



Журнал рекомендован  
для публикации результатов  
научных исследований



Издание выпускается  
с регулярной периодичностью

# Первый экономический журнал

.....  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№7/337 (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 2022г.*

**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 27.06.2023г.

**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:****Ангелина Ирина Альбертовна**

Доктор экономических наук, профессор, Заведующая кафедрой туризма, Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

**Арустамов Эдуард Александрович**

Доктор экономических наук, проф., заслуженный деятель науки, Московский государственный областной университет, кафедра методики обучения безопасности жизнедеятельности

**Белякова Галина Яковлевна**

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

**Гарник Сергей Валентинович**

Доктор экономических наук, профессор Государственного Университета Управления

**Зайков Владимир Полиевктович**

Доктор экономических наук, доцент, профессор ФГБОУ ВО «Кубанский Государственный Технологический Университет»

**Игнатова Татьяна Владимировна**

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»

**Крылова Елена Борисовна**

Доктор экономических наук, Заведующий кафедрой экономических и финансовых дисциплин, АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

**Кутернин Михаил Иванович**

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)**

- Степанов Михаил Михайлович. МЕХАНИЗМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ПРАКТИКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ **12**
- Шишалова Юлия Сергеевна.** РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ **18**
- Шувалов Антон Евгеньевич, Некрасов Иван Васильевич, Латанов Андрей Александрович, Семенова Елена Михайловна.** ОБЗОР СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ СО СЛОЖНЫМИ СТРУКТУРАМИ **30**

**РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

- Бражникова Лариса Николаевна, Мызникова Мария Александровна, Мызников Иван Александрович.** СУБПОТЕНЦИАЛЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНДИКАТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ: МЕТОДЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ **38**
- Макаров Владимир Васильевич, Наружный Вячеслав Евгеньевич.** ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ **49**
- Меткин Дмитрий Михайлович, Жуков Олег Викторович, Афанасьев Михаил Владимирович.** ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ГЕОЛОГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ **56**
- Мещерякова Ольга Константиновна, Мещерякова Мария Александровна, Агафонова Маргарита Сергеевна.** ФОРСАЙТ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ И ИССЛЕДОВАНИЯ НА РЫНКЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ **67**
- Морозова Наталья Ивановна, Назаров Дмитрий Александрович.** ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРАУДФАНДИНГА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА **74**
- Папоян Товмас Арамович.** СПЕЦИФИКА КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ОСОБОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ **82**
- Селиверстов Юрий Иванович.** КАК НАМ РАЗВИВАТЬ ИННОВАЦИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ **90**

**Хиврич Алексей Юрьевич.** ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ РЫНОЧНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ **99**

**Хрущев Дмитрий Владимирович.** РАЗВИТИЕ МОСКОВСКОГО ТРАНСПОРТНОГО УЗЛА КАК ПРИМЕР ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ **110**

**Шийко Вера Георгиевна, Курбанов Нурали Хайдарович.** ЦИКЛЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ **119**

**Юлдашева Оксана Урняковна, Светловидова Елизавета Валентиновна, Цуринов Андрей Федорович.** РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АГРОМАРКЕТИНГА НА МАЛЫХ ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВАХ: ПРОБЛЕМЫ И ТРЕНДЫ РЕШЕНИЙ **127**

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

**Анесянц Саркис Артаваздович, Анесянц Юрий Саркисович, Свиридов Олег Юрьевич.** О ПРОБЛЕМАХ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ **134**

**Комков Роман Михайлович, Семернина Юлия Вячеславовна.** ОСОБЕННОСТИ ОБРАЩЕНИЯ АКЦИЙ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ **138**

**Супрун Никита Алексеевич, Якунин Сергей Вадимович.** Изменение структуры банковского сектора России в условиях санкций **147**

**Чирская Марина Александровна.** ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ **158**



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

<b><i>Stepanov Mikhail Mikhailovich.</i></b> MECHANISMS OF USING OUTSOURCING IN THE PRACTICE OF SMALL BUSINESS	<b>12</b>
<b><i>Shishkova Yulia Sergeevna.</i></b> FORMATION OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION DEVELOPMENT PROGRAM ON THE BASIS OF INTEGRATED PLANNING MODEL	<b>18</b>
<b><i>Shuvalov Anton Yevgenyevich, Nekrasov Ivan Vasilyevich, Latanov Andrey Alexandrovich, Semenova Elena Mikhailovna.</i></b> ASSESSMENT OF TOURISM POTENTIAL IN THE NORTH CAUCASUS	<b>30</b>

**REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY**

<b><i>Brazhnikova Larisa Nikolaevna, Myznikova Maria Alexandrovna, Myznikov Ivan Alexandrovich.</i></b> INDUSTRIAL ENTERPRISE SUBPOTENTIALS AS INDICATORS OF CRISIS MANAGEMENT: METHODS AND EVALUATION CRITERIA	<b>38</b>
<b><i>Makarov Vladimir Vasil'yevich, Naruzhny Vyacheslav Evgen'yevich.</i></b> ECONOMIC IMAGE OF THE ENTERPRISE OF THE DEFENSE INDUSTRIAL COMPLEX IN MODERN CONDITIONS	<b>49</b>
<b><i>Metkin Dmitry Mikhailovich, Zhukov Oleg Viktorovich, Afanasyev Mikhail Vladimirovich.</i></b> TOOLS FOR STRATEGIC PLANNING OF PROCUREMENT ACTIVITIES AT THE ENTERPRISES OF THE OIL AND GAS GEOLOGICAL INDUSTRY	<b>56</b>
<b><i>Meshcheryakova Olga Konstantinovna, Meshcheryakova Maria Alexandrovna, Agafonova Margarita Sergeevna.</i></b> FORESIGHT: THEORETICAL ASPECT AND RESEARCH IN THE CONSTRUCTION SERVICES MARKET	<b>67</b>
<b><i>Morozova Natalya Ivanovna, Nazarov Dmitry Alexandrovich.</i></b> USING CROWDFUNDING TO IMPLEMENT THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM	<b>74</b>
<b><i>Papoyan Tovmas Aramovich.</i></b> THE SPECIFICS OF THE KALININGRAD REGION AS A SPECIAL ECONOMIC ZONE	<b>82</b>
<b><i>Seliverstov Yuri Ivanovich.</i></b> HOW CAN WE DEVELOP INNOVATIONS IN THE FACE OF SANCTIONS	<b>90</b>
<b><i>Khivrich Aleksei Iurevich.</i></b> FUNCTIONAL RELATIONSHIP OF MARKET STABILITY AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	<b>99</b>

**Khrushchev Dmitry Vladimirovich.** THE DEVELOPMENT OF THE MOSCOW TRANSPORT HUB AS AN EXAMPLE OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE TRANSPORT INDUSTRY OF THE RUSSIAN FEDERATION **110**

**Shiyko Vera Georgievna, Kurbanov Nurali Haidarovich.** CYCLES OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF BALANCED FORMATION OF LABOR RESOURCES **119**

**Yuldasheva Oksana Urnyakovna, Svetlovidova Elizaveta Valentinovna, Tsurinov Andrey Fyodorovich.** IMPLEMENTATION OF STRATEGIC AGROMARKETING ON SMALL FARMS: PROBLEMS AND TRENDS OF SOLUTIONS **127**

### **FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT**

**Anesyants Sarkis Artavazdovich, Anesyants Yuri Sarkisovich, Sviridov Oleg Yurievich.** ABOUT THE PROBLEMS OF FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION IN MODERN CONDITIONS (SOME CLASSIC EXAMPLES) **134**

**Komkov Roman Mikhaylovich, Semernina Yuliya Vyacheslavovna.** THE PECULIARITIES OF STOCK TRADING IN THE RUSSIAN STOCK MARKET **138**

**Suprun Nikita Alekseevich, Yakunin Sergey Vadimovich.** CHANGING THE STRUCTURE OF THE RUSSIAN BANKING SECTOR UNDER SANCTIONS **147**

**Chirskaya Marina Alexandrovna.** FACTORS FOR FORMING THE LENDING POLICY OF THE ORGANIZATION IN THE UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT **158**

# **МЕНЕДЖМЕНТ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

УДК 005  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_12

## МЕХАНИЗМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ПРАКТИКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

---

**Степанов Михаил Михайлович**

Старший преподаватель, Университет Дерби, Великобритания

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

*В статье представлено исследование применения аутсорсинга в практике малых предприятий. Установлена сущность аутсорсинга, его основные достоинства, связанные с возможностью существенной экономии на постоянных издержках, улучшением качества выполняемых бизнес-процессов за счет опыта и инфраструктуры компании-аутсорсера, концентрацией на выполнении основных производственных функций компании. В то же время указан тот факт, что не всегда передача какой-либо функциональной функции на аутсорсинг является целесообразной, для определения этого рекомендовано использование матрицы аутсорсинга на основе сравнения стратегической важности и уровня развития функции на малом предприятии. В статье разработан механизм применения аутсорсинга на малом предприятии, отмечена важность соответствия аутсорсинга стратегии и задачам долгосрочного развития, оценки экономической эффективности, сопоставления выгод и рисков применения аутсорсинга в деятельности малого предприятия. Также указана важность адаптационного периода, когда выстраиваются деловые отношения между малым предприятием и аутсорсером и определяются принципы совместной работы. Сделан вывод о том, что применимость аутсорсинга для малых предприятий особенно актуальна в случаях ограниченных финансовых и кадровых ресурсов для дальнейшего развития.*

**Ключевые слова:** малое предприятие, малый бизнес, аутсорсинг, аутстаффинг.

## MECHANISMS OF USING OUTSOURCING IN THE PRACTICE OF SMALL BUSINESS

---

**Stepanov Mikhail Mikhailovich**

Senior Lecturer, University of Derby, UK

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

*The article presents a study of the use of outsourcing in the practice of small enterprises. The essence of outsourcing is established, its main advantages associated with the possibility of significant savings on fixed costs, improving the quality of business processes performed due to the experience and infrastructure of the outsourcing company, concentration on the performance of the main production functions of the company. At the same time, the fact is indicated that it is not always advisable to outsource any functional function, to determine this, it is recommended to use the outsourcing matrix based on a comparison of strategic importance and the level of development of the function at a small enterprise. The article develops a mechanism for the use of outsourcing in a small enterprise, notes the importance of outsourcing compliance with the strategy and objectives of long-term development, assessing economic efficiency, comparing the benefits and risks of outsourcing in the activities of a small enterprise. The importance of the adaptation period is also indicated, when business relations between a small enterprise and an outsourcer are built and the principles of joint work are determined. It is concluded that the applicability of*

*outsourcing for small enterprises is especially relevant in cases of limited financial and human resources for further development.*

**Keywords:** *small enterprise, small business, outsourcing, outstaffing.*

В сложных экономических условиях малым предприятиям требуется оптимизация своих расходов и повышение эффективности функционирования. Одним из наиболее популярных методов для этого можно назвать аутсорсинг (outer-source-using — использование внешнего ресурса). Он представляет собой передачу части функций или бизнес-процессов другой компании на основе договора о выполнении возмездных услуг. При этом по данным аналитиков Сбера, аутсорсинг позволяет экономить до 20% бюджета на выполнение различных бизнес-процессов [4], что делает аутсорсинг крайне привлекательным.

О.А. Тарасова, Н.А. Алексеева отмечают важные отличия аутсорсинга от других форм экономических отношений:

- в рамках аутсорсинга компания отказывается от формирования и развития собственных производственных мощностей и организационных структур, не связанных с основным производством, и передают их под внешнее управление;
- до установления аутсорсинговых отношений участники юридически и финансово независимы друг от друга, они самостоятельно выступают на рынке услуг
- услуги аутсорсинга кастомизируются под требования конкретного заказчика;
- услуги, передаваемые на аутсорсинг предприятие, как правило, имеет возможность выполнять и самостоятельно, но не желает этого делать по ряду причин;
- характер отношений, возникающих между заказчиком и исполнителем, должен иметь правовую основу и оцениваться по стоимости.

В практике малого бизнеса использование аутсорсинга возможно для различных бизнес-процессов. Так, В.С. Микрюкова [6], А.А. Кубарская [2], А.В. Новиков [8] выделяют следующие направления аутсорсинга:

- бухгалтерские услуги и финансовый менеджмент;
- услуги и сервисы в области информационных технологий;
- кадровый менеджмент;
- рекламная и маркетинговая деятельность;
- складские операции и хранение;
- техническое обслуживание оборудования, транспорта и т.п.;
- юридические консультации;
- перевозки.

Таким образом, сфера применения аутсорсинга достаточно широка, при этом, кроме вспомогательных и обеспечивающих функций на аутсорсинг могут передаваться и некоторые производственные операции. Отметим, что в некоторых случаях малые предприятия могут прибегать не к классическому аутсорсингу, а к аутстаффингу, т.е. приглашению для выполнения определённых работ персонала со стороны. Это, например, актуально в случае сезонных пиков спроса, когда в остальное время содержание полного штата сотрудников не является необходимым.

Т.В. Наконечная, Д.А. Артемьева, А.А. Елизарьева, Н.В. Степанова [7] отмечают, что у аутсорсинга, как и у любого явления, имеются свои достоинства и недостатки. Среди достоинств аутсорсинга можно определить:

- сокращение излишней нагрузки на управленческую систему малого предприятия, которая, как правило, состоит всего из нескольких человек;
- концентрация всех ресурсов на реализацию основных бизнес-операций;
- повышение качества основных процессов;
- перераспределение финансовых ресурсов, экономия на фонде оплаты труда, аренде офисных помещений и т.д.;
- доступ к новейшим технологиям и инфраструктуре;
- повышение надежности выполнения функций и бизнес-процессов.

Аутсорсинг для малых предприятий является наиболее предпочтительным по сравнению с крупными компаниями, так как небольшой оборот, как правило, предполагает низкие постоянные расходы, максимальное сокращение непроизводственных функций.

В то же время есть и недостатки применения аутсорсинга, которые заключаются в [10]:

- сложности поиска ответственного аутсорсера с адекватным уровнем цен на свои услуги;
- снижении оперативности бизнес-процессов из-за необходимости согласований с компанией-аутсорсером;
- возможности частичной утраты контроля над качеством и течением переданных на аутсорсинг бизнес-процессов, сложности контроля квалификации специалистов компании-аутсорсера;
- риске расставания с партнёром-аутсорсером и необходимости по-новой налаживать бизнес-процесс;
- увеличении транзакционных издержек;
- проблеме информационной безопасности.

Поэтому к внедрению аутсорсинга на малом предприятии следует подходить достаточно взвешенно. Для определения целесообразности перехода к аутсорсингу рекомендуется использование матрицы аутсорсинга, в которой сравнивается стратегическая важность конкретной функциональной области или бизнес-процесса и уровень развития подразделения, которое выполняет соответствующие функции, в сравнении с рынком (рисунок 1).

Таким образом, использование аутсорсинга целесообразно в случаях, когда стратегическая важность функциональной области не очень сильна, либо имеет средний уровень, но при слабом развитии подразделения без возможностей существенного улучшения ситуации. Если же какое-то функциональное подразделение развито очень хорошо, то малое предприятие может попробовать выделить его в отдельную хозяйственную единицу и обслуживать другие компании на условиях аутсорсинга (при сохранении связи с материнской компанией).

<b>Стратегическая важность</b>	<b>высокая</b>	Вступление в альянс	Развитие и защита	Сохранение и защита
	<b>средняя</b>	Аутсорсинг (альянсы)	Развитие и защита	Развитие и выход на рынок
	<b>низкая</b>	Ликвидация и переход на аутсорсинг	Ликвидация и переход на аутсорсинг	Выделение и переход на аутсорсинг с предоставлением услуг внешним клиентам
		слабый	равный	сильный

#### **Уровень подразделения по сравнению с рынком**

**Рисунок 1 – Матрица аутсорсинга [1]**

Кроме того, основанием для использования аутсорсинга могут служить [9]:

- неудовлетворенность уровнем и качеством тех работ, которые предоставляют внутренние подразделения и исполнители;
- ограниченность производственных или офисных площадей для размещения вспомогательных подразделений;
- расширение бизнеса и параллельное усложнение функций, выполняемых компанией или необходимость появления новых;
- нестабильность спроса на товары или услуги предприятия, что снижает эффективность содержания собственных вспомогательных служб;

– нехватка у предприятия административного или технического опыта для производства необходимых работ, продуктов и услуг.

Таким образом, решение об использовании аутсорсинга должно быть взвешенными. По мнению автора статьи, переход к аутсорсингу должен соответствовать стратегии развития малого предприятия и помогать решать актуальные задачи долгосрочного развития. Определяющим критерием при принятии решения о передаче той или иной бизнес-функции в аутсорсинг выступает оценка экономической эффективности использования данного инструмента [5].

В целом, механизм применения аутсорсинга малым предприятием, по мнению автора статьи, может быть представлен в следующем виде (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Механизм применения аутсорсинга малым предприятием**

Как видим, подготовительный этап занимает значимую часть в процессе внедрения аутсорсинговой модели, так как только проработка всех значимых вопросов, сравнение возможностей и рисков, позволяет успешно осуществить внедрение с максимальным уровнем эффективности компании.

Особенно важно ответственно подойти к выбору аутсорсера, с которым будет продолжаться сотрудничество. Выбор стоит делать не только по стоимости услуг, но и по другим важным параметрам, среди которых деловая репутация и известность на рынке; уровень юридической ответственности аутсорсера, закрепленный в договоре об оказании услуг; возможность тестового использования услуг; гарантии конфиденциальности, предлагаемые аутсорсером; условия оплаты и т.д.

Важным этапом внедрения аутсорсинга на малом предприятии является адаптация предприятия к работе в рамках аутсорсинговой модели. В этот период важно выстроить каналы коммуникации между малым предприятием и компанией-аутсорсером, установить новые стандарты работы, изменить внутренние регламентирующие документы, при необходимости ликвидировать структурные подразделения, выполнявшие соответствующие функции, уволить или перераспределить персонал, поручить им новые обязанности.

Внедрение аутсорсинга может потребовать обучения и переобучения персонала для возможности взаимодействия с аутсорсинговой компанией. Также руководство компании может столкнуться с сопротивлением основного персонала использованию аутсорсинга, поэтому необходимо принятие соответствующих мер по демонстрации выгоды, которую получают сотрудники и компания в целом при сотрудничестве с аутсорсером.

Также важно отслеживать ход сотрудничества с аутсорсером, установив перед этим ключевые параметры для контроля и мониторинга, например, скорость выполнения бизнес-процесса, его стоимость для предприятия, удовлетворенность качеством и т.д. При обнаружении отклонений важно исследовать причины неудачи:

- функцию всё же нельзя было передавать на аутсорсинг?
- имеются недостатки в организации взаимодействия?
- был неправильно сделан выбор компании-аутсорсера и при смене поставщика ситуация улучшится?

