду страховых продуктов.

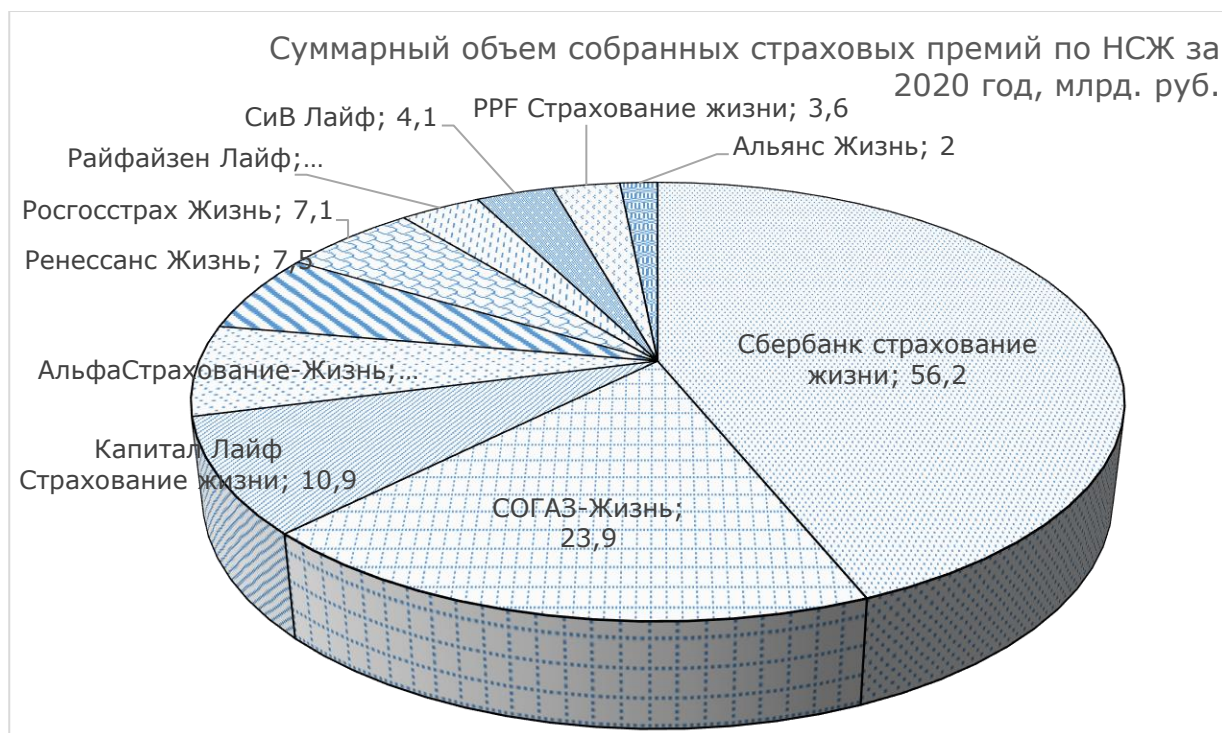
Сущность накопительного страхования предполагает заключение договоров на длительный период времени (это могут быть и пять, и десять лет, и более). Надзорным органом, регулирующим деятельность финансовых учреждений, связанных с накопительным страхованием жизни, является Центральный банк России. К организациям, имеющим право заключать договоры накопительного страхования жизни (далее, НСЖ) предъявляются особые требования, прежде всего, к их страховым резервам, мониторингу их платежеспособности. Мероприятия ЦБ РФ по отношению к страховщикам в сфере НСЖ, по мониторингу их деятельности, надзору за достаточностью формируемых страховых резервов и т. п., показали свою эффективность в текущих экономических условиях. В рамках, установленных законодателем мер регулирования рынка накопительного страхования жизни, соответствующего современным требованиям безопасности и надёжности; применяются, в т. ч., цифровые инструменты надзора ЦБ РФ за финансовыми организациями, работающими с накопительным страхованием жизни физических лиц.

Осуществляется продвижение финансовых продуктов, связанных с накопительным страхованием жизни и на территории Дальневосточного

федерального округа; объем предложений по накопительному страхованию жизни в ДФО рос до 2020 года. Причём, этот объем увеличивался ввиду разработки интегрированных финансовых и (или) инвестиционных продуктов, включающих в себя накопительное страхование жизни. Эту деятельность осуществляли, как страховые организации, так и банки. Учитывая, что в сфере накопительного страхования жизни участвуют системообразующие банки России и крупные страховые компании, у населения формируется представление надёжности данного страхового продукта, а в отдельных случаях, инвестиционного финансового продукта, что влечёт практический интерес к НСЖ.

Популяризация инвестиционного страхования сегодня осуществляется в рамках «Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017 – 2023 годы» [1] уже на уровне школьного образования. Отметим, что государственное управление сегодня формирует комфортные условия для населения в России в части самостоятельного финансового планирования и разработки личной траектории повышения благосостояния. При этом, не все группы населения готовы к подобной личной финансовой ответственности, как с позиции знаний, психологического восприятия, так и с позиции располагаемых финансовых ресурсов. Поэтому важно, чтобы в данной сфере работали крупные надёжные страховые компании. Не целесообразно, чтобы компаний, занимающихся накопительным личным страхованием, было много, и тем более, не целесообразно в данный страховой сектор вводить региональные страховые компании, которые не охватывают все регионы России, и не способны (в своих масштабах) формировать необходимые страховые резервы. Такая нецелесообразность заключается и в «размытии» системы надзора в НСЖ, прежде всего, повторимся, это связано с рисками формирования страховых резервов и контролем исполнения ими обязательств в полном объеме.