Поняв причину, можно принимать управленческое решение по исправлению ситуации – отказаться от аутсорсинга в пользу собственного структурного подразделения, пересмотреть регламент сотрудничества или выбрать другого поставщика аутсорсинговых услуг.

Кроме того, следует помнить, что, приняв однажды решение о передаче бизнес-процесса на аутсорсинг, малому предприятию нельзя отказываться от контроля над этой областью. По мере развития цели и задачи бизнеса могут поменяться, целесообразность аутсорсинговой модели может измениться, поэтому всегда важно проводить анализ эффективности использования данного инструмента в динамике [11].

Предложенный механизм применения аутсорсинга малым предприятием позволяет выбрать аутсорсинговую модель, опираясь на стратегию и задачи компании и пошагово провести её внедрение для максимизации эффективности функционирования малого предприятия.

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

1. Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Метод оценки целесообразности применения производственного аутсорсинга // Региональная экономика: теория и практика. 2013. №4. С. 16-20.
2. Кубарская А.А. Выявление обеспечивающих функций малого предприятия с помощью цепочки создания ценностей для дальнейшей передачи этих функций на аутсорсинг на примере организации, разрабатывающей программные адаптеры между расчетными и конструкторскими комплексами // Аллея науки. 2018. Т. 2, № 6(22). С. 594-598.



3. Кукушкина М.А., Чернышова Л.И. Позволит ли аутсорсинг сократить затраты на предприятии // Общество, образование, наука: современные тренды: Сборник трудов по материалам II Национальной научно-практической конференции, Керчь, 23–24 декабря 2022 года / Редколлегия: Е.П. Масюткин [и др.]. Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2022. С. 704-708.

4. Лайфхаки для управленцев: лучшие практики бизнес-менеджмента за 2022 год // СБЕРПро [Электронный ресурс]. URL: <https://sber.pro/publication/layfhaki-dlya-upravlencev-luchshie-praktiki-biznes-menedzhmenta-za-2022-god>

5. Логинова Т.В. Аутсорсинг и проблемы его применения на предприятиях малого бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9, № 9-1. С. 398-403.

6. Микрюкова В.С. Целесообразность аутсорсинга на малом предприятии // Синергия Наук. 2018. № 23. С. 395-399.

7. Наконечная Т.В., Артемьева Д.А., Елизарьева А.А., Степанова Н.В. Аутсорсинг для субъектов малого предпринимательства в России // Бюллетень науки и практики. 2021. №5. С. 327-334.

8. Новиков А.В. Использование аутсорсинга в маркетинговой деятельности малого предприятия // Перспективы роста организации производства, экономики и управления: сборник научных трудов магистрантов. Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2019. С. 50-53.

9. Тарасова О.А., Алексеева Н.А. Методика анализа и внедрения аутсорсинга бизнес-процессов в малом предприятии лесопромышленного комплекса /// Менеджмент: теория и практика. 2022. № 3-4. С. 103-115.

10. Федорцова С.С., Голобородько Ю.А. Аутсорсинг как фактор повышения эффективности в сфере малого предпринимательства организаций (на примере организаций г. Таганрога) // Colloquium-journal. 2022. №1 (124). С. 72-77.

11. Фомченкова О.Н. Роль аутсорсинга бухгалтерских услуг для предприятий малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №3-2 (97). С. 121-124.

УДК 338  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_18

## **РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

---

**Шишалова Юлия Сергеевна**

*Преподаватель кафедры мировой экономики и международных отношений  
Института бизнеса и делового администрирования,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации*

**E-mail:** [shishalova-ys@ranepa.ru](mailto:shishalova-ys@ranepa.ru)

*Важнейшей тенденцией в современной науке об организации образовательной деятельности и, соответственно, одной из приоритетных задач в сфере управления учреждениями системы высшего образования является выработка методики принятия эффективных управленческих решений, обеспечивающих перманентность процесса повышения качества образования при обязательном учете достижений социальной инженерии, теории и практики менеджмента. Одной из ключевых задач в этом смысле является задача разработки концепции комплексного планирования деятельности учреждений высшей школы, позволяющая не только оптимизировать организацию учебного процесса, но и обеспечить его более высокую результативность.*

*В настоящей статье раскрываются принципиальные особенности авторской модели комплексного планирования деятельности вуза, построенной с учетом универсальных стандартов качества образования как основы реализации единого учебного плана; приводится состав и характеристики инструментария комплексного планирования, внедрение которых в повседневную практику позволит сформировать надлежащие предпосылки и необходимые условия для достижения цели устойчивого развития вуза в долгосрочной перспективе.*

**Ключевые слова:** комплексное планирование; качество образования; профессиональные компетенции; программа развития вуза; система развития профессорско-преподавательского состава.

## **FORMATION OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION DEVELOPMENT PROGRAM ON THE BASIS OF INTEGRATED PLANNING MODEL**

---

**Shishkova Yulia Sergeevna**

*Lecturer at the Department of World Economy and International Relations  
Institute of business studies, Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration*

**E-mail:** [shishalova-ys@ranepa.ru](mailto:shishalova-ys@ranepa.ru)

*One of the most important tendency in the modern science of education and, thus, one of the priority tasks in the higher education system management practice is the development and implementation of approaches which help create an effective management system for educational organizations that ensures the continuous improvement of the education quality based on the recent achievements of modern management theory and practice.*

*One of the main tasks in the context of the tasks mentioned above is the formation of higher education institutions integrated planning concept, which allows make the system of educational process basic components more effective and helps to improve the quality of higher education.*

*This article reveals the fundamental features of the university integrated planning model developed by the author and based on the universal quality standards, consistency and characteristics of the proposed integrated planning tools are provided, which introduction into everyday practice will form the appropriate prerequisites and conditions for achieving the goal of sustainable and successful university development in the long term perspective.*

**Keywords:** *integrated planning; education quality; professional competencies; university development program; faculty development system.*

Динамика социально-экономической ситуации в Российской Федерации в последние годы, вызовы, на которые приходится отвечать отечественной высшей школе (прежде всего, в плане количества и качества необходимых экономике страны кадров, спектра востребованных компетенций выпускников), заставляют пересматривать приоритеты, выступавшие традиционным ориентиром системы высшего образования (как профессионального, так и академического). Именно по этой причине столь пристальное внимание сегодня уделяется национальным проектам, развернутым в сфере образования нашей страны. Так, например, федеральный проект «Кадры для цифровой экономики», являющийся составной частью национального проекта «Цифровая экономика», призван обеспечить потребность в кадрах для различных отраслей экономики в условиях ее интенсивной цифровизации. Данный проект предполагает разработку базовой модели умений и навыков, необходимых современному специалисту, задействованному в сферах с высокой насыщенностью информационными технологиями; кроме того, проект призван сформировать дорожную карту в отношении использования персональных профилей компетенций граждан для выбора ими собственной траектории профессиональной подготовки, что вполне можно рассматривать как эксперимент по внедрению в будущем индивидуального подхода к организации учебного процесса учащегося в зависимости от квалификации и знаний, которыми он желает овладеть в ходе обучения.

Сегодня российские вузы, по сути, переживают период ускоренной трансформации, предполагающий, во-первых, расширение содержания самого понятия «качество образования» и его дополнение новыми смыслами; во-вторых, – обновление материально-технической базы наряду с внедрением новых учебных технологий и подходов к контролю знаний. Но главное – в настоящее время одинаково значимой задачей является развитие цифровых компетенций не только у обучающихся, но и, в том числе, у профессорско-преподавательского состава [4; 6] российских вузов.

О системе качества образования.

Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 2) под качеством образования понимается «комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы». Из приведенного определения следует, что понятие «качество образования» может рассматриваться в двух аспектах: как мера соответствия характеристик образовательной деятельности установленным обязательным требованиям (стандартам) и как степень удовлетворенности потребителей образовательных услуг результатами функционирования системы образования в целом, включая организацию обучения.

Систему оценки качества образования (в зависимости от субъекта, производящего оценку) можно разделить на внутреннюю и внешнюю.

Внешняя оценка качества образования регламентирована действующим законодательством и ведомственными установлениями; она может проводиться в следующих формах [8]:

- государственной проверки образовательной деятельности (государственная аккредитация, мониторинг эффективности деятельности вузов);
- независимой оценки качества образования;
- профессионально-общественной аккредитации;
- открытых и транспарентных рейтингов и рэнкингов.

Внутренняя оценка качества образования вуза осуществляется в большинстве случаев двумя способами: в виде самостоятельно инициированных оценочных процедур и в виде мониторинга степени удовлетворенности сторон учебного процесса (посредством анкетирования и опросов).

Примечательно, что при прохождении процедуры аккредитации одним из важных критериев (являющихся, по сути, инструментом внешней оценки качества образования) служит наличие в вузе внутренней системы оценки качества. Таким образом, внедрение системы оценки качества образования в учебном заведении способно, помимо предоставления руководству вуза утилитарной информации (как результата текущего мониторинга) о различных сторонах функционирования образовательной организации, дать дополнительные привилегии при прохождении этой организацией аккредитационных процедур.

Использование модели комплексного планирования деятельности вуза при разработке программы развития высшего учебного заведения.

Представленные в научной литературе описания методик и моделей управления качеством образования в вузе ориентированы в основном на выработку набора критериев оценки образовательных и – реже – научно-исследовательских программ. При этом, на наш взгляд, не уделяется должного внимания именно комплексному подходу к планированию оценочной деятельности, а также выяснению уровня квалификации профессорско-преподавательского состава [11]. Однако, как известно, значение человеческого фактора – вклад педагогического коллектива – в качество образования невозможно переоценить.

Изложенные выше рассуждения свидетельствуют, по нашему мнению, в пользу необходимости использования комплексного планирования, в том числе с целью обеспечения непрерывного контроля за уровнем качества образования в вузах страны [5], причем основным объектом контроля должна стать система управления развитием профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава.

Проведенное автором исследование позволило описать структуру модели, учитывающей фактор комплексного планирования деятельности вуза, с базовой компонентой, в роли которой выступает профессорско-преподавательский состав, обеспечивающий достижение и поддержание на необходимом уровне качества образовательной и научно-исследовательской деятельности учебного заведения (см. рис. 1).

Модель призвана гармонизировать основные системы и подсистемы, входящие в функциональную структуру вуза с целью эффективного управления всей образовательной организацией; критерием эффективности работы менеджерского звена, очевидно, следует считать уровень подготовки учащихся, исследовательскую активность профессорско-преподавательского состава, ритмичность и материально-техническую обеспеченность учебного процесса.

Модель адаптирована к специфике решения задач социальной направленности, являющихся неотъемлемой частью функционирования современного вуза любого профиля, формы собственности и масштаба.

В качестве целей построения системы комплексного планирования деятельности вуза считаем возможным выделить следующие:

- 1) развитие профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава (далее также – ППС);

2) повышение качества комплекса образовательных и исследовательских проектов и программ.

В основу функционирования и реализации предлагаемой модели положены принципы и подходы, сгруппированные таким образом, что:

– планирование осуществляется одновременно с оценкой факторов внешней среды и определением текущих индикаторов (внутренних факторов) деятельности вуза;

– система планирования подразумевает: анализ внутренних и внешних факторов, характеризующих деятельность вуза; разработку стратегической программы развития вуза; планирование ресурсов; формирование портфеля образовательных и научно-исследовательских проектов и программ; согласование и дорожную карту реализации программы развития вуза;

– неотъемлемой и ключевой частью модели выступает механизм воспроизводства профессиональных компетенций ППС вуза [10];

– все плановые показатели должны иметь конкретное содержание и быть измеримыми. Фиксация и учет показателей планирования, по замыслу автора, будут производиться на основе текущего мониторинга достигнутых значений ключевых KPI, разработанных в рамках комплексной программы развития вуза.

Модули и элементы универсальной модели комплексного планирования деятельности вуза, разбор содержания которых приводится ниже, находят свое отражение в стратегии развития вуза в долгосрочной перспективе, которая выступает основой комплексной программы развития вуза.

Составление такой программы начинается с анализа внешней среды, при этом к факторам прямого воздействия (в зависимости от специфики конкретного вуза) можно отнести:

1) потребителей образовательных услуг:

– физических и юридических лиц, заключивших договоры на получение образовательных услуг;

– государство (в лице органов федеральной и региональной власти; учреждений и ведомств, обеспечивающих формирование контингента учащихся по программам целевого обучения);

– юридических лиц, выступающих в роли сторонних заказчиков консалтинговых и экспертных услуг, оказываемых вузом в рамках дополнительных (внеучебных) направлений деятельности, а также научно-исследовательских работ различного характера;

– представителей научного сообщества и независимых исследователей, использующих результаты НИР вуза, а также информационно-аналитические материалы, подготовленные его практикующими подразделениями (лабораториями, юридическими клиниками, полигонами ИТ-технологий и пр.);

2) поставщиков услуг и ресурсов, необходимых для функционирования вуза:

– юридических лиц, обеспечивающих материально-техническое обеспечение учебного процесса;

– физических и юридических лиц, выступающих заказчиками по договорам об обучении и целевым договорам;

– государственных программ, грантов на поддержку перспективных образовательных проектов и НИР;

3) организаций-посредников (юридических лиц, привлекаемых в целях маркетингового продвижения услуг, оказываемых вузом обществу, а также выполняющих отдельные функции и задачи по заявкам структурных подразделений вуза в режиме аутсорсинга);

4) конкурентов (образовательных и научных организаций, оказывающих схожий с рассматриваемым вузом спектр услуг и обладающих аналогичными позициями на данном сегменте рынка).

Опираясь на методику PEST-анализа, можно выделить ряд факторов косвенного воздействия, оказывающих влияние на формирование приоритетов программы развития вуза [12]:

- 1) экономические факторы:
  - общее состояние экономики страны (спад/рост/стагнация);
  - уровень платежеспособного спроса населения;
  - динамика доходов населения.
- 2) внутривластные факторы:
  - уровень государственной поддержки образования в стране;
  - наличие государственных программ и стратегий развития образования;
- 3) социокультурные факторы:
  - демографическая ситуация в стране/регионе;
  - отношение населения к необходимости получения высшего и послевузовского образования, его престиж в обществе;
  - качество образования в государстве;
- 4) технологические факторы:
  - разработка инновационных образовательных программ;
  - применение современных информационных технологий в образовательном процессе (в том числе дистанционных и электронных образовательных ИТ-решений), наличие необходимой инфраструктуры;
  - объем государственного финансирования фундаментальных исследований и инновационных продуктов.

Проанализировав степень влияния перечисленных выше факторов, администрации вуза в дальнейшем переходит к следующему этапу – разработке и детализации точек роста вуза, на основе которых формируется стратегия его поведения на рынке и комплексная программа развития. На данном этапе важную роль играет описание возможных сценариев развития вуза, а также способов демонстрации его активного поведения на рынке (продвижения новых образовательных программ; расширение палитры исследовательских проектов, выполняемых по заказам сторонних организаций и пр.).

Анализ рынка предполагает, в первую очередь, изучение предложений по сходным направлениям деятельности вузов-конкурентов, а также выявление тенденций на рынке труда. Обоснование решений может строиться на базе создания и анализа эконометрических моделей, характеризующих особенности потребительского спроса на рынке образовательных услуг (для этого необходимо изучать запросы и мотивацию потенциальных абитуриентов, а также предпочтения лиц, влияющих на принятие решения поступающими, по части выбора того или иного вуза для обучения по программе высшего образования).

К примеру, анализу может подлежать ценообразование на востребованные образовательные программы. Формирование цен на программы в таком случае будет основываться не только на анализе предложения аналогичных программ на рынке и расчете рентабельности, но и на экспертных оценках корреляции численности абитуриентов (спроса на программы обучения) от стоимости образовательных услуг.

Так, эконометрическая модель эластичности спроса по цене составляется на основе данных, аккумулируемых отделом маркетинга вуза (приемной комиссией) о запросах абитуриентов в отношении особенностей и стоимости программ обучения; в том числе на основе обратной связи, получаемой непосредственно от абитуриентов и иных заинтересованных лиц.

Еще одним примером применения эконометрики для обоснования управленческих решений в вузе может служить модель зависимости себестоимости учебной программы от её объема, количества обучающихся, затрат на материально-техническое обеспечение, уровня оплаты ППС, количества и объема предлагаемого обучающимся учебно-методического материала по курсам (включая электронные учебные материалы, разработанные коллективом вуза и адаптированные к онлайн-формату обучения).

Формирование и анализ такой модели позволяют определить нижний предел стоимости образовательной программы, обеспечивающей безубыточную реализацию учебного процесса.

В качестве дополнительного и весьма полезного инструмента отработки управленческих решений стоит назвать также методы имитационного моделирования. Имитационное моделирование контролируемого процесса или управляемого объекта – это высокоуровневая информационная технология, которая часто применяется при:

- управлении сложными бизнес-процессами, в качестве которых в рассматриваемом нами контексте может выступать проведение синхронных по времени образовательных программ;

- возникновении сбоев различной природы при реализации учебного процесса, вызванных внешними и/или внутренними факторами.

Имитационное моделирование позволяет определить значения параметров функционирования рассматриваемой системы с возможностью фиксации изменения условий протекания процесса и определения случайных событий, учет которых при традиционных подходах вызывает существенные затруднения. Это помогает оперативно адаптировать возможные незапланированные изменения в проекте, а также получить более точные значения индикаторов, характеризующих функционирование всей изучаемой системы (в данном случае – высшего образовательного учреждения) в целом [3].

Имитационное моделирование предполагает формирование перечня возможных событий (вызовов), нарушающих плановый режим осуществления образовательного процесса, а также мероприятий и процедур по восстановлению нормального режима работы.

В практике управления для оптимизации процессов имитационного моделирования используется широкая линейка программных продуктов. Одним из популярных программных решений, позволяющих разработать модель имитационного моделирования при наличии минимальных навыков в области программирования, является AnyLogic.

На следующем этапе, располагая пониманием стратегии вуза, сформированным с учетом анализа альтернатив, происходит выработка комплексной программы развития вуза, включающей конкретные целевые показатели и сроки их достижения [13]. Комплексная программа развития состоит из указанных ниже основных элементов, перечень которых не является закрытым:

- 1) портфель образовательных программ – полный реестр образовательных программ всех уровней подготовки и форм обучения с указанием плана приема абитуриентов. Портфель образовательных программ должен регулярно актуализироваться в соответствии с тенденциями, выявляемыми на рынке труда;

- 2) план НИР и консалтинга – структурированный план, содержащий критерии научно-исследовательской деятельности преподавателей вуза, перечень изысканий (проектов), которые, согласно стратегии вуза, должны быть реализованы в отчетном периоде, также с указанием планируемых сроков и итоговых результатов их завершения;

- 3) план развития персонала – перечень мероприятий, направленных на расширение номенклатуры компетенций административно-управленческого и профессорско-преподавательского состава. План подразумевает, в том числе, методику управления талантами, механизмы горизонтальной и вертикальной ротации кадров ППС, процедуру выявления лучших практик преподавания для их популяризации в рамках вуза;

- 4) план развития материально-технического обеспечения (МТО) – комплекс мер по организации оснащения вуза современными техническими средствами, включая закупку лицензионного программного обеспечения и дополнительных вычислительных мощностей, в том числе для организации обучения с применением дистанционных образовательных технологий;

- 5) маркетинговый план – перечень мероприятий по созданию позитивного образа вуза и продвижению образовательных программ, результатов НИР и консалтинговых возможностей образовательной организации на рынке. В условиях растущей конкуренции между образовательными программами и учебными заведениями, сокращения численности абитуриентов план маркетинга становится

неотъемлемой частью стратегии развития любого вуза;

б) план финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) – детализированный план на финансовый год и плановый период, составляемый для контроля за управлением расходами и доходами организации, определения сбалансированных финансовых показателей и разработки комплекса мер по предотвращению кассовых разрывов и кризиса платежеспособности.

Важнейшим элементом плана развития персонала вуза является система управления компетенциями ППС [7], которую следует рассматривать как центральное звено системы функционирования вуза и, таким образом, как стержневой элемент разрабатываемой комплексной программы его развития.

Представленная модель (см. рис. 1) иллюстрирует приложение теоретического базиса методологии комплексного планирования деятельности вуза в практической плоскости. В данном случае модель изображена в виде блок-схемы, на которой показаны:

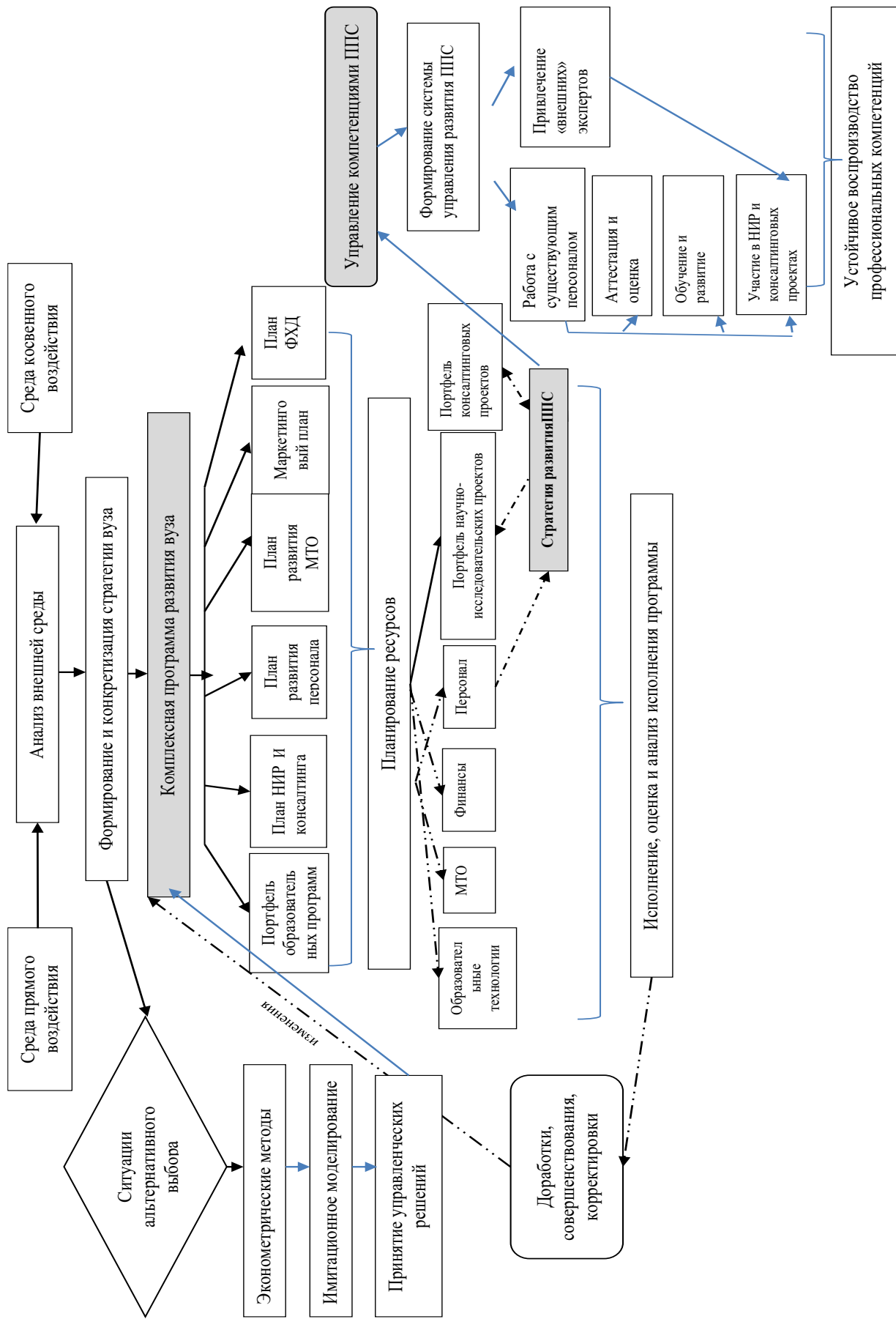
- трансформация стратегических целей в инструменты стратегического, тактического и оперативного планирования деятельности вуза;
- система функционирования непрерывного мониторинга и оценки, а также последующего анализа и корректировки ключевых процессов создания и реализации комплекса образовательных проектов и программ на всех этапах жизненного цикла и на различных уровнях управления вузом;
- распределение и перераспределение ресурсов вуза в целях повышения эффективности;
- выявление в характере управленческих процессов потенциальных угроз и рисков, которые могут стать преградой для стабильного функционирования вуза;
- механизм отслеживания связи между повышением уровня профессиональной компетентности ППС и качеством образовательных программ;
- координация между подсистемами управления деятельностью вуза и др.

Предложенный подход является во многом универсальным, так как может быть применен в различных вузах – и государственных, и негосударственных, вне зависимости от специализации и масштаба деятельности учебного заведения.

При реализации описанной модели на практике, по общему мнению, следует организовать работу в три этапа, логика взаимосвязи и содержание которых определяются необходимыми в каждом конкретном случае мерами и мероприятиями по разработке инструментов и средств реализации системы комплексного планирования [1].

Софинансирование в отношении таких разработок может осуществляться как на бюджетных началах, так и в формате государственно-частного партнерства или полностью частного финансирования. Кроме того, не исключается возможность создания особого эндаумент-фонда.





**Рисунок 1 - Модель комплексного планирования деятельности вуза**



Источник: Составлено автором

**Рисунок 2 - Этапы внедрения универсальной модели комплексного планирования деятельности вуза**

При разработке мероприятий по внедрению модели комплексного планирования в систему управления деятельностью вуза существенное значение имеет учет и прогнозирование возможных рисков, которые могут сопровождать данный процесс. Экспертная оценка рисков при внедрении модели, а также их характеристика представлены в таблице.

Обращаем внимание: предлагаемый перечень рисков не является исчерпывающим; предполагается, что он может быть расширен или дополнен в зависимости от условий и обстоятельств внедрения конкретного проекта.

Таблица 1

**Характеристика и оценка основных рисков, угрожающих реализации проекта мероприятий по интеграции модели комплексного планирования в систему управления деятельностью вуза**

Ключевой риск	Экспертная оценка параметра риска		Меры по предотвращению / снижению
	Вероятность реализации	Масштаб возможных потерь	
Риск некорректной идентификации характеристик состояния внешней среды	Средняя	Средний	Коллегиальный принцип утверждения ключевых показателей планирования, внешний аудит
Риск срыва сроков (графика) реализации мероприятия	Средняя	Средний	Индивидуальная и коллективная ответственность, позитивная мотивация исполнителей, оперативные корректировки
Риск недостаточной компетентности рабочей группы по планированию деятельности	Средняя	Средний	Подбор исполнителей, работа с кадровым резервом, дублирование средствами автоматизации,
Риск формализма/недобросовестности при оценке КРІ	Высокий	Средний	риск-ориентированный подход к оценке компетентности участников группы планирования
Риск организационного сопротивления изменениям	Высокая	Высокий	Информирование, мотивация к изменениям, работа через неформальных лидеров в педагогических коллективах
Риск некорректности модели оценки	Низкая	Высокий	Тестирование и апробация модели

Обобщая результаты, полученные в рамках проведенного исследования, необходимо в первую очередь отметить, что одним из ключевых рисков, с которым сталкивается перспективная система управления качеством образовательных проектов на основе развития компетенций ППС, является инерционность функционирования и мышления структур и коллектива вуза, рефлекторное неприятие радикальных изменений, внутреннее сопротивление организационным изменениям, которое в некоторых случаях может иметь объективные причины [14].

С учетом ограниченности финансирования, в условиях всё более жестких требований повышения эффективности образовательных проектов любые коренные преобразования могут восприниматься руководством образовательной организации и штатом вуза как дополнительный инструмент для оптимизации расходования организационного и финансового ресурса.

Таким образом, в данном исследовании можно сделать следующие выводы и заключения. В условиях непрерывной реформы системы высшего образования, которая на разных исторических промежутках новейшего этапа истории нашей страны протекает с разной степенью интенсивности, готовность образовательных учреждений к очередным трансформациям и «смене вех» в идеологии отечественной высшей школы (включая быструю адаптацию к меняющимся социально-экономическим и геополитическим условиям) становятся залогом выживания учебного заведения (укрупнения, слияния давно стали уже приметой времени в российской высшей школе), сохранения своего статус кво, а, следовательно, и серьезным конкурентным преимуществом.

Предложенная автором модель комплексного планирования деятельности вуза, на базе которой может выстраиваться комплексная программа его развития, видится эффективным способом повышения устойчивости образовательной организации к воздействию внешней среды и императивному изменению его тактических задач, иницируемому вышестоящими инстанциями. Модель создана с использованием системного подхода (вуз рассматривается как комплекс взаимосвязанных управляемых подсистем, для удобства сведенных в упрощенную блок-схему) и с учетом обобщения обширного эмпирического материала.

В рамках модели, разработанной автором, основной упор сделан на оптимизации системы управления и совершенствования возможностей педагогического коллектива учебного заведения, который выступает основным проводником (при этом одновременно и субъектом, и объектом) любых изменений в подходах к учебному процессу, и это следует учитывать в первую очередь при использовании данной модели.

#### Список использованных источников и литературы

1. Гольдштейн, С. А. Современные проблемы управления изменениями в программах и проектах государственного сектора правительства Москвы // Актуальные вопросы экономики, коммерции и сервиса : сборник научных трудов кафедры коммерции и сервиса. – Москва, 2021. – С. 19–24.
2. Демина, Е. В. Качество образовательных услуг как показатель результативности образовательной деятельности современной школы / Е. В. Демина, Е. Н. Михайлова // Вестник томского педагогического университета. – 2016. – №8(173). – С. 48–52.
3. Долматов, М. А. Имитационное моделирование как инструмент оценки инженерных решений при разработке проектов развития судостроительных и судоремонтных предприятий России / М. А. Долматов, Р. С. Нисенбаум, А. М. Плотников, Д. О. Федотов // Национальное общество имитационного моделирования. – URL: <http://simulation.su/uploads/files/default/ikm-mtmts-64-69.pdf> (дата обращения: 19.09.2022).
4. Епифанова, Н. С. Цифровая грамотность как необходимое условие трансформации современной системы образования в России / Н. С. Епифанова, М. Г. Полозков // Государственная служба. – 2020. – Т. 22. – № 5(127). – С. 62–66.
5. Козлова, Е. В. Комплексное планирование: концепция, методология, организация: монография / Е. В. Козлова. – Саратов: Наука, 2014. – 100 с.
6. Клячко, Т. Л. Образование в России и мире. Основные тенденции // Образовательная политика. – 2020. – № 1(81). – С. 26–42.
7. Куклина, Л. В. Становление личностно-профессиональной компетентности молодых преподавателей в системе высшего образования / Л. В. Куклина, Л. Ю. Минеева // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2018. – №. 2 (30). – С. 84–89.
8. Монахова, В. П. Комплексная система оценки качества деятельности образовательной организации: механизмы и инструменты / В. П. Монахова, П. А. Карепин, Е. И. Одинцова, А. М. Ерикова // Качество. Инновации. Образование. – 2022. – № 3(179). – С. 3–13.

9. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн. – Москва: Альпина Паблшер, 2018. – 248 с.
10. Салми, Д. Создание университетов мирового класса / пер. с англ. – Москва: Весь Мир, 2009. –132 с.
11. Цыремпилова, Е. А. Сравнительная характеристика методик оценки качества образовательной услуги на рынке услуг высшего образования // Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. – 2015. – Т. 1. – №52. – С. 126–132.
12. Cox, J. The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological (PEST) analysis // The Journal of Academic Librarianship. – 2021. – Vol. 47
13. Hoshaw, J. P. Integrated planning: the “difference that makes a difference” in institutional effectiveness over time / J. P. Hoshaw, M. Ben-Avie, K. K. Daughtery, N. R. Santilli, M. I. Schramm-Possinger, L. Di Genova, R. Wilkinson, A. Grabau, E. M. Isaacson // Intersection: A Journal at the Intersection of Assessment and Learning. – 2021. – Vol. 2(3).
14. Kallio, K. M. [et al.]. Ethos at stake: Performance management and academic work in universities // Human Relations. – 2016. – Vol. 69. – №3. – P. 685–709.
15. Ruben, B. D. Quality in higher education. – Routledge, 2018. – 340 p.

УДК 005.5  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_30

## ОБЗОР СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ СО СЛОЖНЫМИ СТРУКТУРАМИ

---

**Шувалов Антон Евгеньевич**

Аспирант, Университет Синергия

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

**Некрасов Иван Васильевич**

Кандидат технических наук, старший научный сотрудник

ФГБУН Институт Проблем Управления им. В.А.Трапезникова РАН

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

**Латанов Андрей Александрович**

Аспирант, Университет Синергия

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

**Семенова Елена Михайловна**

Кандидат технических наук, доцент кафедры маркетинга

и предпринимательства, ОГУ имени И.С. Тургенева

**E-mail:** [EM\\_Semenova@mail.ru](mailto:EM_Semenova@mail.ru)

В настоящее время разработаны и используются множество подходов к оптимизации процессного управления в компаниях различных структурных типов. Особое внимание уделяется организациям сложной структуры, для которых характерно наличие множества подразделений, процессов и систем, а также сильное проявление их взаимного влияния. Применение процессного управления для подобных компаний связано с дополнительными трудностями, обусловленными проблемой противоречивости локальных ключевых показателей эффективности (КПЭ) структурных единиц предприятия. Эти показатели могут органичивать эффективность при их совместной реализации в процессе управления и ухудшать финансовые, инвестиционные и другие показатели результативности. В связи с выявленной актуальностью вопросов процессного управления в настоящей статье рассмотрены существующие подходы к его оптимизации в компаниях со сложными структурами и используемые методы процессного управления. В данной статье исследуется проблема противоречивости локальных ключевых показателей эффективности (КПЭ) структурных единиц предприятий; проведен обзор существующих подходов к устранению этой проблемы, а также исследована проблематика применимости этих подходов в практической деятельности современных российских организаций.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, процессное управление, сложные структуры, lean, six sigma, PDCA, ключевые показатели эффективности, КПЭ.

## ASSESSMENT OF TOURISM POTENTIAL IN THE NORTH CAUCASUS

---

**Shuvalov Anton Yevgenyevich**

Postgraduate Student, Synergy University

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

**Nekrasov Ivan Vasilyevich**

Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher

FGB Institute of Management Problems

im. V.A. Trapeznikov RAS

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

**Latanov Andrey Alexandrovich**

Postgraduate Student, Synergy University

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

**Semenova Elena Mikhailovna**

Associate Professor of Marketing and Entrepreneurship

IGU named after I.S. Turgenyev

**E-mail:** [EM\\_Semenova@mail.ru](mailto:EM_Semenova@mail.ru)

*This article discusses the state of the tourism industry, the development of mountain tourism. Data on the number of visits to mountain peaks around the world are provided. Due to its magnificent landscapes, diverse terrain, some famous mountain peaks have become an integral part of tourist routes and expeditions for mountaineering, routes, sightseeing tours, leisure and adventure. The assessment of tourism potential is inevitably influenced by many aspects of climate change, both positive and negative, which also has an impact on the environment. The list of factors used in this study includes the regional saturation of the scenic area, the length of typical tourist routes, location, traffic conditions in the scenic area, as well as socio-economic and tourist data of the object. As a result, an integral indicator of the assessment of tourist potential is formed.*

**Keywords:** *business processes, process management, complex structures, lean, six sigma, PDCA, key performance indicators, KPI.*

В современных экономических условиях компании сталкиваются с множеством вызовов, связанных с управлением показателями деятельности и достижением поставленных целей. Одним из наиболее эффективных способов оптимизации деятельности по реализации бизнес-процессов организаций является процессное управление.

Процессное управление (ПУ) представляет собой методологию управления бизнес-процессами предприятия с целью повышения их эффективности, обеспечения качества и конкурентоспособности продукции или услуг. Эта методология позволяет оптимизировать процессы внутри организации, устранить избыточные или неэффективные действия, уменьшить время, необходимое на организацию прохождения процессами производственного цикла и, в конечном итоге, повысить уровень удовлетворенности клиентов. Вместе с тем, компании со сложными структурами могут столкнуться с трудностями в применении методологии процессного управления. Наличие в организации сложных структур, включающих множество подразделений, сеть филиалов и многоуровневую иерархию, могут привести к трудностям в управлении процессами, в согласовании и контроле деятельности различных подразделений. Достаточно эффективным способом преодоления этих

трудностей исследователи и практики называют использование современных информационных технологий. Это, например, системы управления процессами (BPM – Business Process Management). Такие системы позволяют автоматизировать процессы внутри компании, предоставляют инструменты контроля и анализа эффективности существующих процессов, сокращают время на выполнение задач и тем самым повышают степень управляемости организации.

Следует отметить, что применение методологии процессного управления в компаниях со сложными структурами реализуется обычно на долгосрочном горизонте в постоянном ключе. Данный процесс требует постоянного анализа и оптимизации [9, 5 и др.]. Кроме того, применение инструментов процессного управления возможно только после четкой регламентации всей деятельности компании, позволяющей установить контрольные точки и согласовать работу всех подразделений организации.