**Анализ развития накопительного страхования жизни в России и на Дальнем Востоке.** Была проведена статистическая оценка показателей по накопительному виду страхования в России, прежде всего – это премии за 2020 год (см. рисунок 1).



**Рисунок 1 - Соотношение суммарного объема собранных страховых премий по НСЖ за 2020 год, млрд. руб., график построен на основе данных источника [2]**

Таким образом, тройку лидеров в накопительном страховании жизни образуют: «Сбербанк страхование жизни», «СОГАЗ-жизнь» и «Капитал Лайф Страхование жизни», их суммарная доля в накопительном страховании жизни в 2020 году составила 66,8 % (две трети всего рынка НСЖ). При этом, на рисунке 1 приведены страховые компании, которые охватывают в своей деятельности все российские регионы.

Суть накопительного страхования заключается в том, что страхуется жизнь человека с возможностью получения, например, инвестиционного дохода. При этом, страхователь обязуется в течение определенного срока, в пределах которого заключался договор, каждый обозначенный период вносить определенную договором сумму в равном соотношении с остальными периодами. Договор позволяет застраховать здоровье застрахованного лица от непредвиденных обстоятельств, и отчасти защитить накопления от инфляции: в договорах НСЖ обычно прописывается процент дохода по накоплениям. Но, договор НСЖ по своему предмету не является депозитным договором, что не всегда понимают физические лица, которые вступают в такого рода правоотношения. Именно это обстоятельство сопряжено с негативным восприятием НСЖ у населения. Именно это отмечают эксперты ЦБ РФ, работая с жалобами населения.

Отдельные лица, заключившие договор НСЖ, при изменении их жизненных обстоятельств, пытающиеся вернуть деньги, уже уплаченные по условиям договора, воспринимают возврат денежных средств, как депозитное обслуживание. Т.е. застрахованные и страхующие лица не всегда правильно трактуют и понимают условия договоров НСЖ.

Такое непонимание, связанное с искаженным восприятием, порождает негативное отношение к НСЖ, которое выражается в публичных негативных высказываниях в социальных сетях, в других информационных ресурсах, и влечёт репутационные издержки для банков и страховых компаний, занимающихся НСЖ. Несмотря на описанные негативные аспекты, изучение населением данного финансового продукта во времени увеличивает долю физических лиц, заключающих договоры НСЖ, а сами финансовые организации, в попытке минимизировать риски для клиентов, стараются преобразовать формы договоров НСЖ. По количеству заключённых договоров накопительного страхования жизни, в 2020 году, лидирует Москва – 22 391 заключённых договоров НСЖ на 100 тыс. населения, для сравнения: в Амурской области – 5 817 на 100 тыс. населения, в Хабаровском крае – 3 342 на 100 тыс. населения; в Магаданской области – 3 116 на 100 тыс. населения было заключено договоров НСЖ в 2020 году. Таким образом, количество заключённых договоров по НСЖ для ДФО составляет более 50% числа аналогичных договоров в 2020 году по г. Москве [8].

Особенность внесения аннуитетных платежей и их размер, являются ещё одним обстоятельством осторожного отношения населения к НСЖ. Например, при накопительном страховании жизни на 2 000 000 рублей сроком, равным 5 лет, страхователь обязуется каждый обозначенный договором год (полгода / квартал) вносить на счет в рамках договора со страховой компанией 400 000 (200 000 / 100 000) рублей [Донецкова, 2016]. И каждый обозначенный договором период на накопленную сумму будет начисляться соответствующий инвестиционный доход, поэтому данный вид страхования является накопительным, и зачастую его можно даже сравнить с депозитом. Некоторые специалисты в страховании его называют, «депозит с функцией страхования» или «страховка с элементом депозита» [Дианова, 2019].

Несмотря на пандемию (по сведениям ЦБ России), в 2020 году объем премий по договорам страхования, заключенным на Дальнем Востоке, вырос на 19% и составил почти 44,4 млрд рублей. Динамика всего страхового сектора далее во многом будет зависеть от темпов восстановления экономики, доходов населения и адаптации отрасли к новым условиям работы. В разделе статистики ЦБ России в

сфере страхования за 2021 год по страховым премиям в сфере накопительного страхования жизни было собрано 156292,11 млн. руб., было заключено 478 326 договоров за 2021 год по данному виду страхования, средняя страховая премия, которая выплачивалась физическим лицам в период 2021 года - 326,7 руб. [7].

Накопительное страхование жизни в перспективе своего развития и в части соблюдения требований ЦБ России к страховым резервам, в настоящее время, может реализоваться только крупными страховыми компаниями. При этом, авторы не рассматривают вопросы конкуренции на рынке НСЖ. Задача исследования заключалась в рассмотрении аспектов надёжности финансового размещения для населения своих накоплений в подобном страховом продукте.