На основании изложенного выше, таким образом, возможно заключить, что процессное управление может стать высокоэффективным инструментом для оптимизации работы компаний со сложными структурами, однако требует системного подхода к его применению.

Внедрение методов процессного управления ведется во многих отраслях экономики для организаций различного типа и профиля деятельности – как за рубежом, так и в России [5, 8 и др.].

Для эффективного управления процессами в компании со сложными структурами необходимы специальные методы и подходы, которые бы учитывали все особенности структуры организации. С целью выявления необходимости использования таких подходов в организациях на первых этапах процедур совершенствования бизнес-процессов проводится анализ бизнес-процессов, выявляются их сильные и слабые стороны. На основании полученных данных возможным становится сделать вывод о том, какие процессы необходимо улучшить. Далее представлены некоторые наиболее популярные методы, применяемые в современных организациях.

Так, методология Lean базируется на идее минимизации потерь и улучшении эффективности бизнес-процессов за счет оптимизации использования ресурсов. Данная методология используется в различных сферах, включая производство, здравоохранение, финансы и др. Основной ее принцип – постоянное совершенствование процессов. С точки зрения представленного подхода, процессы всегда могут быть улучшены и оптимизированы; основой изменений является культура «постоянного совершенствования на всех уровнях организации» [10, 12]. Еще один основополагающий принцип рассматриваемого подхода – управление потоком ценностей. Данный принцип подразумевает идентификацию и анализ всех шагов, необходимых для «доставки ценности клиенту» [13], а далее – оптимизацию каждого из этих шагов. Целью нововведений является, как правило, улучшение качества и скорости выполнения процесса.

Основные положения методологии Six Sigma заключаются в возможности снижения количества дефектов в процессе производства или в работе компании. Существует, как правило, «нормативный» уровень, который не превышает 3-4 случая на 1 млн случаев. Для достижения норматива используется методика, включающая несколько этапов и основанная на использовании статистических методов и инструментов качества. Цель использования такой методики – определение причин возникновения дефектов, возможностей совершенствования процессов. Методика позволяет улучшать управление производственными процессами, сокращать издержки и повышать уровень удовлетворенности клиентов и степени их лояльности.

Методология управления бизнес-процессами (BPM) – это система методов и инструментов для оптимизации и управления бизнес-процессами в организации. При этом под «бизнес-процессами» понимается «серия связанных между собой действий, которые предпринимаются внутри организации для достижения конечной цели» [4]. Конечной целью применения BPM является обеспечение устойчивости системы управления процессами предприятия с гарантированным соблюдением ограничений и максимально возможным выполнением критериев оптимальности, формализованных в



виде системы КПЭ. Для этого используются различные методы и инструменты: анализ, моделирование, мониторинг процессов, управление изменениями и пр.

Методология BPM включает следующие структурные составляющие [1]:

1. Анализ — изучение и анализ процессов для выявления возможных проблем и «узких мест».
2. Моделирование — создание моделей процессов, позволяющих понять, каким образом обеспечить их более эффективное функционирование.
3. Оптимизация — внесение изменений в существующие процессы в соответствии с выводами о «точках» их неэффективности, полученными на предыдущих этапах.
4. Управление изменениями — внедрение изменений в существующую практику организаций, а далее - контроль за их реализацией.
5. Мониторинг и контроль — отслеживание специфики протекания процессов, оценка эффективности изменений, произошедших в контексте их внедрения.

Таким образом, методология управления бизнес-процессами (BPM) позволяет достичь более высокой эффективности, провести оптимизацию существующих бизнес-процессов. Она позволяет организациям адаптироваться к изменениям в бизнес-среде и повысить конкурентоспособность.

Методика PDCA представляет собой метод управления, основанный на «цикле непрерывного улучшения процессов» [11]. Его название происходит от английских слов «Plan»-«Do»-«Check»-«Act» (в пер. «Планирование»-«Действие»-«Контроль»-«Действие»). Далее представлены основные характеристики этих структурных составляющих:

1. Планирование (Plan) - определение целей и задач, разработка плана действий для их достижения, определение ресурсов для реализации плана и создание условий для его реализации.
2. Действие (Do) - реализация плана в соответствии с определенными задачами и целями, проведение мероприятий, направленных на устранение проблем, выявленных на этапе оценки.
3. Контроль (Check) - оценка результатов выполнения плана, проверка соответствия результатов проведения каких-либо действий в отношении процессов поставленным целям и задачам. В тех случаях, когда полученные результаты не соответствуют поставленным целям и задачам, принимается решение о корректировке: например, проводится анализ причин таких ситуаций, вносятся корректировки в план и пр.
4. Действие (Act) - определение дальнейших шагов на основе анализа результатов контроля. Если результаты оказались успешными, то необходимо утвердить и распространить улучшенные процессы. В противном случае, необходимо провести корректировки и повторить цикл PDCA.

Методика PDCA, очевидно, может применяться в любой области управления для случаев, когда необходимо совершенствовать процессы. Ее применимость к компаниям со сложной структурой должно определяться отдельно для каждого конкретного случая.

Программное обеспечение для управления процессами позволяет автоматизировать и улучшить процессы управления в компаниях с помощью программного контроля. Возможным становится, например, контролировать и оптимизировать процессы, уменьшать время на выполнение задач, увеличивать производительность и пр. Выбор программного обеспечения зависит от требований компании. Факторами такого выбора могут быть, например, существующий бюджет, характеристики программ, стоимость внедрения и обслуживания программ и прочие.

Следует отметить, что не все методы и инструменты процессного управления одинаково эффективны для компаний различного типа. Это связано с их отраслевыми особенностями и, соответственно, спецификой целевой аудитории. В этой связи важно выбирать из существующего перечня методы, которые в наибольшей степени могут быть использованы в том или ином случае для конкретной организации [3, 8].

Говоря об особенностях процессного управления в компаниях со сложными структурами, необходимо отметить, прежде всего, следующие основные моменты.

Во-первых, в таких компаниях необходимо учитывать разнообразие бизнес-процессов и их взаимосвязей внутри компании. Во-вторых, существенным препятствием может стать сложность внедрения единой системы управления на всех уровнях организации. В-третьих, как правило, в таких ситуациях необходимо управлять несколькими проектами и бизнес-процессами одновременно. Наконец, как правило, в сложных структурах имеет место большое число участников и заинтересованных сторон в управлении процессами. В этой связи высокая степень зависимости от внешних факторов, таких как конкуренты, клиенты, законодательство и другие, не может быть игнорирована в процессе применения процессного подхода. В связи с выявленной спецификой для компаний со сложными структурами, как правило, используются специальные стратегии и методы, учитывающие представленные выше аспекты. Кроме того, важно обеспечить прозрачность и коммуникацию между разными уровнями управления и участниками процессов, чтобы обеспечить правильное понимание и реализацию стратегии компании.

В свете необходимости оценки эффективности внедрения процессного подхода актуальна и проблема противоречивости локальных ключевых показателей эффективности (КПЭ) структурных единиц предприятия. Она возникает в случаях, когда у разных структурных направлений либо единиц предприятия имеются локальные КПЭ, которые противоречат друг другу; внедрение процессного управления тогда не приводит к получению должного эффекта, а, напротив, снижает эффективность взаимодействия подразделений.

Возникновение проблемы противоречивости исследователи [3, 8 и др.] связывают с тем, что каждая структурная единица/подразделение имеет свои собственные цели и приоритеты, которые могут не соответствовать общей стратегии компании, либо интерпретировать ее по-разному. В процессе внедрения процессного подхода создается ситуация, когда одно подразделение максимизирует КПЭ, но при этом наносит ущерб другой единице либо предприятию в целом (например, подразделение увеличивает производительность, однако ухудшает качество продукта/услуги; это отражается на прибыли и репутации предприятия).

Одним из наиболее эффективных методов решения проблемы противоречивости локальных КПЭ является внедрение системы управления производством, учитывающей цели и приоритеты всех структурных единиц. Она должна базироваться на общих стратегических целях, сопровождаться установлением общих КПЭ для всей компании, позволяющими оценивать влияние действий каждой структурной единицы на общий уровень.

Далее представлены подходы к устранению противоречивости КПЭ, представленные ведущими исследователями и практиками процессного подхода [3, 5, 6, 8, 14].

1. Стандартизация КПЭ, когда разрабатываются единые стандарты для КПЭ на всех уровнях, что позволяет установить четкие цели и ожидания по всей организации.

2. Каскадирование КПЭ от общего показателя предприятия вниз по подразделениям с учетом их функционала (например, общий показатель КПЭ предприятия «рентабельность» отражается в виде задачи максимизации отгрузки товара для отдела продаж, снижения издержек на его производство для производственного отдела и минимизации срока нахождения готовой продукции на складе для отдела логистики).

3. Балансировка КПЭ с целью уменьшить конфликты между различными уровнями организации. Для этого производится анализ влияния каждого КПЭ на другие и устанавливается их приоритетность.

4. Использование системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard (BSC)), позволяющей создать «единый интегрированный системный подход» к управлению показателями. В контексте модели BSC возможно учесть не только

финансовые показатели, но и удовлетворенность клиентов, процессы внутри компании и эффективность обучения и развития сотрудников и пр.

5. Использование методологии Lean Six Sigma, позволяя непрерывно улучшать качество и устранять излишки и потери, предоставляет инструменты для анализа и оптимизации бизнес-процессов, - например, снижение количества конфликтов между локальными КПЭ, повышение эффективности компании и пр.

6. Внедрение единой системы управления KPI (КПЭ) позволяет всем структурным единицам предприятия использовать единообразные стандартизованные КПЭ, взаимное влияние которых оценено и регламентировано заранее. Это позволяет улучшить координацию между различными направлениями и единицами, уменьшить количество противоречий, а для неустранимых конфликтов заранее провести оценку возможного ущерба показателей всех связанных единиц в результате оптимизации КПЭ одной из них.

7. Координация и согласование между разными структурными единицами предприятия. Координация и согласование между разными структурными единицами предприятия – это ключевой фактор, который может помочь устранить противоречивость КПЭ. Для этого необходимо установить четкие границы между разными структурными единицами и определить, какие КПЭ должны быть общими для всех единиц, а какие – специфическими для каждой конкретной единицы. Важно организовывать регулярные встречи между представителями разных структурных единиц для обсуждения проблем и согласования действий.

8. Регулярный мониторинг и анализ КПЭ позволяет выявлять противоречия и проблемы, принимать своевременные меры для их устранения.

9. Использование современных систем управления, таких, как ERP, CRM и др., также является фактором решения проблем противоречивости КПЭ. Сбор и анализ больших объемов данных позволяет выявлять противоречия и проблемы в работе предприятия, а возможности программ – автоматизировать процессы и улучшить координацию между разными структурными единицами.

На основе представленной информации о подходах к определению и обозначению вариантов оптимизации процессного управления в компаниях со сложными структурами представляется возможным сделать следующие выводы.

1. Процессное управление в компаниях со сложными структурами должно, в числе прочих, быть ориентировано на решение существенной для современных организаций проблемы противоречивости локальных ключевых показателей эффективности (КПЭ) структурных единиц предприятия.

2. Проблема противоречивости локальных ключевых показателей эффективности структурных единиц в компаниях со сложными структурами имеет большее значение, чем для компаний с традиционными типами управленческих структур либо малых предприятий.

3. Эффективность применения различных подходов и методов, позволяющих устранить противоречивость КПЭ и оптимизировать процессное управление в компаниях со сложными структурами, не гарантирована; выбор метода должен осуществляться для каждого случая в отдельности и сопровождаться сравнительными экспериментальными оценками. Результаты эмпирических исследований, обзор которых проведен в статье, показывают, что оптимизация процессного управления в компаниях со сложными структурами может быть достигнута путем применения различных методов и подходов, таких, как: стандартизация, автоматизация бизнес-процессов; рационализация структуры управления; упрощение бизнес-процессов и приведение их к иерархическому виду; согласование входных и выходных информационных потоков смежных процессов и пр. Представляется, что каждый представленный подход должен быть адаптирован к конкретной организации в зависимости от специфики отрасли. Оптимизация процессного управления в компаниях со сложными структурами, вместе с тем, представляет собой ключевой фактор успеха для организаций, ориентированных на высокие результаты и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Вместе с тем, оптимизация процессного управления в компаниях со сложными структурами должна быть непрерывной, поскольку требует постоянного мониторинга и анализа. Методы и подходы, которые могут быть эффективны для части компаний, могут оказаться неэффективными для других. В этой связи, необходимость обеспечения эффективности процессного управления ставит компаниям цель оставаться открытыми к новым идеям и подходам, постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям и изменять свои методы в соответствии с потребностями рынка.

#### Список использованных источников и литературы

1. Балашов Ю. А., Балашова О. Ю. Методика процессного управления бизнес-процессами на основе стандарта BPMN 2.0 // Международный научно-исследовательский журнал. – 2019. – 94(4-2). – С. 7-9.
2. Бахарев И.А. Управление качеством процессов. - Москва, Издательство Лань, 2017.
3. Богатов А.Ю. Оптимизация бизнес-процессов в организации. - Санкт-Петербург, Издательство «Питер», 2016.
4. Губина И. А., Долгих И. Ю. (2018). Процессное управление организацией: российская практика // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. - №4. – С. 82-86.
5. Гуденко Д.В., Рудаков В.М. Моделирование бизнес-процессов. - Москва, Издательство Горячая Линия-Телеком, 2018.
6. Зинченко А. А. Использование методологии BPMN 2.0 в организациях // Проблемы современной экономики. -2020. - №4. – С. 259-263.
7. Калиниченко С. В. Методы управления процессами бизнеса. Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. - №78(2). – С. 21-24.
8. Кирпичников А.П. Управление процессами: модели, методы, технологии. - Москва, Издательство «Новый Университет», 2015.
9. Кондратьев М.В., Кондратьева И.М. Управление процессами: технологии, методы, инструменты. - Москва, Издательство Юрайт, 2019.
10. Лукьянчикова М. А. Процессное управление в компании: методы и инструменты. Научный вестник Российского государственного профессионально-педагогического университета. – 2018. – №3. - С. 123-128.
11. Макаренко А. А., Павлова О. В. Методы и инструменты процессного управления в организации // Инновации и наука. – 2019. - №1. – С. 87-91.
12. Поляков В. Ю. Оптимизация бизнес-процессов в организации на основе методологии BPMN 2.0 // Экономика и предпринимательство. – 2017. - №7. – С. 128-133.
13. Самсонов А. В., Сидорова Н. И. Процессное управление: методы и инструменты / Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука, образование, экономика: современное состояние и перспективы развития». – 2018. - С108-113.
14. Смирнова Т. А., Смирнов И. В. Методы и инструменты процессного управления в компании // Научный вестник Белгородского государственного университета. Экономика. Информатика. – 2020. - №3. – С. 61-65.

# **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

УДК 338.24:334.716  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_38

## СУБПОТЕНЦИАЛЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНДИКАТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ: МЕТОДЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

---

**Бразжникова Лариса Николаевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий отделом государственного регулирования  
и планирования экономики, ГБУ «Институт экономических исследований»  
**E-mail:** [brazhnik0908@gmail.com](mailto:brazhnik0908@gmail.com)

**Мызникова Мария Александровна**

Кандидат экономических наук  
старший научный сотрудник отдела моделирования экономических систем  
ГБУ «Институт экономических исследований»  
**E-mail:** [maryalex.myz@gmail.com](mailto:maryalex.myz@gmail.com)

**Мызников Иван Александрович**

Преподаватель ФГБОУ «Донецкая академия управления  
и государственной службы»  
**E-mail:** [Jonmyz@rambler.ru](mailto:Jonmyz@rambler.ru)

В сложных условиях динамично возникающих противоречий внутренней и внешней среды промышленных предприятий ДНР, вызванных проявлениями затяжного военно-политического конфликта, активизацией боевых действий в ходе специальной военной операции, трансформацией экономических отношений в процессах становления нового государства и интеграции в Российское экономическое пространство, велика вероятность возникновения кризисных ситуаций. В статье предложено развитие научно-методического аппарата для оценки и анализа экономического потенциала, способствующего принятию эффективных управленческих решений для сохранения устойчивости промышленного предприятия в кризисной ситуации. В основу развития положены: деление потенциала на субпотенциалы, оценка изменений субпотенциалов, учет синергетического эффекта от влияния изменений субпотенциалов на развитие кризисной ситуации.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризисные ситуации, критерии оценки, промышленные предприятия, субпотенциалы.

## INDUSTRIAL ENTERPRISE SUBPOTENTIALS AS INDICATORS OF CRISIS MANAGEMENT: METHODS AND EVALUATION CRITERIA

---

**Brazhnikova Larisa Nikolaevna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of State Regulation  
and Economic Planning, Institute of Economic Research  
**E-mail:** [brazhnik0908@gmail.com](mailto:brazhnik0908@gmail.com)

**Myznikova Maria Alexandrovna**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Researcher of the Department of Modeling of Economic Systems  
GBU "Institute of Economic Research"*

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

**Myznikov Ivan Alexandrovich**

*Teacher of the Donetsk Academy of Management and Public Service*

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

*In the difficult conditions of dynamic contradictions between the internal and external environment of industrial enterprises of the DPR, caused by manifestations of a protracted military-political conflict, the intensification of hostilities during the NWO, the transformation of economic relations in the processes of the formation of a new state and integration into the Russian economic space, there is a high probability of crisis situations. The article proposes the development of a scientific and methodological apparatus for assessing and analyzing the economic potential that contributes to the adoption of effective management decisions to preserve the stability of an industrial enterprise in a crisis situation. The development is based on: the division of potential into subpotentials, the assessment of changes in subpotentials, taking into account the synergetic effect of the influence of changes in subpotentials on the development of a crisis situation.*

**Keywords:** *crisis management, crisis situations, evaluation criteria, industrial enterprises, subpotentials.*

Для большинства промышленных предприятий (ПП) Донбасса в нынешних условиях хозяйствования характерна реактивная форма антикризисного управления, то есть принятие управленческих решений в ответ на возникающие кризисные ситуации.

В то же время, анализ прогрессивного зарубежного опыта свидетельствует, что антикризисное управление необходимо ориентировать на предупреждение кризисной ситуации и проводить диагностику не по кризисным факторам, а по их предпосылкам уже на стадии скрытого кризиса.