Если сравнивать накопительное страхование жизни и другие инструменты, через которые возможно накопление капитала, то можно обратиться к следующей таблице 1:

Таблица 1

**Сравнительный анализ накопительного страхования жизни и иных инструментов по накоплению капитала**

Инструмент накопления	Срок договора	Уровень риска	Доходность, в %	Финансовые потери страхователя, при досрочном погашении
1	2	3	4	5
Накопительное страхование жизни	от 5 лет	риски несет страховщик	4	в зависимости от условий, закрепленных в договоре; без потерь в период «охлаждения», если страховой случай не наступил, но и здесь есть оговорка, если были внесены большие суммы, то период «охлаждения» сокращается до 14 дней; в противном случае, высокие, (выплачиваются 10-40% штрафных процентов от внесённых средств после периода «охлаждения»); чем раньше расторгается договор, тем меньше получает страхователь
Банковский депозит	1-3 года или бесср.	невысокий риск, так как все вклады в РФ страхуются	7-8	высокие (весь процентный доход, исключение составляют ставки по вкладам до востребования)
Вложения в негосударственные пенсионные фонды	от 6 мес.	средний, существуют ограничения рискованных операций	8-12	высоки в начале периода вложения

Инструмент накопления	Срок договора	Уровень риска	Доходность, в %	Финансовые потери страхователя, при досрочном погашении
1	2	3	4	5
Вложение в ПИФы (паевые инвестиционные фонды)	Бесср.	высокий риск в агрессивной стратегии; средний риск в консервативной стратегии; в условиях санкций отдельные ПИФы заблокированы западными финансовыми организациями (заморожены) – критический уровень риска	от 12-14: при консервативной стратегии; от 25-50: при агрессивной стратегии	высокие в начале периода вложения

Источник: составлено авторами на основе анализа изложенных материалов в статье [Дудина, Семахин, Семахина, 2017].

**Выводы по исследованию.** С одной стороны, накопительное страхование жизни является довольно привлекательным и выгодным для потребителя продуктом. С другой стороны, НСЖ имеет свои недостатки, в своем практическом использовании, прежде всего, для групп населения предпенсионного возраста, и для населения, имеющего неглубокие знания о современных финансовых инструментах.

Одним из недостатков является то, что на самом деле получение инвестиционного дохода не гарантируется. В данном случае необходимо принимать во внимание влияние инфляции, так как каждый год могли происходить её скачки (резкие или в пределах прогнозируемого коридора), иными словами, возвращаемая сумма по окончании договора может быть обесценена, причем в довольно внушительных размерах. Поэтому, необходимо понимать, что существует риск неполучения желаемого дохода, так что рассматривать данный вид страхования в качестве вложения собственных средств с целью получения прибыли не стоит [Донецкова, 2016], [Дудина, Семахин, Семахина, 2017].

Кроме того, в каждом договоре накопительного страхования существуют определенные ограничения, их также можно в каком-то смысле назвать скрытыми факторами («подводными камнями») [Дудина, Семахин, Семахина, 2017], [Месропян, Клишина, 2019]. Невозможность возврата денежных средств в полной мере, кроме того, нередко указывается условие, что в пределах первых нескольких периодов невозможно будет вернуть ничего из уже внесенных денежных средств (после пропущенного периода «охлаждения», когда можно вернуть внесённые деньги без потерь). Первое условие заключается в том, что, при желании прервать договор досрочно, страховая компания вернет вложенные средства страхователя, но за вычетом штрафных процентов. Иногда оно может трактоваться страховой компанией иначе – некоторые страховые требуют не часть от ежегодных взносов, а выставляют штрафы в размере свыше 100% от их суммы. Второе условие подразумевает, что в договоре оговаривается срок обязательного внесения взносов без возможности их возврата. То есть, если он, например, будет составлять 1 год, то это значит, что в течение первого года при желании страхователя вернуть внесенные взносы и тем самым прекратить договор страхования, это будет невозможно, в противном случае, страхователю не вернут ничего. Таким образом, для страхователя необходимо очень тщательно изучать все условия договора.



В свою очередь, тщательное изучение условий договора, попытка страхователя вникнуть во все нюансы требует юридических и экономических знаний, требует времени на изучение текста договора, что затруднительно для отдельных групп населения (например, пожилых людей, или технических специалистов среднего звена без достаточных экономических знаний). В рамках данного исследования, авторами не была проведена кластеризация по группам, но отдельные аспекты изучения вопросов НСЖ в Дальнем Востоке России затронули и вопросы деления исследуемых групп населения.

Ещё одним недостатком данного вида страхования является в каком-то смысле тот факт, что инвестиционный доход выплачивается, но не сразу, а спустя определенный договором период времени. Например, если человек заключил договор в октябре 2019 года, то за неполный календарный 2019 год получить инвестиционный доход не выйдет [Самиев, 2020]. А, если учесть инфляцию, которая может превышать процент по инвестиционному доходу, то важной проблемой накопительного страхования жизни является отсутствие гарантии получения инвестиционного дохода. Данное обстоятельство поясняет привлекательность для населения приобретаемых проверенных депозитов.

Другими немаловажными трудностями для населения являются скрытые факторы инвестиционных рисков, требования к аннуитетным платежам, сложность понимания отдельных формулировок текста договора и ошибочное проецирование условий депозитного обслуживания на страхование для физических лиц; и конечно же, размытые представления об инвестиционном доходе (без учёта значений инфляции и временных границ, когда такой доход можно получить).

Важным преимуществом является само страхование жизни, непредвиденность обстоятельств в жизни страхователя и помощь страховой компании при наступлении страхового случая – это тот аспект, значение которого необходимо сопоставить с возможными рисками и возможными финансовыми потерями.