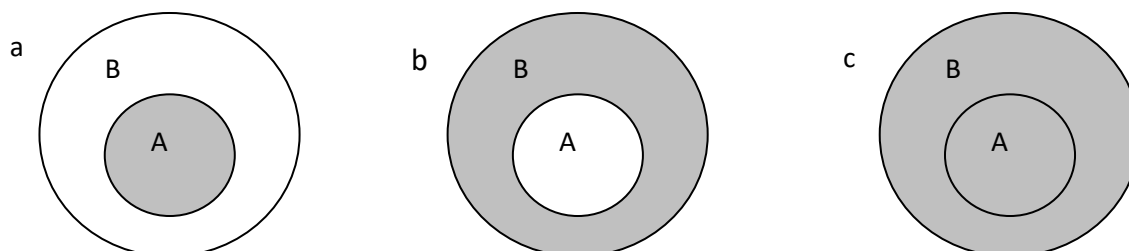
В качестве предпосылок возникновения кризисной ситуации и ориентира для формирования антикризисных действий в настоящем исследовании представлены изменения потенциалов внешней и внутренней среды ПП. Это предполагает формирование потребности в оценке этих изменений, что, в свою очередь, вызывает необходимость ее методологического обеспечения.

Вопросы методологического обеспечения оценки потенциала предприятия отражены в работах отечественных и зарубежных исследователей, в числе которых Л.В. Волков [1], В.С. Дорофеева [5], Л.И. Журова [6], Р.С. Ибрагимов [7], Н.Р. Самадова [8], Й.А. Шумпетер [11] и др. В то же время вопросам оценки потенциала ПП как индикатора антикризисного управления в научной литературе не было уделено достаточно внимания.

Цель исследования заключается в развитии научно-методического аппарата для оценки и анализа экономического потенциала, способствующего принятию эффективных управленческих решений для сохранения устойчивости промышленного предприятия в кризисной ситуации.

В рамках исследования авторы опираются на гипотезу, что кризисная ситуация на ПП возникает как результат возникающих противоречий между его внутренней и внешней средой. Противоречия, в свою очередь, возникают, когда под влиянием негативных факторов снижается потенциал ресурсов (потенциал внутренней среды промышленного предприятия) и/или потенциал возможностей (потенциал его внешней среды), что приводит к нарушению устойчивости ПП, как системы, сохраняющей свое равновесие за счет противодействия нарушающим это равновесие внешним и

внутренним факторам. Запущенный процесс нарушения равновесия между внутренней и внешней средами предприятия чреват потерей его конкурентоспособности, разрушительными последствиями и является предпосылкой развития кризиса, поскольку в таком состоянии предприятие не способно эффективно противостоять внешним и внутренним вызовам и угрозам. Варианты возникновения кризисных ситуаций в результате изменения потенциалов внутренней и/или внешней среды ПП представлены на рис. 1.



- А – потенциал внутренней среды промышленного предприятия;  
 В – потенциал внешней среды промышленного предприятия;  
 а – противоречия, возникающие в результате снижения внутреннего потенциала;  
 б – противоречия, возникающие в результате снижения внешнего потенциала;  
 с – противоречия, как результат снижения внешнего и внутреннего потенциалов.

### **Рисунок 1 - Варианты возникновения кризисных ситуаций**

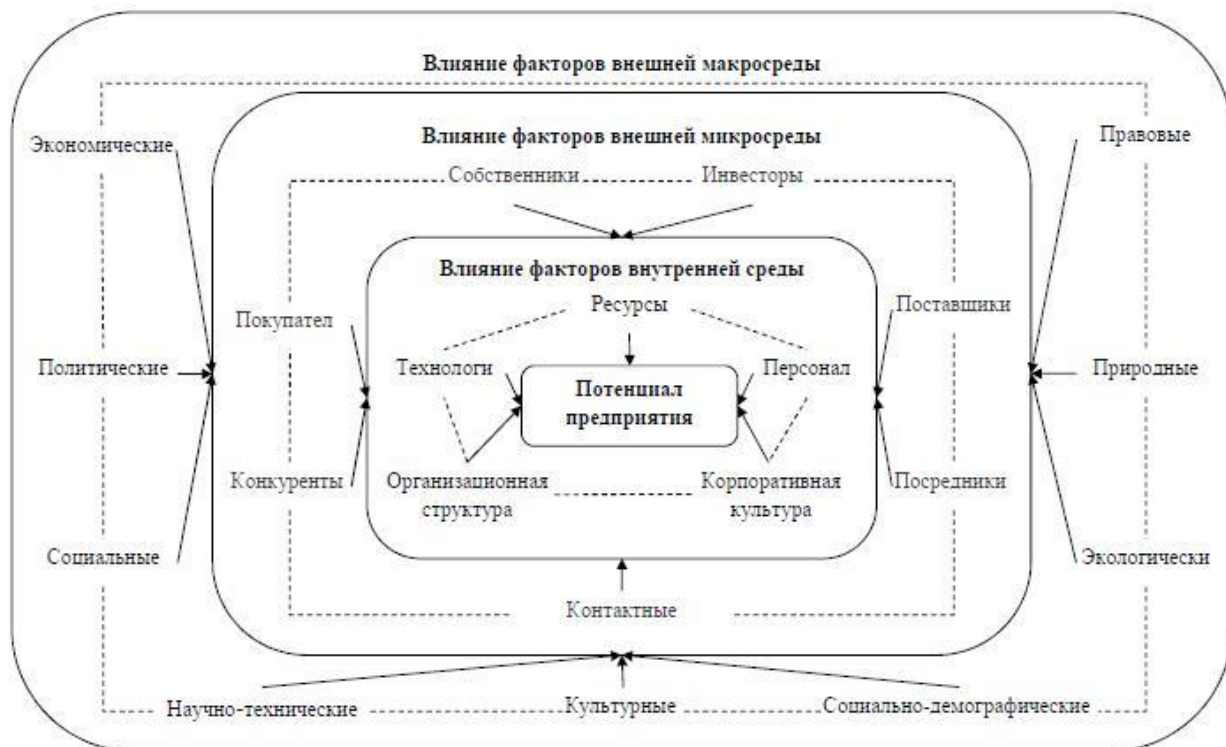
Принцип работы механизма антикризисного управления, в таком случае, заключается в поддержании устойчивости ПП как системы и состоит в следующем. При получении сигнала об изменениях, угрожающих ПП как системе, включается система антикризисных противодействующих мер, которая работает до тех пор, пока предприятие не возвращается в равновесное состояние, к конкретным количественным значениям параметров потенциала, соответствующим состоянию устойчивости. Исходя из изложенного, можно констатировать, что индикатором эффективности противостояния ПП внешним и внутренним вызовам и угрозам могут выступать потенциалы ресурсов и возможностей его внутренней и внешней среды.

Под потенциалом предприятия с позиций антикризисного управления будем понимать максимально возможную степень достижения целей его деятельности в реальных или реально возможных условиях кризиса в настоящем или будущем периодах, путем эффективного использования совокупности имеющихся у него ресурсов и возможностей. При этом эффективное использование ресурсов предполагает необходимость исследования факторов, влияющих на формирование потенциала во внутренней среде промышленного предприятия, а эффективное использование возможностей – во внешней. Факторы, влияющие на формирование потенциала во внутренней и внешней среде ПП, представлены на рис. 2.

Потенциал ПП складывается из потенциалов его подсистем. Соответственно следует различать и измерять финансовый, трудовой, инвестиционный, инновационный, производственный, организационно-управленческий, маркетинговый потенциалы.

На основе всего вышеизложенного, с точки зрения антикризисного управления, «экономический потенциал промышленного предприятия», можно определить как сложную систему, состоящую из субпотенциалов, и направленную на обеспечение его устойчивости, как системы, в условиях кризиса посредством эффективного использования совокупности имеющихся у него ресурсов и возможностей.





Источник: составлено автором

**Рисунок 2 - Влияние факторов на потенциал промышленного предприятия**

Для более глубокого анализа сущности экономического потенциала промышленного предприятия рассмотрим его субпотенциалы (табл.1).

Таблица 1

**Основные субпотенциалы входящие  
в показатель экономического потенциала промышленного предприятия**

Субпотенциалы	Характеристика субпотенциалов
Финансовый	Рассматривается через совокупность собственных и заемных денежных средств, резервы и резервные фонды промышленного предприятия. Так же ряд ученых, включает в данный субпотенциал отдельные характеристики финансового состояния промышленного предприятия, такие как: ликвидность, фондоемкость, фондоотдача и т.д. Оценка данных показателей применяется при учете специфических условий хозяйствования, в том числе нестабильности внутренней и внешней среды хозяйствующего субъекта;
Трудовой	В рамках внешней среды промышленного предприятия – это количество трудоспособного населения, уровень его квалификации и образования, уровень смертности и рождаемости, трудовое законодательство, уровень миграции и т.д. В рамках внутренней среды промышленного предприятия – это количество сотрудников промышленного предприятия, а так же вся необходимая информация по ним;
Инвестиционный	Количество свободных денежных средств, которые промышленное предприятие может вложить в активы с целью получения прибыли, а так же количество активов с положительной доходностью соответствующих всем требованиям для инвестирования. При этом инвестиционный

	потенциал представляет комплексную экономическую характеристику хозяйствующего субъекта, осуществляющего инвестиционную деятельность;
Инновационный	Совокупность характеристик промышленного предприятия, определяющих ее способность по созданию, внедрению и распространению новых идей, технологий и продуктов;
Организационно-управленческий	Представляет собой совокупность теоретических знаний, практического и жизненного опыта, индивидуальных особенностей, и, как следствие, их синергетического эффекта в процессе деятельности конкретных специалистов, осуществляющих функции управления на промышленных предприятиях;
Производственный	Эффективность использования интеллектуальных, материально-технических, трудовых и прочих ресурсов промышленного предприятия в процессе производственной деятельности с целью достижения максимальной прибыли;
Маркетинговый	Граничные (предельные) возможности системы в сфере выпуска и продвижения на рынок определенного объема продукции, по качеству и ассортименту соответствующих параметрам платежеспособного спроса потенциальных потребителей;

Разработано авторами на основании [2; 3; 4; 5; 9; 10]

Поскольку «экономический потенциал промышленного предприятия» представляет собой совокупность субпотенциалов, то и его оценку целесообразно осуществлять на основе показателей этих субпотенциалов. Традиционные и современные методы оценки экономического потенциала промышленного предприятия на основе субпотенциалов представлены в табл. 2, 3.

Таблица 2

### Традиционные методы оценки экономического потенциала промышленного предприятия

Методы	Суть метода
Методы оценки рыночной стоимости предприятия	Включает 3 основных подхода: <ul style="list-style-type: none"> <li>- доходный. Экономический потенциал оценивается как результаты финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия;</li> <li>- рыночный (сравнительный). Экономический потенциал оценивается посредством сравнения рыночной цены промышленного предприятия с аналогами;</li> <li>- имущественный (затратный). Экономический потенциал оценивается посредством анализа имущества промышленного предприятия, а так же затрат на его формирование и функционирование, как в процессе производственной деятельности, так и на период простоя.</li> </ul>
Методика комплексной рейтинговой оценки	Методика состоит из двух этапов: <ul style="list-style-type: none"> <li>- сбор, группировка и анализ данных о финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия, с целью определения основных результатов его деятельности и показателей имеющих на них наибольшее влияние;</li> <li>- расчет итогового показателя рейтинговой оценки на основе сравнения предприятий по рассчитанным показателям с условным эталонным предприятием,</li> </ul>

	имеющим наилучшие результаты по сравнительным показателям.
Методика оценки финансовой деятельности предприятия	Экономический потенциал предприятия оценивается с точки зрения его финансового состояния: - оценка происходит посредством методов анализа его основных фондов и финансовой деятельности предприятия; - включает в себя обоснование выбора определенных методов, инструментов и коэффициентов оценки основных фондов и финансовой деятельности предприятия.

Разработано авторами на основании [2; 3; 4; 5; 9; 10]

Таблица 3

**Современные методы оценки экономического потенциала промышленного предприятия на основе субпотенциалов**

Субпотенциалы и их составляющие	Суть методики оценки экономического потенциала предприятия
Производственный; финансовый.	Проведение экспресс оценки на основе ряда показателей производственной и финансовой деятельности предприятия, затем применение бального метода.
Трудовой; финансовый; производственный; инновационный; организационно-управленческий; инвестиционный.	Проведение экспресс оценки отдельных субпотенциалов предприятия, включая определение предельных показателей параметров. Экономический потенциал оценивается как сумма всех его субпотенциалов.
Производственный; финансовый.	Проведение комплексной оценки производственной и финансовой деятельности предприятия, в том числе бальным и экспертным методами.
Производственный трудовой; финансовый; инновационный.	Оценка потенциальной возможности выпуска продукции, посредством анализа и расчета необходимых ресурсов для производства одной условной единицы конкретного вида товаров или услуг. Оценка производится как в совокупности, так и по каждому субпотенциалу отдельно.
Трудовой; производственный; финансовый; инновационный.	Оценка проводится за счет группировки, обобщения и усреднения ряда показателей деятельности предприятия.
Финансовый	Для оценки экономического потенциала предприятия используются только суммарные показатели его финансовой деятельности и его финансового состояния.
Производственно-маркетинговый; трудовой; инновационный; финансовый; инвестиционный.	Экономический потенциал предприятия оценивается при помощи индикаторов финансовой деятельности и финансового состояния предприятия, на основе системы неравенств, построенной на «золотом правиле экономики предприятия».
Финансовый; производственный.	Оценка использования экономического потенциала предприятия проводится на основе метода использования структурно-целевого анализа и системы расчета структурных коэффициентов хозяйственной деятельности с применением форм бухгалтерской отчетности.

Разработано авторами на основании [2; 3; 4; 5; 9; 10]

Для оценки экономического промышленного потенциала, следует определить основные критерии его оценки в соответствии с условиями функционирования промышленных предприятий. Так же стоит отметить, что критерии оценки экономического потенциала будут отличаться в зависимости от факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на деятельность промышленного предприятия.

На основе факторов внутренней и внешней среды, оказывающих наибольшее влияние на систему функционирования промышленного предприятия и, как следствие, на его экономический потенциал, нами были выделены следующие критерии оценки экономического потенциала на основе его субпотенциалов. Критерии оценки экономического потенциала ПП при учете влияния на него факторов внутренней среды представлены в табл. 4.

Таблица 4

**Критерии оценки экономического потенциала промышленного предприятия при учете влияния на него факторов внутренней среды**

Наименование субпотенциалов	Частные показатели
Финансовый	Финансовая деятельность. Доходы и расходы. Финансовое состояние и стабильность. Сальдо. Фонд оплаты труда. Соотношение цены на товары и услуги к среднеотраслевой цене. Показатели ликвидности. Доля рынка и возможности предприятия по сбыту. Количество ресурсов и их потери
Трудовой	Численность персонала предприятия. Фонд оплаты труда. Структура персонала. Компетентность персонала. Показатели оценки качества персонала. Трудоемкость. Уровень мотивации.
Инновационный	Результаты собственных научно-технических разработок. Количество приобретенных научно-технических разработок. Возможности по привлечению внешних научно-технических разработок. Доля инноваций в объеме продукции.
Организационно-управленческий	Мотивация. Эффективность методов и стиля управления. Организационная структура.
Производственный	Количество оборудования. Доля оборудования задействованного в основном производственном процессе. Состав технологий. Качество технологий. Процент простаивающего оборудования. Степень морального устаревания. Степень физического износа. Номенклатура, ассортимент и качество производимых товаров и услуг. Себестоимость производимых товаров и услуг. Конкурентоспособность производимых товаров и услуг. Коэффициент использования материалов. Материалоотдача продукции.
Маркетинговый	Эффективность анализа рынка. Наличие и состав. Условия применения

Разработано авторами на основании [2; 3; 4; 5; 9; 10]

Критерии оценки экономического потенциала ПП при учете влияния на него факторов внешней среды представлены в табл. 5.

**Критерии оценки экономического потенциала промышленного предприятия при учете влияния на него факторов внешней среды**

Наименование составляющих	Частные показатели
Финансовый	Степень финансирования государством. Налоговые льготы в отрасли. Перспективы государственного заказа. Уровень инфляции. Уровень необходимой для производства инфраструктуры. Уровень развития государства.
Трудовой	Численность и структура населения. Уровень миграции и эмиграции. Затраты государства на социальную сферу. Перспективы социального развития региона.
Инвестиционный	Степень поддержки промышленного предприятия со стороны государства. Инвестиционная привлекательность предприятия, региона, государства. Условия выдачи кредитов промышленным предприятиям. Количество и качество направлений для инвестиций.
Инновационный	Наличие и уровень развития научно-технической инфраструктуры в государстве и регионе. Степень финансирования НИОКР в государстве и регионе. Количество патентов по отрасли промышленного предприятия в государстве и регионе.
Производственный	Степень развития законодательства в сфере производства. Возможность промышленного предприятия осуществлять ВЭД. Соотношение экспорта и импорта продукции. Перспективы развития промышленного предприятия. Объем выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Возможности хранения продукции. Уровень развитости логистики в государстве и регионе.
Маркетинговый	Количество и качество потенциальных клиентов. Возможности для осуществления торговли в государстве и регионе. Условия взаимодействия торговли и предприятий. Расстояние до потенциальных потребителей. Культурное и религиозное разнообразие в регионе. Степень развития законодательства в сфере торговли.

Источник: разработано авторами

Следует также отметить, что нарушение устойчивости промышленного предприятия как системы может быть вызвано как негативными, так и позитивными факторами, как внутренней, так и внешней среды (табл. 6).

Исследуя изменение экономического потенциала ПП как совокупность изменений его ресурсов и возможностей, способную вызывать возникновение кризисной ситуации, необходимо рассматривать каждую составляющую экономического потенциала не изолированно саму по себе, а в системе.

Таблица 6

**Примеры нарушения устойчивости промышленного предприятия под влиянием позитивных и негативных факторов внутренней и внешней среды**

Среда	Внутренняя	Внешняя
Фактор	Негативный	Позитивный
Субпотенциал	Трудовой	Маркетинговый
Частный показатель	Уровень мотивации	Количество и/или качество потенциальных клиентов.
Изменение субпотенциала	Снижение	Рост
Последствия	ПП не рассматривается квалифицированным персоналом в качестве предпочтительного места работы, что ведет к утрате его конкурентных преимуществ.	ПП не в состоянии обеспечить в полном объеме выполнение заказов клиентов.
Центр ответственности	Отдел кадров	Отдел продаж
Ключевой индикатор нарушения устойчивости ПП	Увеличение % текучести квалифицированных кадров.	Увеличение количества и объема не выполненных заказов.

Взаимодействуя между собой в единой системе, изменения компонентов экономического потенциала ПП создают эффект синергии, который нельзя игнорировать, не возможно определить как сумму эффектов от функционирования отдельных составных частей, но который может быть оценен путем применения метода экспертных оценок (табл. 7; 8).