Относительно развития продуктов накопительного страхования жизни в Дальневосточном федеральном округе, то его темпы в настоящее время замедлены по сравнению с западными регионами России. Причинами являются демографическая ситуация в ДФО, недостаточное информационное сопровождение программ накопительного страхования жизни на Дальнем Востоке, осторожное отношение самого населения к самостоятельному формированию диверсифицированных финансовых резервов, популярность классических банковских депозитов. Сберегательная функция страхования, возможно, не в полной мере понимается населением. И, необходимо учесть, что в такие финансовые продукты размещаются те деньги, которые могут быть высвобождены из личных (семейных) бюджетов без существенного сокращения финансирования по обязательным статьям расходов домохозяйств (коммунальные платежи, продовольствие, транспорт и т. п.). Но, доходы населения в ДФО меньше, чем в Москве, поэтому и доля заключенных договоров много меньше.

Предполагаем, что информирование и разъяснение для потенциальных страхователей условий договора НСЖ финансовым учреждением, предоставление большего времени заинтересованному физическому лицу для обдумывания условий договора НСЖ до его подписания, повышение финансовой грамотности среди населения и другие аспекты информационной работы являются важными направлениями для развития системы накопительного страхования жизни в России. Отдельные направления уже реализуются Правительством России (например, «Финансовая грамотность», которая интегрирована в образовательную среду общего образования). Другие направления прорабатываются самими финансовыми организациями – проведение публичных семинаров, открытых лекций, работа специалистов страхового обслуживания с населением (физическими лицами); совершенствование страховых и инвестиционных продуктов («гибридные» финансовые продукты, описанные



выше). При этом, необходимо вызвать интерес у потенциальных страхователей в НСЖ, необходим подход в формировании «гражданина, ответственного за своё финансовое будущее». То есть, возможно, смещение вектора кредитования населения в сферу страхования населения, и траектория переоценки у населения значения «финансовой стабильности», которая заключается не столько в приобретении большого количества разнообразных вещей, но прежде всего, в формировании «жизненной финансовой стратегии гражданина», способного подготовить свои финансовые резервы дифференцированно, для непредвиденных жизненных ситуаций, с заботой о себе и своих близких.

### Список использованных источников и литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 25 сентября 2017 г. № 2039-р Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017 - 2023 гг. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71675558/>
2. Павел Самиев. С кем копить на пенсию: рэнкинги страховщиков жизни по НСЖ. / Статья на официальном портале «Банки.Ру». — Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/columnists/?id=10942148> (дата обращения: 19.11.2022).
3. Дианова А. А. Накопительное страхование жизни. В сборнике: современная наука: проблемы, идеи, тенденции // Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.И. Вострецова. — Нефтекамск. — 2019. — С. 164-167.
4. Донецкова О.Ю. Сравнительная характеристика банковского депозита и накопительного страхования жизни. // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — Оренбург. — 2016. — № 11(2016). — С. 10-13.
5. Дудина К.С., Семахин Е.А., Семахина О.В. Современное состояние и проблемы рынка накопительного страхования жизни в Российской Федерации. // Современные тренды развития науки. Сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции. — Нижний Новгород.— 2017. — С. 13-17.
6. Месропян Э.Р., Клишина Ю.Е. Проблемы развития инвестиционного страхования жизни. // Будущее науки-2019 — сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции. — Курск. — 2019. — С. 246-248.
7. Официальный сайт Центрального банка России. — Режим доступа: <https://cbr.ru/press/regevent/?id=10850> (дата обращения: 21.11.2022).
8. Источник: данные Банка России, Росстата, расчеты НРА. Аналитический обзор «Страхование жизни: рейтинги и прогнозы на 2021 год», создан Обществом с ограниченной ответственностью «Национальное Рейтинговое Агентство» (ООО «НРА»), // — Режим доступа: [https://new.nfa.ru/upload/iblock/0f8/Strakhovanie\\_zhizni\\_2021.pdf](https://new.nfa.ru/upload/iblock/0f8/Strakhovanie_zhizni_2021.pdf). (дата обращения: 21.11.2022)
9. Пынько, Л. Е. Современные вопросы предоставления страховых услуг в сфере накопительного и инвестиционного страхования в России / Л. Е. Пынько // Современные социально-экономические процессы: проблемы, тенденции, перспективы : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Хабаровск, 24 апреля 2020 года. — Хабаровск: Дальневосточный институт управления - филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2020. — С. 100-108.
10. Пынько, Л. Е. Анализ страхового рынка Дальневосточного федерального округа в сопоставлении показателей секторов страхования в России в 2018 году / Л. Е. Пынько // . — 2020. — № 186. — С. 104-110. — DOI 10.14451/1.186.104.

УДК 336.71

DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_130

## ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОСТОЯНИЯ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

---

**Чернов Игорь Валерьевич**

Студент магистратуры кафедры финансового мониторинга,  
ФГАОУ ВО " Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ"  
**E-mail:** [igorchernov455@gmail.com](mailto:igorchernov455@gmail.com)

**Прохоров Игорь Вениаминович**

Доцент, к.т.н., кафедры финансового мониторинга,  
ФГАОУ ВО " Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ"  
**E-mail:** [IVProkhorov@mephi.ru](mailto:IVProkhorov@mephi.ru)

В данной статье проведена оценка финансового состояния компании ПАО «Газпром» наиболее известными методами, используемыми при проведении финансового анализа деятельности кредитной организации. Благодаря применению описанных методик в работе можно проследить возможность изменения основных показателей, свидетельствующих о снижении эффективности деятельности кредитной организации. В указанных методиках применяется комплекс показателей, которые рассчитываются на основе данных форм финансовой отчетности, а также с привлечением дополнительных данных из первичных и бухгалтерских документов. Указания ориентированы на их использование госорганами, имеющими непосредственный доступ к внутренней отчетности организаций. Они позволяют рассчитать показатели, характеризующие финансовую устойчивость и степень эффективности использования капитала банка. В исследовании были выявлены преимущества и недостатки наиболее известных методик, на основании чего впоследствии предложено использование комплексной методики.

**Ключевые слова:** финансовое состояние, кредитная организация, ПАО «Газпром», методики оценки финансового состояния, финансовый анализ, нормативные значения.

## RESEARCH AND DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR DETERMINING THE STATE OF CREDIT ORGANIZATIONS ON THE BASIS OF THESE FINANCIAL INDICATORS

---

**Chernov Igor Valerievich**

Master's student of the department of financial monitoring,  
National Research Nuclear University  
**E-mail:** [igorchernov455@gmail.com](mailto:igorchernov455@gmail.com)

**Prokhorov Igor Veniaminovich**

Associate Professor, Ph.D., Department of Financial Monitoring,  
National Research Nuclear University

**E-mail:** [IVProkhorov@mephi.ru](mailto:IVProkhorov@mephi.ru)

*This article assesses the financial condition of PJSC Gazprom using the most well-known methods used in conducting a financial analysis of the activities of a credit institution. Thanks to the application of the described methods in the work, it is possible to trace the possibility of changing the main indicators indicating a decrease in the efficiency of the credit institution. In these methods, a set of indicators is used, which are calculated on the basis of these financial reporting forms, as well as with the involvement of additional data from primary and accounting documents. The guidelines are focused on their use by government agencies that have direct access to the internal reporting of organizations. They allow you to calculate indicators characterizing the financial stability and degree of efficiency in the use of the bank's capital. The study identified the advantages and disadvantages of the most well-known methods, on the basis of which the use of a complex methodology was subsequently proposed.*

**Keywords:** *financial condition, credit institution, PJSC Gazprom, methods for assessing the financial condition, financial analysis, standard values.*

На сегодняшний день кредитные организации играют решающую роль в глобальном экономическом развитии стран, являясь институтом, предоставляющим широкий спектр финансовых услуг. Роль финансового посредничества в экономике, независимо от того, ориентирована ли экономика на рынок или на банки, имеет значительное значение. В странах с рыночной экономикой спады или процветание в финансовом секторе приводят к стагнации или процветанию в реальном секторе экономики [8].

Кредитные организации в настоящее время являются одним из наиболее эффективных и стабильных институтов банковской системы России, что в первую очередь обеспечивается демократической формой их управления, отсутствием склонности к неоправданным рискам и наличием специфических механизмов страхования средств вкладчиков. В то же время, в условиях обострения конкуренции на банковском рынке и появления новых ограничений и санкций, эти учреждения сталкиваются с потенциальными угрозами потери части своих клиентов и тем самым стабильной ресурсной базы в виде собственной фонды. Основываясь на отечественных исследованиях [7-9], в работе делается вывод о том, что поддержание финансовой стабильности банков и российской банковской системы возможно на основе финансовой модели, которая, на наш взгляд, является достаточно эффективным инструментом оценки как количественных, так и качественные показатели кредитных организаций, которые позволят выявить компоненты финансовой устойчивости и их справедливую оценку.

Финансовое состояние кредитной организации представляет собой уровень возможностей кредитной организации своевременно исполнять свои собственные долговые обязательства в полном объеме. Ее целью является выявление резервных ресурсов, необходимых для стабилизации финансового состояния. Актуальность данной темы исследования заключается в том, что финансовый анализ реализуется в коммерческом банке как система оценки экономической эффективности его деятельности, а также как метод оценки качества его управления по двум основным, взаимосвязанным направлениям: результаты анализа и финансовое состояние банка.

В свою очередь, кредитные организации для обеспечения ликвидности и платежеспособности должны владеть некоторой суммой денежных средств. Это

позволит в должной мере обеспечить стабильность финансовой деятельности, снижая возможности появления рисков. Требуется последовательная систематизация статей доходов и расходов, которая позволит определить результаты от выполнения отдельных операций на счетах клиентов кредитной организации. Целью таких организаций должно являться совершенствование эффективного управления финансовыми ресурсами с одновременным соблюдением ограничений, вводимых регулируемыми органами и руководством [10].

Таким образом, финансовый анализ выступает системой оценки экономической эффективности, применяемой в процессе составления и оценки разделов бизнес-плана или прогнозирования, оценивая качество управления ресурсами. Подробное рассмотрение отдельных показателей и результатов деятельности кредитной организации позволяет систематизировать полученные данные и распределить полученную прибыль наиболее выгодно [11].

#### Основная часть

В настоящее время для максимизации доходов и минимизации банковских рисков необходим выбор оптимального подхода к оценке экономического состояния кредитной организации [11]. Существующие методики не дают в полной мере однозначного ответа об их достаточности. В связи с этим, была проведена оценка финансового состояния кредитной организации ПАО «Газпром» за период с 01.01.2020 по 01.01.2021 года по методике Департамента пруденциального банковского надзора Банка России. В результате проведения анализа бухгалтерского баланса и «Отчета о движении денежных средств» были сделаны следующие выводы:

Валюта баланса составила 15 715 516 759 рублей в 2020 году, однако, она увеличилась к 2021 году на 29,4% и составила 20 337 165 178 рублей [3]. Было установлено, что наибольшая часть активов в 2021 году была представлена доходными активами (82,4%), в частности ценными бумагами (10,3%), и кредитами юридическим лицам (55,9%).