Таблица 7

**Матрица вероятностей и последствий возникновения кризисной ситуации в результате изменений субпотенциалов**

Качественная оценка вероятности возникновения кризисной ситуации	Количественная оценка вероятности возникновения кризисной ситуации	Масштаб последствий возникновения кризисной ситуации				
		1	2	3	4	5
Достоверно	5	5	10	15	20	25
Вероятно	4	4	8	12	16	20
Возможно	3	3	6	9	12	15
Маловероятно	2	2	4	6	8	10
Крайне маловероятно	1	1	2	3	4	5

Таблица 8

**Оценка вероятности наступления кризисной ситуации в результате изменений субпотенциалов**

Невысокая вероятность (прогноз изменений потенциала)	Средняя вероятность (незначительные изменения потенциала)	Высокая вероятность (значительные изменения потенциала)	Крайне высокая вероятность (критические изменения потенциала)
1-5	6-10	12-15	16-25

Научная новизна исследования состоит в развитии методики оценки уровня экономического потенциала промышленного предприятия на основе авторского равновесно-результативного подхода, который построен на изыскании возникающих противоречий между внутренней и внешней средой предприятия в процессе развития кризисной ситуации, а также резервов и возможностей для восстановления равновесия предприятия как системы.



Источник: составлено авторами

**Рисунок 3 - Параметры методики оценки субпотенциалов промышленного предприятия**

Таким образом, в основу развития методики положены деление потенциала на субпотенциалы, оценка изменений субпотенциалов, учет синергетического эффекта от влияния изменений субпотенциалов на развитие кризисной ситуации. Это позволит обосновать мероприятия по корректировке модели поведения ПП в зависимости от уровня изменений каждого субпотенциала для обеспечения оперативного принятия управленческих антикризисных решений, направленных на противостояние внешним и внутренним вызовам и угрозам.

#### Список использованных источников и литературы

1. Волков Л. В. Управление экономическим потенциалом компании // Финансовые рынки и банки. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ekonomicheskim-potentsialom-kompanii> (дата обращения: 11.03.2023).
2. Гиёсов Умеджон Понятие производственного потенциала и основные виды ресурсов, применяемых в производстве // Бюллетень науки и практики. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-proizvodstvennogo-potentsiala-i-osnovnyey-vidy-resursov-primenyaemyh-v-proizvodstve> (дата обращения: 28.03.2023).
3. Гуреев П.М., Гришин В.Н. Инновационный потенциал: проблемы определения и оценки // Инновации. 2017. №4 (222). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-problemy-opredeleniya-i-otsenki> (дата обращения: 28.03.2023).

4. Джонмахмадов К.Ш. Трудовой потенциал и его характеристика // Экономика и социум. 2022. №12-2 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovoy-potentsial-i-ego-harakteristika> (дата обращения: 28.03.2023).
5. Дорофеева В. С., Андреева Е. Ю. Совершенствование методики оценки экономического потенциала предприятия // Экономика и парадигма нового времени. 2019. №4 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodiki-otsenki-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения: 15.03.2023).
6. Журова Л.И. Обзор подходов к структуризации понятия экономического потенциала развития хозяйствующего субъекта // Вестник ВУиТ. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-podhodov-k-strukturizatsii-ponyatiya-ekonomicheskogo-potentsiala-razvitiya-hozyaustvuyuschego-subekta> (дата обращения: 15.03.2023).
7. Ибрагимова, Р.С., Головкин, Д.С. Методическое обоснование оценки экономического потенциала предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2016. – №3 (47). – С. 64-74.
8. Самадова Н. Р. Совершенствование анализа показателей экономического потенциала хозяйствующих субъектов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №5-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-analiza-pokazateley-ekonomicheskogo-potentsiala-hozyaustvuyuschih-subektov> (дата обращения: 15.03.2023).
9. Романовская Е. В., Андрияшина Н. С., Кугаколова А. О., Анисимова А. Е. Подход к анализу маркетингового потенциала современного предприятия // Московский экономический журнал. 2020. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhod-k-analizu-marketingovogo-potentsiala-sovremennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 28.03.2023).
10. Сухова Л.Ф. Финансовый потенциал предприятия: понятие, сущность, методы измерения // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. №12 (294). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-potentsial-predpriyatiya-ponyatie-suschnost-metody-izmereniya> (дата обращения: 18.01.2023)
11. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития [Текст] / Шумпетер Й. А. – М.: Директмедиа Пабблишинг, 2008 – 438 с.



УДК 332.012  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_49

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБОРОННО- ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

---

### **Макаров Владимир Васильевич**

*Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента инфокоммуникаций Санкт-Петербургского государственного университета телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича, заслуженный деятель науки РФ, академик Международной академии связи*  
**E-mail:** [akad.makarov@mail.ru](mailto:akad.makarov@mail.ru)

### **Наружный Вячеслав Евгеньевич**

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента инфокоммуникаций Санкт-Петербургского государственного университета телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича*  
**E-mail:** [4771spb@mail.ru](mailto:4771spb@mail.ru)

Оборонный комплекс Российской Федерации в современных условиях представляет собой интегрированную структуру взаимодействия между законодателями, заказчиками и организациями промышленности, выполняющими работы для обеспечения обороноспособности страны. Учитывая значительный рост потребности в продукции военного назначения, как российскими заказчиками, так и в рамках политики экспортной ориентированности, в качестве исполнителей работ по государственному оборонному заказу привлекается всё большее количество организаций, в том числе не имеющих опыт выполнения работ, в интересах государственных и муниципальных нужд. Данное обстоятельство допускает возможность возникновения рисков как со стороны государства (в части вероятности срыва сроков поставки продукции и поставки продукции не соответствующей требованиям военных стандартов), так и исполнителей (ввиду дополнительного нормативно-правового и экономического регулирования). В статье описаны основные аспекты государственного регулирования работ и услуг, выполняемых предприятиями оборонно-промышленного комплекса, приведены некоторые особенности проведения хозяйственных операций с учётом экономической эффективности и обоснованности затрат исполнителя на выполнение задач государственного оборонного заказа. Статья будет полезна руководителям организаций, выбравшим вектор развития в рамках выполнения работ по обеспечению обороноспособности страны.

**Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс, государственный оборонный заказ, государственное регулирование, импортозамещение, исполнитель, конкурентоспособность, изменения, микроэлектроника, продукция оборонного назначения, экономическая эффективность.

## ECONOMIC IMAGE OF THE ENTERPRISE OF THE DEFENSE INDUSTRIAL COMPLEX IN MODERN CONDITIONS

---

### **Makarov Vladimir Vasil'yevich**

*Doctor of Economic, Professor of Economic, Head of the Department of Economics and Management of Infocommunications, St. Petersburg University of Telecommunications named prof. M. A. Bonch-Bruevich, Honored Worker of Science of the Russian Federation, Academician of the International Academy of Telecommunications*

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

### **Naruzhny Vyacheslav Evgen'yevich**

*Candidate of Economic, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Infocommunications, Saint-Petersburg University of Telecommunications named prof. M. A. Bonch-Bruevich*

*The defense complex of the Russian Federation in modern conditions is an integrated structure of interaction between legislators, customers and industrial organizations that perform work to ensure the country's defense capability. Given the significant increase in the demand for military products, both by Russian customers and within the framework of the export-oriented policy, an increasing number of organizations are involved as contractors for the state defense order, including those with no experience in performing work, in the interests of state and municipal needs. This circumstance allows for the possibility of risks both on the part of the state (in terms of the likelihood of failure to meet the deadlines for the delivery of products and the supply of products that do not meet the requirements of military standards) and performers (in view of additional legal and economic regulation). The article describes the main aspects of state regulation of works and services performed by enterprises of the military-industrial complex, some features of conducting business operations, taking into account the economic efficiency and reasonableness of the costs of the contractor to fulfill the tasks of the state defense order. The article will be useful to the heads of organizations who have chosen the development vector as part of the work to ensure the country's defense capability.*

**Keywords:** *military-industrial complex, state defense order, state regulation, import substitution, performer, competitiveness, microelectronics, defense products, economic efficiency.*

Современный рынок отечественной микроэлектроники стремительно развивается. После введения первых санкционных пакетов Соединёнными Штатами Америки и некоторыми странами Евросоюза в 2014 г., высшим руководством Российской Федерации было принято решение о необходимости стремительного развития политики импортозамещения продукции, изготавливаемой за пределами нашей страны. Увеличение степени импортозависимости, как фактора производства, нашло отражение как в осуществлении закупок для государственных и частных нужд, так и в определении экспортной политики страны [5]. Производство некоторых изделий стало невозможным, в том числе продукции, обеспечивающей обороноспособность страны.

Мировой экономике известны как успешные, так и безуспешные примеры применения политики протекционизма. Так, например, стратегия снижения импортозависимости стран Латинской Америки, которые в 1950–1980 гг. показывали значительный рост своего валового внутреннего продукта, вызванный успешной реализацией стратегии, а также экспортно-ориентированной моделью экономической

системы. Вместе с тем, после 1980 года, экономисты выделяют период спада, вызванный невозможностью поддержания уровня конкурентоспособности продукции на международном рынке.

Для России вектор импортозамещения реализуется не впервые. Следует отметить результаты первого и второго этапов индустриализации в СССР (1920–1930 гг.), позволившие стране «отрезанной от внешнего мира» нарастить собственное современное производство.

Примечательно, что в 1970-1980-е годы, в рамках обмена опытом сотрудники чехословацкого завода принимали гостей из подмосковного Серпухова, и наоборот. Так, до 1990-х годов доводилось слышать уважительные отзывы от чешских специалистов об уровне отечественного силового конденсаторостроения [11].

В соответствии с долгосрочной перспективой развития Российской Федерации и разработанной политикой технологического развития, утверждён переходный вектор развития от экспортно-сырьевой к инновационной социально-ориентированной модели. В данных условиях государственная поддержка выражается в развитии обрабатывающих производств в многочисленных отраслях промышленности.

Как известно, технологическая цепочка производства состоит из множественных кооперационных связей, требующих отдельного рассмотрения с точки зрения необходимости создания импортозамещающих производств. В этой связи необходимо отметить, что у «истоков» нового облика отечественного производства наиболее остро стоят проблемы в области обеспечения предприятий промышленности конструкционными материалами и электронной компонентной базы.

Данные отрасли, находясь в самом начале производственной цепочки, являются «фундаментом» для успешной реализации политики протекционизма страны, в том числе с учётом необходимости обеспечения обороноспособности страны. Несмотря на особенности выполнения государственного оборонного заказа (далее - ГОЗ), регламентируемые Федеральным законом № 275-ФЗ от 29 декабря 2012 года «О государственном оборонном заказе» (далее - Закон о ГОЗ), электронно-компонентная база является продукцией межотраслевого применения, что существенно расширяет её рынок сбыта и обеспечивает возможность увеличения источников финансирования как для её закупки, так и выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Необходимость осуществления процедуры закупки отечественной электронной компонентной базы для государственных и муниципальных нужд на протяжении последних десяти лет очень остро стояла перед государственными заказчиками и была вызвана многими факторами. Среди них можно отметить реализованную Правительством РФ программу перевооружения армии, активную экспортную политику по поставке образцов военной техники дружественным странам, необходимость поддержания собственной обороноспособности, выполнение космических программ, а также поддержку выполнения специальных задач на территории Сирийской Арабской Республики и специальной военной операции по защите Донецкой и Луганской народных республик.

Учитывая активную государственную поддержку развития электронной компонентной базы в России, выраженную в том числе пониженными размерами социальных отчислений, особыми условиями кредитования и ценообразования, различными инвестиционными проектами и т.д., можно сделать вывод о том, что развитие военной промышленности станет основным драйвером развития и для продукции общехозяйственного применения, обеспечивая конкурентоспособные преимущества для российских производителей.

Вместе с тем резкое увеличение объёмов закупки продукции военного назначения стало следствием привлечения к выполнению заданий в рамках ГОЗ предприятий, не имеющих опыта работы в отраслях промышленности, подлежащих государственному регулированию цен. Типовая ошибка современной организации закупок продукции оборонного назначения заключается в отсутствии осведомлённости потенциального участника закупок о специфических требованиях реализации таких работ. После заключения контракта на исполнителя возлагаются дополнительные

обязанности по организации ведения раздельного учёта затрат, соблюдению правил банковского (казначейского) сопровождения, подходов к ценообразованию выполнения работ (услуг).

В соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ – это созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества [4]. Однако, в соответствии с действующим законодательством, за нарушения, допущенные в сфере ГОЗ может накладываться как административная, так и уголовная ответственность.

Для обеспечения экономической эффективности работ, выполняемых предприятием по ГОЗ, требуется реализация комплекса мер по вертикальному и горизонтальному распределению труда. Горизонтальное распределение труда должно заключаться в выполнении различных технологических операций работниками с разной квалификацией, образованием и опытом работы. К примеру, сотрудник может допускаться к производству военной техники, только после прохождения обучения и аттестации на базе предприятия. Кроме того, требования к квалификации работника конкретной операции должны быть отражены в технологической документации, а сведения о перечне сотрудников и выполняемых ими операциях в системе автоматического управления производством. Такой комплекс мер направлен на обеспечение горизонтального разделения труда и обеспечивает выпуск продукции надлежащего качества с учётом экономической эффективности производства.

Вертикальное разделение труда на предприятии должно строиться на следующих основных принципах:

- общее руководство деятельностью компании осуществляется единоличным представителем;
- разработка и внедрение прогрессивных технологий должно входить в зону ответственности совета директоров;
- за реализацию стратегии планирования, проведение анализа финансовой и экономической деятельности, организацию учёта хозяйственных операций, а также обеспечение рентабельности производства должно назначаться должностное лицо, имеющее соответствующее образование, а также опыт исполнения заданий ГОЗ;
- оперативное управление, заключающееся в составлении и доведение до работников оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктаж, контроль за ходом производственного процесса должно осуществляться начальником производства;
- обеспечение качества изготавливаемого продукта, контроль за соблюдением технологической дисциплины производства, должны осуществляться с учётом требований нормативно-правовых актов в сфере ГОЗ;

Данная организация позволит обеспечить предприятию выполнение задач, в рамках государственного оборонного заказа с учётом обеспечения надлежащего качества продукции и в сроки, предусмотренные договорами.

На современном этапе развития экономика России претерпевает постоянные изменения. Поэтому организациям, желающим выжить в существующих условиях конкуренции, необходимо максимально быстро адаптироваться к изменениям во внешнем окружении и эффективно решать возникающие перед ними проблемы. В этих условиях перед руководителями постоянно встает вопрос: какой должна быть структура управления организацией, обеспечивающая адаптацию ее к внешней среде и решение возникающих проблем [3]? В современных условиях дефицита инвестиций внедрение организационных инноваций на предприятии является более рациональным, так как, во-первых, позволит сэкономить на капитальных вложениях, а, во-вторых, в некоторой степени сможет компенсировать недостаточность технологического развития [2].

Административная структура управления, выражается в распределении серийно поставляемой и научно-технической продукции с обязательным отражением

особенностей выполнения разных видов работ в функциональных обязанностях конкретных должностных лиц.

Исходя из существующих этапов жизненного цикла продукции военного назначения, на предприятии должна быть внедрена система менеджмента качества в части разработки и серийного производства продукции. Данные виды деятельности являются принципиально разными не только в связи со значительным отличием нормативно-правовой базы, но и по своему производственному обеспечению. Так, целью выполнения опытно-конструкторской работы является разработка конструкторской документации для изготовления образца военной техники, а производства – обеспечение серийного выпуска продукции надлежащего качества в количестве и по срокам, определённых условиями договоров. Разница в подходах к выполнению задач специалистов конструкторского бюро и производственных работников колоссальна. Именно это различие вынуждает реализовывать на предприятиях административную структуру управления.

Основным источником финансирования работ, выполняемых предприятием, является государственный бюджет Российской Федерации, в связи с этим контракты, заключаемые с предприятием, являются следствием проведения конкурсных процедур, в соответствии с требованиями Федерального закона № 44 ФЗ от 05.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [9], при этом проведение финансовых операций подлежит банковскому или казначейскому сопровождению, в соответствии с требованием Федерального закона № 275-ФЗ от 29 декабря 2012 года «О государственном оборонном заказе» [10]. Особенность проведения взаиморасчётов с поставщиками и заказчика заключается в том, что каждому государственному контракту на этапе его заключения присваивается идентификатор государственного контракта, единый для всей цепочки кооперации. При заключении контрактов реквизиты этого ИГК указываются в условиях договора, а платёжные поручения принимаются банками к исполнению, только при его указании, а также отсутствии назначения платежа в перечне запрещённых операций.

Следует отметить, что на соисполнителя работ в рамках государственного оборонного заказа накладывается ряд дополнительных обязанностей, регламентированных нормативно-правовыми актами, действующими в этой сфере. Среди них можно отметить:

- ведение отдельного учёта результатов финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с требованиями Постановления Правительства РФ № 47 от 19.01.1998;
- использование режима отдельного банковского счёта в соответствии с требованиями Закона о ГОЗ;
- приведение условий, заключаемых договор до полного соответствия требованиям Постановления Правительства РФ № 1658 от 19 сентября 2022 года «О типовых условиях контрактов...в рамках ГОЗ»;
- государственное регулирование цен на продукцию, изготавливаемую предприятием в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 1465 от 2 декабря 2017 года;
- применением правил определения себестоимости продукции военного назначения, регламентированных приказом Минпромторга России от 8 февраля 2019 года № 334;

Представленный перечень нормативно-правовых актов, изданных с целью регулирования взаимоотношений участников исполнения государственного оборонного заказа не является исключительным.

Цены на продукцию военного назначения, изготавливаемую предприятиями промышленности, подлежат обязательному государственному регулированию, что требует исполнения требований по определению себестоимости работ, выполняемых в рамках государственного оборонного заказа, среди них:

- Федеральный закон № 275-ФЗ от 29.12.2012 г. «О государственном оборонном заказе», регламентирующий основные подходы к ценообразованию, а также устанавливающий требования и правила банковского сопровождения работ;
- Постановление Правительства РФ № 1465 от 02.12.2017 г. «О государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по ГОЗ...» [6];
- Приказ Минэкономразвития № 190 от 01.04.2020 г. «Об утверждении Порядка применения индексов цен и индексов-дефляторов по видам экономической деятельности, а также...» [7];
- Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 08.02.2019 г. № 334 «Об утверждении порядка определения состава затрат, включаемых в цену продукции, поставляемой в рамках ГОЗ» [8] (далее - 334 Приказ).