Обращаясь к бухгалтерскому балансу, следует определить показатели, имеющие наибольший вес в составе активов. К таким показателям в 2021 году относятся «Основные средства», составляющие 37% всех активов банка и ежегодно увеличивающиеся. Второе место занимают «Финансовые вложения» (21,8%), однако, в данном случае, значение этого показателя не является стабильным. В 2020 году показатель резко снизился на 18,6%, но, несмотря на это, к 2021 году он увеличился до показателя, превышающего значение 2019 года на 9%.

Самой большой строкой обязательств являются срочные средства, они составляют 4 262 026 512 рублей, снизившись по сравнению с аналогичным периодом 2020 года на 6,6%, таким образом, они занимают 57,3% от валюты баланса. На втором месте находится строка «Текущие средства», которые занимают 33,9% и составляют 2 524 802 372 рублей [1]. В 2021 году уставный капитал ПАО «Газпром» составляет 118 367 764 рублей, составляя 0,8% итогового результата раздела «Капитал и резервы» и 1% от балансового значения. Наибольшим показателем при этом является «Переоценка внеоборотных активов», которая составляет 32% от значения пассива баланса.

Собственные средства банка составляли 703 718 435 рублей в январе 2020 года и увеличиваются за год на 14,6% до 823 699 517 рублей [2]. Наибольшее увеличение произошло за счет повышения показателей «Прибыль прошлых лет» на 0,5% и «Основного капитала» на 6,6%. Собственные средства ПАО «Газпром» могут покрыть 11% обязательств.

Обязательные нормативы кредитной организации не нарушались, а ликвидность соответствует требованиям Банка России. Процентные доходы 2021 года превышают процентные доходы 2020 года более чем в два раза. Таким образом, применение данной методики позволяет структурировать и провести анализ финансовых показателей, однако, несмотря на это, ее использование не

поможет определить степень риска и свидетельствовать о достаточности финансовых средств кредитной организации.

Следует рассмотреть другие методики, среди которых присутствуют определяющие уровень платежеспособности организации в будущем.

Таблица 1

**Расчет показателей методом Спрингейта [1 - 6]**

X <sub>1</sub>	оборотный капитал / сумма активов	0,138541895	0,093951116	0,08440021
X <sub>2</sub>	прибыль до налогообложения / сумма активов	0,157801614	0,058672329	0,0571496
X <sub>3</sub>	прибыль до налогообложения / краткосрочные обязательства	1,048331371	0,408319048	0,43821838
X <sub>4</sub>	выручка от реализации / сумма активов	0,314153281	0,258435289	0,29854264

Согласно данным бухгалтерского баланса и «Отчета о движении денежных средств» следует заполнить таблицу и вычислить необходимые для проведения анализа параметры.

Таблица 2

**Расчет показателей методом Спрингейта [1 - 6]**

Наименование показателя	2020 год	2019 год	2018 год
Оборотный капитал	2 817 549 400	1 476 490 343	1 345 322 924
Сумма активов	20 337 165 178	15 715 516 759	15 939 804 726
Прибыль до налогообложения	3 209 237 485	922 065 968	910 953 483
Проценты к уплате	122 609 141	115 261 363	107 234 097
Краткосрочные обязательства	3 061 281 551	2 258 199 742	2 078 766 034
Выручка от реализации	6 388 987 167	4 061 444 118	4 758 711 459
Модель Спрингейта	1,444709123	0,649758387	0,671022684

Таким образом, вычисляя ежегодные данные финансового состояния с использованием модели Спрингейта, можно сделать следующие выводы:

$$2020: Z_{\text{Спрингейта}} = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4 = 1,44$$

$$2019: Z_{\text{Спрингейта}} = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4 = 0,65$$

$$2018: Z_{\text{Спрингейта}} = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4 = 0,67$$

В данном случае, значения 2018 и 2019 годов находятся в промежутке от 0,42 и более, что говорит о том, что вероятность банкротства минимальная и составляет менее 10%. Однако, данная методика также имеет недостатки, ее

использование может быть наиболее точным только при наличии признаков кризисной ситуации [6].

В связи с этим следует рассмотреть еще одну методику оценки финансового состояния на основании использования модели Зайцевой [5].

$$K_{\text{факт}} = 0,25 \times K_1 + 0,1 \times K_2 + 0,2 \times K_3 + 0,25 \times K_4 + 0,1 \times K_5 + 0,1 \times K_6$$

Модель предполагает прогнозирование вероятности кризисной ситуации, связанной с банкротством с использованием коэффициентов.

Таблица 3

**Расчет показателей методом Зайцевой [1 - 4]**

Наименование показателя	2020 год	2019 год	2018 год
Прибыль до налогообложения	3 209 237 485	922 065 968	910 953 483
Собственный капитал	13 559 936 137	10 216 921 602	5 570 215 490
Кредиторская задолженность	1 017 326 985	852 767 523	908 361 080
Дебиторская задолженность	3 283 619 882	2 174 060 202	1 876 595 634
Текущие обязательства	2 959 235 742	2 205 812 646	2 001 986 513
Наиболее ликвидные активы	1 966 552 939	911 089 763	815 085 537
Выручка	6 388 987 167	4 061 444 118	4 758 711 459
Заемный капитал	6 777 279 041	5 498 595 157	4 928 299 468
Сумма активов	20 337 165 178	15 715 516 759	15 939 804 726
Модель Зайцевой (факт.)	0,895357328	1,055020719	1,070656445
Модель Зайцевой (норм.)	2,51831595	2,58694406	2,534960522

Таблица 4

**Расчет показателей методом Зайцевой [1 - 4]**

X <sub>1</sub>	прибыль до налогообложения / собственный капитал	0,236670546	0,090248903	0,16354008
X <sub>2</sub>	кредиторская задолженность / дебиторская задолженность	0,309818743	0,392246508	0,48404732
X <sub>3</sub>	краткосрочные обязательства / наиболее ликвидные активы	1,556673858	2,478569987	2,5503655
X <sub>4</sub>	прибыль до налогообложения / выручка	0,502307706	0,227029091	0,1914286
X <sub>5</sub>	заемный капитал / собственный капитал	0,499801693	0,538185118	0,88475921
X <sub>6</sub>	сумма активов / выручка	3,183159497	3,869440599	3,34960522

Если  $K_{\text{факт}} > K_n$ , то у кредитной организации высокая вероятность банкротства. Если же ситуация будет противоположной, то риск банкротства будет являться незначительным.

2020 год:

$$K_{\text{факт}} = 0,25 \times X_1 + 0,1 \times X_2 + 0,2 \times X_3 + 0,25 \times X_4 + 0,1 \times X_5 + 0,1 \times X_6 = 0,89$$

$$K_n = 0,25 \times 0 + 0,1 \times 1 + 0,2 \times 7 + 0,25 \times 0 + 0,1 \times 0,7 + 0,1 \times X_6 = 2,51$$

В 2020 году  $K_{\text{факт}} < K_{\text{норматив}}$ , что говорит о незначительной вероятности банкротства.

2019

год:

$$K_{\text{факт}} = 0,25 \times X_1 + 0,1 \times X_2 + 0,2 \times X_3 + 0,25 \times X_4 + 0,1 \times X_5 + 0,1 \times X_6 = 1,05$$

$$K_n = 0,25 \times 0 + 0,1 \times 1 + 0,2 \times 7 + 0,25 \times 0 + 0,1 \times 0,7 + 0,1 \times X_6 = 2,58$$

2018

год:

$$K_{\text{факт}} = 0,25 \times X_1 + 0,1 \times X_2 + 0,2 \times X_3 + 0,25 \times X_4 + 0,1 \times X_5 + 0,1 \times X_6 = 1,07$$

$$K_n = 0,25 \times 0 + 0,1 \times 1 + 0,2 \times 7 + 0,25 \times 0 + 0,1 \times 0,7 + 0,1 \times X_6 = 2,53$$

Неравенство  $K_{\text{факт}} < K_{\text{норматив}}$  в 2018 и в 2019 годах также показывает незначительную вероятность банкротства ПАО «Газпром», однако можно проследить улучшение тенденций показателей банка, вызванных снижением показателя  $K_{\text{факт}}$  и увеличением показателя  $K_{\text{норматив}}$ . Данная ситуация все больше уменьшает вероятность банкротства кредитной организации.

Таблица 5

### Преимущества и недостатки методик оценки финансового состояния кредитной организации [5]

Название методики	Преимущества	Недостатки
Рейтинговая система оценки надежности банка (CAMEL)	Определяет цифровой рейтинг каждой кредитной организации.	Субъективность, ограничения в общении с руководством и работниками, закрытость использования рейтинга, равнозначность дифференциации всех показателей.
Метод Зайцевой	Сформированы нормативные значения, что позволяет считать методику конкретной.	Необходимость привлечения / использования данных за предыдущие периоды.
Метод Спрингейта	Простота использования, возможность прогнозирования.	Использование может быть наиболее точным только при наличии признаков кризисной ситуации.
Методика Департамента пруденциального банковского надзора Банка России	Позволяет структурировать и провести анализ финансовых показателей кредитной организации.	Не позволяет определить степень риска и достаточность финансовых средств кредитной организации.
В. Кроморова	Является стандартизированной, поэтому позволяет ускорить анализ финансового состояния банка.	Не учитывает прибыль банков, спорность нормировки коэффициентов и неясность критериев надёжности [4].

Проведенный анализ финансового состояния ПАО «Газпром» позволяет сделать выводы о том, что существование различных методик оценок дает достаточно широкий выбор, однако, многие методики не достаточно детально раскрывают действительное экономическое положение кредитных организаций.

В качестве новой методики определения состояния кредитных организаций была рассмотрена адекватная модель рейтингования отечественных кредитных организаций. Данной модели следует расширить выборку исследуемых негосударственных банковских учреждений и использовать преимущественно актуальные данные, учитываемые в процедуре оценки надежности среднего по капиталу и масштабам деятельности универсального коммерческого банка, в частности, его прибыль в динамике. Для этого требуется рассмотрение в процессе анализа некоторых показателей, представленных ниже:

1. Величина клиентской базы и ее рассмотрение в динамике - позволяют предугадывать негативные тенденции до их появления, свидетельствуя об оттоке или притоке клиентов, размере остатка денежных средств, а также их росте или снижении и появлении риска возникновения ликвидности.

2. Размер отчислений кредитной организации в фонд обязательного резервирования (ФОР) – связан, прежде всего, с размером остатков денежных средств на счетах клиентов. При этом следует учитывать, что их расчет используется и для проведения оценки достоверности остатка по счетам в кредитной организации.