Следует отметить, что расчётно-калькуляционные материалы должны соответствовать формам, установленным приказом Федеральной Антимонопольной службы России № 955/22 от 16.12.2022 г. (ранее действовал приказ ФАС России от 26.08.2019 г.) Затраты относятся на себестоимость продукции в соответствии с требованиями 334 Приказа, при этом необходимо отражать в калькуляции даже статьи с нулевыми абсолютными показателями. Все затраты можно отнести на прямые (материальные, затраты на оплату труда и страховые взносы) и косвенные (общепроизводственные, административно-управленческие и специальные затраты) и собственные и привнесённые. Все номера строк и расшифровки затрат с точки зрения их экономического обоснования, должны соответствовать требованиям 334 Приказа и являются приложением к калькуляции:

- расшифровка затрат на приобретение сырья, материалов и вспомогательных материалов;
- расшифровка затрат на основную заработную плату;
- смета и расчёт общепроизводственных затрат на 2023 год;
- смета и расчёт административно-управленческих расходов на текущий или плановый период;
- расчёт и обоснование прибыли на катушки.

Следует отметить, что размер прибыли продукции, поставляемой по ГОЗ, ограничивается в размере 1% от привнесённых затрат и 25% от собственных.

Затраты, понесённые предприятием при изготовлении продукции, должны быть обоснованы конструкторской, или технологической документацией.

При формировании плановых и фактических затрат на производство, требуется представлять обоснование их экономической эффективности. Действия (бездействия) исполнителя ГОЗ, которые привели к необоснованному росту цены на продукцию, подлежат наложению административной ответственности.

К сожалению, для предприятий оборонно-промышленного комплекса не свойственно применять отдельные показатели, такие как: конкурентоспособность продукции и производства, так как фактически эти предприятия занимают доминирующее положение на рынке, а конкурентоспособная продукция производится только зарубежными компаниями, на применение которой сегодня действуют запреты. Руководители предприятий на практике, как правило, признают важность качества и инноваций, но не всегда последовательно воздействуют на них в соответствии со своими управленческими обязанностями [1].

Вместе с тем, что предприятие оптимизирует своё производство в условиях резко возросшей потребности в производимой продукции. Увеличение объёма выпуска снижает размер постоянных затрат, относящихся на себестоимость, соответственно представляется возможность получения дополнительной прибыли. Однако, при планировании производства, необходимо учитывать загрузку производственных мощностей с точки зрения поведения уровня предельных издержек.

В заключение следует отметить, что на предприятие промышленности, привлекаемое к выполнению государственного оборонного заказа, возлагаются дополнительные специфические требования, требующие привлечения дополнительных ресурсов, что находит своё отражение в себестоимости поставляемой продукции. В связи с этим, представляется целесообразным руководителям организаций

формировать плановую цену продукции с учётом особенностей поставки продукции по ГОЗ и до заключения соответствующего контракта.

### Список использованных источников и литературы

1. Алексеев А. Л. и др. Качество и инновации: интеграция управления // Вопросы радиоэлектроники. – 2017. – №. 1. – С. 85-89.
2. Алексеев А. Л. и др. Современные тенденции в управлении инновационным развитием отраслей промышленности для обеспечения качества и конкурентоспособности продукции // Вопросы радиоэлектроники. – 2016. – №. 11. – С. 66-71.
3. Высоцкий, О. А. Роль организационной структуры предприятия в диагностике системы управления предприятием / О. А. Высоцкий // Вестник Брестского государственного технического университета. Экономика. – 2016. – № 3(99). – С. 2–5.
4. Жилко, С. Н. Особенности правового положения общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью / С. Н. Жилко // Общество, право, личность: вопросы взаимодействия в современном мире : Сборник статей международной научно-практической заочной конференции, Минск, 10–15 декабря 2016 года / Международный университет "МИТСО". Том Выпуск четвертый. – Минск: ПДУП "Типография Федерации профсоюзов Беларуси", 2016. – С. 86-89.
5. Курбанов А.Х. Плотников В.А. и др. Импортозамещение в оборонно-промышленном комплексе: теоретические и прикладные аспекты / Монография. – 2020
6. Постановление Правительства РФ № 1465 от 02.12.2017 г. «О государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по ГОЗ и внесении изменений в другие нормативно-правовые акты»
7. Приказ Минэкономразвития № 190 от 01.04.2020 г. «Об утверждении Порядка применения индексов цен и индексов-дефляторов по видам экономической деятельности, а также...»
8. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 08.02.2019 г. № 334 «Об утверждении порядка определения состава затрат, включаемых в цену продукции, поставляемой в рамках ГОЗ
9. Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
10. Федеральный закон № 275-ФЗ от 29 декабря 2012 года «О государственном оборонном заказе»
11. Чаплыгин С.В. Об импортозамещении. / Технологический ресурс импортозамещения. – 2015–№ 9 (170). С. 17–21.

УДК 330.3  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_56

## **ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ГЕОЛОГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

---

**Меткин Дмитрий Михайлович**

Кандидат экономических наук, доцент высшей школы  
производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического  
университета Петра Великого,  
Заведующий лабораторией Института экономических проблем  
им. Г.П. Лузина — обособленное подразделение  
Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр  
Российской Академии наук»

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

**Жуков Олег Викторович**

Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник  
Института экономических проблем им. Г.П. Лузина —  
обособленное подразделение Федерального исследовательского центра  
«Кольский научный центр Российской Академии наук»

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

**Афанасьев Михаил Владимирович**

Доктор экономических наук, профессор Высшей школы  
производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического  
университета Петра Великого, Санкт-Петербург

**E-mail:** [afanasiev\\_mv@spbstu.ru](mailto:afanasiev_mv@spbstu.ru)

В статье рассматриваются проблемы, препятствующие развитию закупочной деятельности предприятий нефтегазовой геологической отрасли. Проанализирован отечественный и зарубежный опыт организации и управления закупочной деятельностью промышленных предприятий на основе которого определены особенности управления процессом тендерной деятельности в России, Германии, США и КНР. Определены и систематизированы проблемы, с которыми сталкиваются заказчики и участники закупочного процесса, являющиеся представителями предприятий и организаций нефтегазовой геологической отрасли. Для решения выявленных проблем авторами предлагается и обосновывается набор стратегических мероприятий, направленных на повышение эффективности реализации тендерных процедур нефтегазовой геологической отрасли.

**Ключевые слова:** нефтегазовая геологическая отрасль, закупочная процедура, тендерный процесс, стратегическое мероприятие, электронная торговая площадка, участник закупочной процедуры, заказчик закупочной процедуры.



## TOOLS FOR STRATEGIC PLANNING OF PROCUREMENT ACTIVITIES AT THE ENTERPRISES OF THE OIL AND GAS GEOLOGICAL INDUSTRY

---

### **Metkin Dmitry Mikhailovich**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Higher School of Industrial Management of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Head of the Laboratory of Luzin Institute for Economic Studies — Subdivision of the Federal Research Centre «Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences»*

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

### **Zhukov Oleg Viktorovich**

*Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher of Luzin Institute for Economic Studies — Subdivision of the Federal Research Centre «Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences»*

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

### **Afanasyev Mikhail Vladimirovich**

*Doctor of Economics, Professor of the Higher School of Industrial Management of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg*

**E-mail:** [afanasiev\\_mv@spbstu.ru](mailto:afanasiev_mv@spbstu.ru)

*The article deals with the problems that hinder the development of procurement activities of enterprises of the oil and gas geological industry. The domestic and foreign experience of organizing and managing the procurement activities of industrial enterprises is analyzed, on the basis of which the features of managing the tender process in Russia, Germany, the USA and China are determined. The problems faced by customers and participants in the procurement process, who are representatives of enterprises and organizations of the oil and gas geological industry, are identified and systematized. To solve the identified problems, the authors propose and justify a set of strategic measures aimed at improving the effectiveness of the implementation of tender procedures in the oil and gas geological industry.*

**Keywords:** *oil and gas geological industry, procurement procedure, tender process, strategic event, electronic trading platform, participant of procurement procedure, customer of procurement procedures.*

В последнее десятилетие процесс закупочной деятельности, который осуществляют в том числе и предприятия геологической претерпел существенные положительные изменения. Большинство тендерных процедур стало осуществляться в дистанционном формате благодаря развитию системы электронных торговых площадок (ЭТП), цифрового документооборота и законодательства в области закупочной деятельности. На сегодняшний день практически каждая компания, относящаяся к крупному, среднему и малому бизнесу, имеет техническую возможность проведения закупочных процедур в электронной форме. Крупный бизнес владеет собственными электронными площадками и порталами, средний и малый бизнес пользуется услугами компаний-операторов ЭТП.

Наряду с решенными вопросами оптимизации материально-технических, трудовых и временных ресурсов, как заказчиков, так и поставщиков в течение реализации закупочных процессов существует ряд проблем, которые требуют новых организационных решений: оптимизация процессов регистрации и аккредитации на

ЭТП, использование в деятельности услуг различных ЭТП одним заказчиком, отсутствие желаемой поставщиками прозрачности оценки тендерных предложений.

В настоящее время проблемам анализа и совершенствования закупочной деятельности посвящены научно-аналитические работы специалистов компаний организаторов торговых процедур, представителей заказчиков и поставщиков различных отраслей бизнеса. Причиной этого является достаточно непродолжительное время существования и развития электронной тендерной деятельности. Система закупок претерпевает постоянные изменения и трансформацию, пытаясь стать максимально гибкой и приспособленной к современным рыночным условиям. Следует отметить, что для каждой отдельной отрасли промышленности существует своя специфика, которую необходимо учитывать при формировании тендерной документации и осуществлении торговой процедуры. Целью настоящей работы является разработка и обоснование стратегических мероприятий по повышению эффективности реализации тендерных процедур для предприятий нефтяной геологической отрасли.

Для достижения поставленной цели в исследование решены следующие основные задачи:

- выполнить обзор методов государственного регулирования и организации закупочной деятельности в России, Германии, США и КНР;
- определить проблемы реализации тендерных процедур, организуемых отечественными предприятиями нефтегазовой геологической отрасли;
- разработать и экономически обосновать стратегические мероприятия по повышению эффективности реализации тендерных процедур нефтегазовой геологической отрасли.

В течение последних лет тендерная система России получила достаточно сильное развитие. В сферу закупок ежегодно вовлечены более 100 тыс. заказчиков и 400 тыс. поставщиков. Закупочная деятельность регламентируется двумя основными законами: 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [1] и 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [2].

Федеральному закону №44-ФЗ подчиняются государственные заказчики различного уровня. Закон регулирует все этапы осуществления процедуры государственного заказа, не допускает свободы действий заказчиков и участников тендерных процедур, которые осуществляются с использованием функционала федеральных электронных торговых площадок (ЭТП). Основная цель действия закона сводится к эффективному контролю над расходованием бюджетных средств. Немаловажной особенностью 44-ФЗ является установленный национальный режим, направленный на поддержку отечественного бизнеса.

По сравнению с 44-ФЗ, 223-ФЗ является более мягким и гибким. Основная цель этого закона заключается в развитии конкурентной среды за счет возможности Заказчика устанавливать собственные правила осуществления закупочных процедур за счет разработки собственных Положений о закупочной деятельности, не противоречащих законодательству. В рамках Положения заказчик может устанавливать правила проведения тендеров для собственного предприятия, требования к составу заявки претендентов, критерии и методы оценки конкурсной документации, а также определять виды закупочных процедур.

В 223-ФЗ реализован механизм государственной поддержки малого и среднего бизнеса, заключающийся в обязательстве Заказчиков проводить определенный объем тендеров для таких компаний. Одновременно с этим, закон поддерживает отечественных производителей товаров, работ и услуг.

Несмотря на то, что 223-ФЗ обеспечивает большую свободу действий для заказчиков и поставщиков одним из его недостатков является отсутствие унифицированного набора документов и критериев оценки участников, что влечет за собой трудовые, временные и денежные издержки, связанные с подготовкой тендерного пакета документов участником.

Информация о планируемых и объявленных закупочных процедурах, о ходе их проведения и полученных результатах, размещается на Едином информационном портале (ЕИС) в сети интернет предприятиями и организациями, осуществляющими деятельность в рамках 223-ФЗ и 44-ФЗ, и является общедоступной. Тем самым обеспечивается принцип гласности и открытости.

В соответствии с законодательством в стране используется множество видов проведения закупочных процедур, каждый из которых определяется либо законодательными нормами, если осуществляется процесс государственного заказа, либо положением о закупочной деятельности предприятия в случае применения норм 223-ФЗ.

Зарубежная закупочная деятельность основана на следующих принципах: прозрачность, четкое соблюдение процедур и равенство возможностей для всех участников. Ниже представлена аналитическая характеристика особенностей организации закупочной деятельности в различных странах.

Основной особенностью организации закупочной деятельности в странах Европейского Союза (ЕС) является возможность организаторов и участников многократно использовать основные сведения и документы организации за счет их хранения в специальном цифровом реестре, что облегчает трудозатраты, связанные с формированием тендерной документации.

Стоит отметить отдельно организацию закупочных процедур в Германии, где система государственных закупок децентрализована. Заказчиками работ могут выступать федеральные государственные органы, органы федеральных земель и органы местного самоуправления. Система закупочной деятельности в стране – двухступенчатая, регулируется в соответствии с Европейским правом. Тендеры первой степени управления, стоимость которых превышает 209 тысяч евро для всех видов контрактов, за исключением строительных, стоимость которых должна превышать 5 млн евро, контролируются единым для ЕС органом управления вне зависимости от страновой принадлежности организатора таких процедур. Информация о тендере публикуется на Центральной Европейской платформе. Государственный контролирующий орган самостоятельно определяет требования к претендентам и условия проведения крупных закупочных процедур, исключая при этом специальные требования к поставщикам, способствующие снижению уровня конкуренции. Обязательным условием исполнения крупных контрактов является внесение обеспечительных платежей, которые на время исполнения работ замораживаются на специально отведенных для этого счетах и возвращаются поставщикам после успешного их завершения [3].

Тендеры второй степени управления не превышают сумму 209 тыс. евро для всех видов контрактов, за исключением строительных, стоимость которых не должна превышать 5 млн евро. Такие контракты регулируются только локальным федеральным законодательством Германии. Для закупочных процедур такой крупности не существует единого электронного пространства, тендеры размещаются на различных электронных торговых площадках, принадлежащих представителям частного бизнеса. Информированием заинтересованных лиц занимаются агрегаторы – специальные компьютерные системы, собирающие актуальную информацию с электронных торговых площадок. Услуги агрегаторов доступны представителям бизнес сообществ по платной подписке [4].

Еще одной особенностью организации тендерных процедур в Германии является отсутствие преференций для отечественных компаний. Резиденты и нерезиденты, выступающие в качестве участников процедур, обладают равными правами.

Совершенствование закупочной деятельности в Германии происходит с привлечением научного сообщества, отраслевых аналитиков и экспертов. Научно-профессиональные дискуссии между указанными лицами, осуществляемые посредством единой удаленной платформы, способствуют выработке новых эффективных организационно-управленческих и нормативно-правовых инструментов и решений, способствующих поступательному развитию процессов реализации тендерных процедур.

Проблема коррупции и сговоров в Германии решается за счет делегирования контролирующих функций независимым экспертам, которые предотвращают наступление подобных случаев и предоставляют отчеты о своей деятельности государственным контролирующим органам.

В стране действует закон, предусматривающий выплату компенсации поставщикам, которые в результате ошибок и нарушений заказчика понесли материальные и нематериальные убытки.

Система государственных закупочных процедур в США регулируется двумя законодательными актами: «Правила закупок для федеральных нужд» и «Правила закупок для нужд обороны», которые содержат в себе кроме основных положений о закупочной деятельности, строго регламентированные проекты типовых контрактов, не допускающие внесение существенных изменений в текст. Главным органом управления сферой государственных закупок является «Управление федеральной закупочной политики».

Основной принцип закупочной деятельности в США заключается в применении единой закупочной политики всеми компаниями, реализующими закупочные процедуры. Видами тендерных процедур, применяющимися в закупочной деятельности государственных и частных организаций США, являются: переговоры, открытые торги, двухэтапные торги и упрощенные способы проведения тендерных процедур (запрос котировок, рамочные соглашения и пр.), применяемые для контрактов стоимостью не превышающей 100 тыс. долларов.

К числу наиболее распространенных видов тендерных процедур относятся открытые торги при которых оценивается только один критерий – ценовой, и переговоры, предполагающие двустороннее обсуждение условий исполнения контракта. Обоим процессам предшествует оценка поставщика на предмет его допуска к вышеуказанным процессам [5]. В случае реализации процедуры переговоров претендентам, помимо прохождения процедуры допуска, необходимо пройти три ключевых этапа оценки на каждом из которых заказчик производит балльную оценку и по их завершении ранжирует участников. К переговорам в первую очередь допускается компания, получившая наивысший общий балл. В случае успешного переговорного процесса и согласования условий контракта такой претендент признается победителем, в противной ситуации переговорный процесс продолжается с участниками, занявшими второе и последующие места в очередном порядке.

К числу отличительных особенностей организации закупочных процедур в США относятся: оперативность и точность предоставления информации об объявленных тендерных процедурах, открытость и гласность всех этапов тендерной процедуры, проведение конкурентных торгов по единой методологии. Благодаря выделенным особенностям процесс организации и проведения тендерных процедур требует сравнительно не больших финансовых и временных затрат.

Система регламентирования закупочной деятельности в Китайской Народной Республике включает ряд основных законов: «Закон о государственных закупках», «Закон о тендерах», Положения о закупках, принимаемые местными властями на муниципальном уровне [6].

Прозрачность осуществления закупочных процедур обеспечивается за счет Единого официального сайта на котором аккумулируются сведения о реализуемых процедурах государственного заказа. Вместе с этим, сайт объединяет нормативно-правовую информацию о зарегистрированных заказчиках и участниках тендеров, продуктах, работах, услугах и их осредненных стоимостях.

Основной целью регулирования закупочной деятельности КНР является снижение зависимости местных производителей от иностранных поставщиков. В стране действует закон, обязывающий заказчиков приобретать товары у отечественных производителей, за исключением случаев при которых приобретаемая продукция местного производства существенно дороже (более 20%) по сравнению с зарубежными аналогами. Под импортным в КНР понимается товар, 50 и более процентов добавленной стоимости которого произведено за пределами страны.

К видам закупочных процедур, проводимым в Китае относятся: открытые торги, доступ к которым является свободным для компаний, прошедших процедуру регистрации; селективные торги, проводящиеся для узкого круга компаний (не менее трех), которых выбирает Заказчик в качестве потенциальных поставщиков на основе сложившегося опыта взаимодействия с ними; закупка у единственного источника, проведение которой обосновывается сложившейся ситуацией или уникальностью закупаемой продукции.