3. МБК - Межбанковское кредитование – используется довольно часто, но является достаточно дорогим источником привлечения ресурсов, необходимым для регулирования краткосрочной ликвидности. Если банк использует этот инструмент достаточно часто, то это может свидетельствовать о негативных тенденциях и невозможности привлечения новых источников финансирования с одновременным снижением клиентской базы.

4. Интенсивность проведения платежей через РКЦ ЦБ РФ - размер кредитовых оборотов через РКЦ ЦБ РФ, который определяет платежеспособность кредитной организации.

Следовательно, построение финансовой модели устойчивости кредитных организаций должно быть ранжировано по типу перечисленных применяемых банком показателей.

Итак, на основании проведенного исследования, необходимо отметить, что проблемы, существующие в настоящее время, могут быть решены за счет создания универсального метода оценки экономического состояния кредитных организаций в виде модели, которая позволила бы наиболее комплексно определить уровень их платежеспособности и ликвидности. Новую модель банка целесообразно, на наш взгляд, представлять не столько через призму индустриализации банковской деятельности, сколько скорее в усилении его роли как социального института. Для этого новая модель банковской деятельности должна быть более эффективной не в том узком понимании, которое сейчас сложилось на практике, а в понимании эффективности как комплексной характеристики банковской деятельности.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. ГАЗПРОМБАНК. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://kuar.ru/banks/354/balances/> (Дата обращения 10.02.2023).
2. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Газпром» за 2020 год. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.tadviser.ru/images/b/bd/Gazprom-accounting-report-2020.pdf> (Дата обращения 10.02.2023).
3. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Газпром» за 2021 год. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-accounting-report-2021.pdf> (Дата обращения 10.02.2023).



4. Модели оценки риска банкротства предприятия. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://studfile.net/preview/3936689/page:12/> (Дата обращения 10.02.2023).
5. Модели прогнозирования банкротства предприятия (MDA-модели). / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://finzz.ru/modeli-prognozirovaniya-bankrotstva-rossijskix-predpriyatij-mda-modeli.html> (Дата обращения 10.02.2023).
6. Модель Спрингейта. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://studfile.net/preview/3936689/page:15/> (Дата обращения 10.02.2023).
7. Горбатенко Е. Н. Динамическая модель прогноза прибыли и собственного капитала банка / Е. Н. Горбатенко, Н. Н. Мануйлов // Аудит и финансовый анализ. - 2017. - № 5-6. - С. 107-112.
8. Горский М. А. Устойчивость и надежность коммерческого банка в турбулентной рыночной среде / М. А. Горский, А. А. Алексеева, Е. М. Решульская // Фундаментальные исследования. - 2019. - № 2. - С. 60-
9. Пожидаева Т. А. Методические аспекты комплексного анализа персонала коммерческого банка / Т. А. Пожидаева, П. А. Канапухин, А. В. Минина // Современная экономика: проблемы и решения. - 2018. - № 9 (105) . - С. 79-99.
10. Пожидаева Т. А. Анализ влияния операционного риска на финансовые результаты коммерческого банка / Т. А. Пожидаева, О. И. Щетинина // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2016. - № 28. - С. 60-73.
11. Шевчук И. А. К вопросу о диагностике собственного капитала кредитных институтов в современных условиях экономического дисбаланса / И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук, М. В. Бежан // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2020. - № 2. - С. 101-108.



## ТРЕБОВАНИЕ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Статья, направляемая в журнал «Первый экономический журнал», прежнее название - «БЮЛЛЕТЕНЬ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФОРМАЦИИ» (БТИ) **ISSN 2072-8115**, предоставляется в электронном виде в текстовом редакторе Microsoft Word по e-mail: [VAK-info@yandex.ru](mailto:VAK-info@yandex.ru)

Файл с текстом статьи должен иметь расширение \*.doc или \*.docx. Разметка страницы: поля со всех сторон 2 см, ориентация книжная, формат А4. Текст набирается шрифтом Times New Roman, размер (кегель) 14, абзацный отступ 1,25 см, межстрочный интервал полуторный с использованием автоматической расстановки переносов. Аннотация (от 100 до 150 слов); ключевые слова на русском языке (от 8 до 15 слов). Название статьи, аннотация, ключевые слова, сведения об авторах должны быть переведены на английский язык.

Исключить громоздкие цифровые и формульные таблицы, а также рисунки, более, чем на 0,5 страницы. Все таблицы и рисунки должны быть в тексте, подписаны, ссылки на них по тексту обязательны.

Список использованной литературы составляется по алфавиту в конце статьи в соответствии с ГОСТ. Источников литературы не менее 10, не более 15 источников. Ссылки на литературу в тексте отмечаются арабскими цифрами в квадратных скобках.

В статье должны быть указаны следующие сведения о каждом авторе: фамилия, имя, отчество (полностью); место работы и должность; ученая степень; домашний адрес (если необходимо почтовый экземпляр); контактный телефон; адрес электронной почты. Название ВУЗов полностью, без сокращений.

## ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЬИ

<http://nauka-vak.ru/wp-content/uploads/2022/07/Пример-оформления-статьи-БТИ.doc>

ISSN 2782-5183



9 772782 518004 >

**ООО «Издательство «Манускрипт»**

Подписано в печать 30.04.2023г. Форм 60 x 90 1/8.

Цена договорная. Объем 8,57 п.л. Тираж 250 экз.

г. Ростов-на-Дону