В таблице 1 представлен аналитический обзор особенностей организации закупочных процедур в Германии, США и КНР.

Таблица 1

**Аналитический обзор особенностей организации закупочных процедур  
в Германии, США и КНР**

Страна	Особенность организации закупочных процедур
Россия	Государственное регулирование закупочной деятельности осуществляется двумя основными законами: 44-ФЗ и 223-ФЗ Реализованы механизмы поддержки отечественных производителей товаров, работ, услуг, а также представителей малого и среднего бизнеса Осуществление строгого контроля за расходованием бюджетных средств Наличие множества видов проведения закупочных процедур
Германия	Отсутствие преференций для отечественных компаний поставщиков Осуществление контролирующих функций независимым экспертным сообществом Определение вида проведения закупочной процедуры в зависимости от стоимости контракта Предусматривается компенсация участникам, которые в результате ошибок и нарушений заказчика понесли материальные и нематериальные убытки
США	Централизованная закупочная деятельность с децентрализованным размещением конкретных заказов Применение единой закупочной политики и использование одинаковых закупочных всеми компаниями Открытость и гласность всех этапов реализуемой тендерной процедуры Проведение конкурентных торгов по единой методологии Ограниченное количество видов закупочных процедур
Китай	Наличие преференции для отечественных производителей. Соблюдение принципов политики импортозамещения Наличие общедоступной информации о средней стоимости закупаемых товаров, работ и услуг Ограниченное количество видов закупочных процедур

Несмотря на положительную динамику показателей тендерной активности среди государственных заказчиков и коммерческих компаний, в существующей системе все еще присутствует ряд организационно-экономических проблем, препятствующих развитию добросовестной конкуренции. Перечисленные проблемы, в том числе часто встречаются при реализации закупочных процессов организациями нефтегазовой геологической отрасли.

Систематизация и характеристика организационно-экономических проблем реализации закупочных процедур в нефтегазовой геологической отрасли представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Систематизация и характеристика организационно-экономических проблем реализации закупочных процедур в нефтегазовой геологической отрасли**

№ п/п	Сущность проблемы	Характеристика проблемы
1	Отсутствие учета специфики отрасли при проведении закупочных процедур и оценке потенциальных поставщиков	В требованиях, предъявляемым к участникам закупочных процедур, реализуемых в рамках выполнения работ, оказания услуг по нефтегазовому геологическому направлению запрашиваются сведения не присущие организациям-поставщикам, являющимся участниками нефтегазового геологического бизнеса [7]. Например, для выполнения работы по научным исследованиям недр по изучению перспектив нефтегазоносности Заказчиком могут быть запрошены сведения о наличии в составе организации автотранспортного парка при условии, что данный вид работ не содержит в техническом задании полевых исследований.
2	Наличие множества денежных счетов на ЭТП, предназначенных для списания платежей за участие в тендерной процедуре и других оказываемых услуг	Многие ЭТП имеют внутренние счета для своих абонентов, предназначенные для сбора платежей за оказание услуг по организации процедуры [8,9]. При этом процесс перечисления денежных средств со счета организации на счет ЭТП может занимать до нескольких дней, что в некоторых случаях является критичным для участника закупки ввиду ограниченных сроков подачи тендерных предложений. Подобные временные издержки приводят к тому, что не все заинтересованные лица имеют возможность принять участие в конкурсе, тем самым снижается естественная конкуренция
3	Различия в требованиях к документам при прохождении процедур аккредитации на ЭТП	Одним из требований всех Федеральных ЭТП и ряда коммерческих помимо прохождения процедуры регистрации является обязательное наличие аккредитации участника торгов [10]. Срок прохождения аккредитации составляет от одного дня до нескольких месяцев, причем требования по набору документов, требуемых от потенциального участника имеют существенные различия, что приводит к дополнительным финансовым и трудовым затратам.
4	Отсутствие поставщика заказчика возможности предоставления доступа к актуальной финансово-экономической информации в режиме on-line	Одним из обязательных требований к потенциальным участникам торговых процедур является предоставление актуальной финансово-экономической информации о его деятельности. К числу такой информации относятся: бухгалтерский баланс и его формы с подтверждением принятия их в налоговом органе, справка об отсутствии / наличии налоговой задолженности сроком не более 30 дней с момента объявления конкурсной процедуры, выписка о состоянии счета из банка, который обслуживает участника, наличие справки об отсутствии картотеки и др. [11,12]. Получение подобных документов в каждой инстанции требует определенного времени и трудовых затрат, что нередко может послужить причиной недопуска по формальным, не зависящим от поставщика причинам к конкурсным процедурам.

Для решения обозначенных проблем органами власти и представителями бизнес структур на регулярной основе разрабатываются предложения часть из которых основывается на опыте зарубежных стран и компаний в области реализации закупочной деятельности.

В таблице 3 представлен перечень рекомендуемых организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение эффективности процессов проведения тендерных процедур посредством ЭТП для нефтегазовой геологической отрасли, составленный на основе выявленных проблем с учетом мировой и отечественной практики проведения электронной торговли. Мероприятия объединены в два проекта: проект 1 – «Унификация и стандартизация», проект 2 – «Цифровизация закупочной деятельности».

Таблица 3

**Перечень рекомендуемых организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение эффективности процессов проведения тендерных процедур посредством ЭТП в нефтегазовой геологической отрасли**

Наименование мероприятия	Характеристика мероприятия	Ожидаемый эффект от внедрения мероприятия	Стоимость разработки, млн руб.
<b>Проект №1 «Унификация и стандартизация»</b>			
Унификация критериев	Формирование перечня критериев, отражающих специфику выполнения работ, оказания услуг в нефтегазовой геологической отрасли	Снижение числа спорных требований к поставщикам, повышение уровня конкуренции	20,0
Стандартизация требований по аккредитации для ЭТП	Формирование стандартного перечня документов, запрашиваемых для прохождения аккредитации на ЭТП	Упрощение ведения документооборота для на ЭТП, снижение количества отказов участия в торговых процедурах	40,0
<b>Проект №2 «Цифровизация закупочной деятельности»</b>			
Разработка единой виртуальной системы счетов	Инструмент, позволяющий заказчику и участнику одновременно отображать денежные средства на всех счетах ЭТП, на которых есть регистрация	Оптимизация действий, связанных с внесением денежных средств на счет определенной ЭТП	250,0
Создание функциональной цифровой среды	Функционал, позволяющий в режиме on-line предоставлять доступ к актуальным документам финансово-экономического характера участника/заказчика	Повышение эффективности систем электронного документооборота, сокращение затрат на размещение конкурсной документации / подготовку тендерных документов	200,0

Источником финансирования для реализации предложенных проектов №1 и №2 выступают бюджетные средства, поскольку их внедрение в практику направлено на повышение эффективности государственного регулирования закупочной деятельности. В качестве непосредственных исполнителей работ следует привлечь компетентные компании, которые смогут взять на себя роль операторов этих проектов.

По итогам реализации мероприятий ожидается внесение дополнений в текст в 223-ФЗ, содержащие унифицированные критерии, отражающие специфику выполнения работ, оказания услуг в нефтегазовой геологической отрасли и стандартизированный перечень документов, запрашиваемых для прохождения аккредитации на электронных торговых площадках; создание единой виртуальной системы счетов, позволяющей одновременно отображать денежные средства на всех счетах ЭТП, на которых есть регистрация у участников и заказчиков закупочных процедур, и функциональной цифровой среды, обеспечивающей on-line доступ к актуальной финансово-экономической информации об участниках и заказчиках закупочных процедур.

Оценка эффективности реализации проектов выполнена по качественным и количественным критериям. В таблице 4 представлена оценка соответствия проектов 1 и 2 качественным критериям.

Таблица 4

#### Оценка соответствия проектов 1 и 2 качественным критериям

Критерий	Оценка проекта №1 ( $\sigma_{1i}$ )	Оценка проекта №2 ( $\sigma_{2i}$ )
Четкость сформулированной в проекте цели	8	9
Комплексность проекта	9	10
Обоснование необходимости реализации проекта	6	8
Масштабность проекта	4	10
Соответствие приоритетам экономического развития России	7	10
Возможность корректировки результатов проекта	10	10
Полнота предоставления информации	10	10
Перспективность внедрения	7	9

Оценка эффективности использования бюджетных средств, планируемых на реализацию проектов, рассчитывается по формуле (1):

$$\mathcal{E}_1 = \sum_{i=1}^K \sigma_{1i} / K \quad (1)$$

где  $\sigma_{1i}$  – балл проекта по критерию  $i$ ;  $K$  – количество качественных критериев оценки.

Таким образом, результат оценки качественных критериев для проекта №1 составляет 7,625 балла, для проекта №2 – 9,5 баллов.

В таблице 5 представлена оценка проектов №1 и №2 в соответствии с количественными критериями

Таблица 5

#### Оценка соответствия проектов количественным критериям

Критерий	Проект №1	Проект №2	Вес критерия	Оценка проекта №1	Оценка проекта №2
Соответствие результата реализации проекта паспорту проекта	10	10	0,4	4	4
Наличие потребителей услуг, создаваемых в результате реализации проекта	4	10	0,22	0,88	2,2
Оценка вклада проекта в экономическое развитие страны	6	9	0,15	0,9	1,35



Оценка эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на реализацию проектов	6	9	0,13	0,78	1,17
Обеспечение планируемого проекта технологическими и информационными ресурсами	9	8	0,1	0,9	0,8

Оценка эффективности использования денежных средств, затраченных на реализацию проектов на основе количественных критериев, производится по формуле (2).

$$\mathcal{E}_2 = \sum_{i=1}^{K_2} \sigma_{2i} * p_1 \quad (2)$$

где:  $\sigma_{2i}$  – балл проекта по критерию;  $p_1$  – весовой коэффициент критерия.

Результат оценки количественных критериев проекта №1 составляет 7,46 балла, для проекта №2 – 9,52 балла. При расчете общей интегральной оценки эффективности реализации проектов №1 и №2, учитывается вес качественных критериев, который составляет 0,3 и вес количественных критериев, составляющий 0,7. Расчет интегральной оценки проектов производится по формуле (3).

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \mathcal{E}_1 \cdot 0,2 + \mathcal{E}_2 \cdot 0,8 \quad (3)$$

Результат интегральной оценки проекта №1 составляет 7,51 балла, проекта №2 – 9,51 балла. Полученные значения подтверждают целесообразность реализации и внедрения в практику предложенных проектов.

По результатам выполненной работы сформулированы следующие основные выводы.

Выполнен обзор методов государственного регулирования и организации закупочной деятельности в России, Германии, США и КНР на основе которого определены основные особенности управления закупочными процессами. Успешный опыт реализации тендерных процедур в иностранных государствах может быть частично заимствован в отечественные реалии с целью совершенствования и повышения эффективности закупочной деятельности в нашей стране.

На основе проведенного анализа организации и реализации закупочных процедур в России определены ключевые проблемы, препятствующие ее развитию и осложняющие действия заказчиков и участников при осуществлении тендерной деятельности. К числу основных проблем относятся: отсутствие учета специфики отрасли при проведении закупочных процедур и оценке потенциальных поставщиков; наличие множества денежных счетов на ЭТП, предназначенных для списания платежей за участие в тендерной процедуре и других оказываемых услуг; различия в требованиях к документам при прохождении процедур аккредитации на ЭТП; отсутствие у поставщика / заказчика возможности предоставления доступа к актуальной финансово-экономической информации в режиме on-line.

Для решения выявленных проблем предлагается к реализации два проекта, включающие выполнение научно-исследовательский и прикладных работ. Результаты работ по проекту №1 содержат дополнения, рекомендованные для внесения в текст 223-ФЗ, включающие унифицированные критерии, отражающие специфику выполнения работ, оказания услуг в нефтегазовой геологической отрасли и стандартизированный перечень документов, запрашиваемых для прохождения аккредитации на электронных торговых площадках. Результатами работ по проекту №2 являются единая виртуальная система счетов, позволяющая одновременно отображать денежные средства заказчиков и участников на имеющихся у них счетах ЭТП, и функциональная цифровая среда, обеспечивающая on-line доступ к актуальной финансово-экономической информации об участниках и заказчиках закупочных

процедур. Внедрение предложенных результатов в практику проведения закупочных процедур позволит повысить эффективность их проведения.

### Список использованных источников и литературы

1. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ (последняя редакция)
2. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 N 223-ФЗ (последняя редакция)
3. Госзакупки с точки зрения мировых и европейских стандартов. Система государственных закупок в Европе [Электронный ресурс]. – АнТек консалтинг. Режим доступа: <http://antek-consult.ru/gos-zakupki-mirovie-standarti.php>
4. Куприяновский, В.П. Онтологии и проекты электронных закупок Европы [Текст] / В. П. Куприяновский, А. А. Климов, О. Н. Покусаев // Социальные новации и социальные науки. – Москва: ИНИОН РАН, 2020. – №1. – С. 97–106.
5. Мажарова Л.А. Система государственных закупок РФ и США: Сравнительный анализ / Л.А. Мажарова // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством. – 2016. – N1 (8). – С. 55–62.
6. Проданова Н.А. Особенности системы государственных закупок в Китае / Н.А. Проданова, Е.И. Зацаринная // Экономика, предпринимательство и право. – 2015. – № 5(3). – С. 151-158.
7. Кудряшов П.Ю. Специфика правового регулирования закрытых закупок в рамках 223-ФЗ [Текст] / П.Ю. Кудряшов // E-Scio. – 2021. – №2 (53).
8. Положение о закупках товаров, работ и услуг ПАО «НК «Роснефть», утверждено решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» от 30 ноября 2018 года [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://zakupki.gov.ru/epz/orderclause/card/documents.html?orderClauseInfoId=622378>
9. Положение о закупках товаров, работ и услуг ПАО «Газпром» и Компаний Группы Газпром, утверждено решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 19 октября 2018 года N3168 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://trans.gazprom.ru/tenders/polozhenie-o-zakupkakh-tovarov/>
10. Регистрация на «сложных» коммерческих ЭТП [Электронный ресурс]. – Контур. Закупки. Режим доступа: <https://zakupki.kontur.ru/site/articles/1224-registraciya-na-slojnuh-etp>
11. Тачкова И.А. Проблемы функционирования системы государственного заказа в Российской Федерации [Текст] / И.А. Тачкова, М.В. Бацылева // Экономика. Социология. Право. – 2021. – №1 (21). – С. 32-38.
12. Бижоев Б.М. Цифровая институциональная трансформация электронных торговых площадок в сфере государственных закупок Российской Федерации [Текст] / Б.М. Бижоев // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2021. – №4. – С. 416–432.

УДК 69.003.13  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_67

## **ФОРСАЙТ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ И ИССЛЕДОВАНИЯ НА РЫНКЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

---

**Мещерякова Ольга Константиновна**

*Профессор кафедры технологии, организации строительства, экспертизы и управления недвижимостью, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»*

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

**Мещерякова Мария Александровна**

*Профессор кафедры технологии, организации строительства, экспертизы и управления недвижимостью, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»*

**E-mail:** [masha0207@mail.ru](mailto:masha0207@mail.ru)

**Агафонова Маргарита Сергеевна**

*Заведующий кафедрой прикладной информатики, ФГБОУ ВО «Воронежский экономико-правовой институт»*

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

В данной статье рассматривается Форсайт технология, как метод предвидения, не возникла мгновенно, а формировалась постепенно в определенной политической, экономической и социальной среде. Применение исторического подхода к изучению форсайт технологии позволяет четко разграничить возможности и области математического и содержательного анализа при проведении форсайт-проекта. В данной статье уделено значительное внимание методологическим принципам и инструментарию форсайт технологии. Особое внимание уделяется методике применения форсайт-технологии в строительстве. Показано, что существует множество методов и инструментов форсайта, которые используются для прогнозирования будущего и разработки стратегий на долгосрочный период. Доказано, что сегодня форсайт технология продолжает развиваться и применяться в различных областях, включая бизнес, правительство, науку и общество в целом.

**Ключевые слова:** форсайт, технологии, концепции, услуги, развитие, предвидение, область, подход, планирование.

## **FORESIGHT: THEORETICAL ASPECT AND RESEARCH IN THE CONSTRUCTION SERVICES MARKET**

---

**Meshcheryakova Olga Konstantinovna**

*Professor of the Department of Technology, Organization of Construction, Expertise and Real Estate Management of the Voronezh State Technical University*

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

**Meshcheryakova Maria Alexandrovna**

*Professor of the Department of Technology, Organization of Construction, Expertise and Real Estate Management of the Voronezh State Technical University*

**E-mail:** [masha0207@mail.ru](mailto:masha0207@mail.ru)

**Agafonova Margarita Sergeevna**

Associate Professor of the Department of Digital and Industrial Economics,  
Voronezh State Technical University

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

*This article examines the formation of foresight as a technology of foresight, the scientific and methodological apparatus of which was not formed immediately, but was formed gradually, in a specific political, economic and social environment. The historical approach to the consideration of the issues of the development of foresight technology allows us to clearly distinguish the possibilities and areas of mathematical and substantive analysis in the organization and maintenance of a foresight project. In this regard, considerable attention is paid in the article to the consideration of the methodological principles of foresight technology and its tools. Special attention is paid to the foresight methodology in construction. It is shown that there are many methods and tools of foresight that are used to predict the future and develop strategies for the long term. It is proved that today foresight technology continues to develop and be applied in various fields, including business, government, science and society as a whole.*

**Keywords:** *foresight, technologies, concepts, services, development, foresight, area, approach, planning.*

Введение в социально-экономическое обоснование проблемы.

Реакция экосистемы строительного предприятия на изменяющиеся условия внешнего мира является важным фактором, влияющим на эффективность управления развитием. Важно изучить, какие новые инструменты адаптации используются, какие методы и модели применяются, чтобы определить, какие из них могут быть применены для достижения оптимальных результатов в управлении развитием строительных предприятий. Обратимся к достаточно важному инструменту адаптации строительных предприятий в условиях неопределённости – форсайту [1]. Форсайт – это метод прогнозирования и предвидения будущих тенденций и изменений в отрасли. "Форсайт" (foresight) – это методология прогнозирования будущего, которая используется для разработки долгосрочных стратегий и планирования развития. Она основывается на анализе текущих тенденций и процессов, а также на прогнозировании потенциальных изменений в будущем.

Активный форсайт (предвидение) – это развитие ситуации, при котором видение будущего формируется в сознании людей и реализуется на практике при их активном участии. При этом учитываются не только альтернативы формирования будущего, но и частные интересы различных социальных слоев общества.

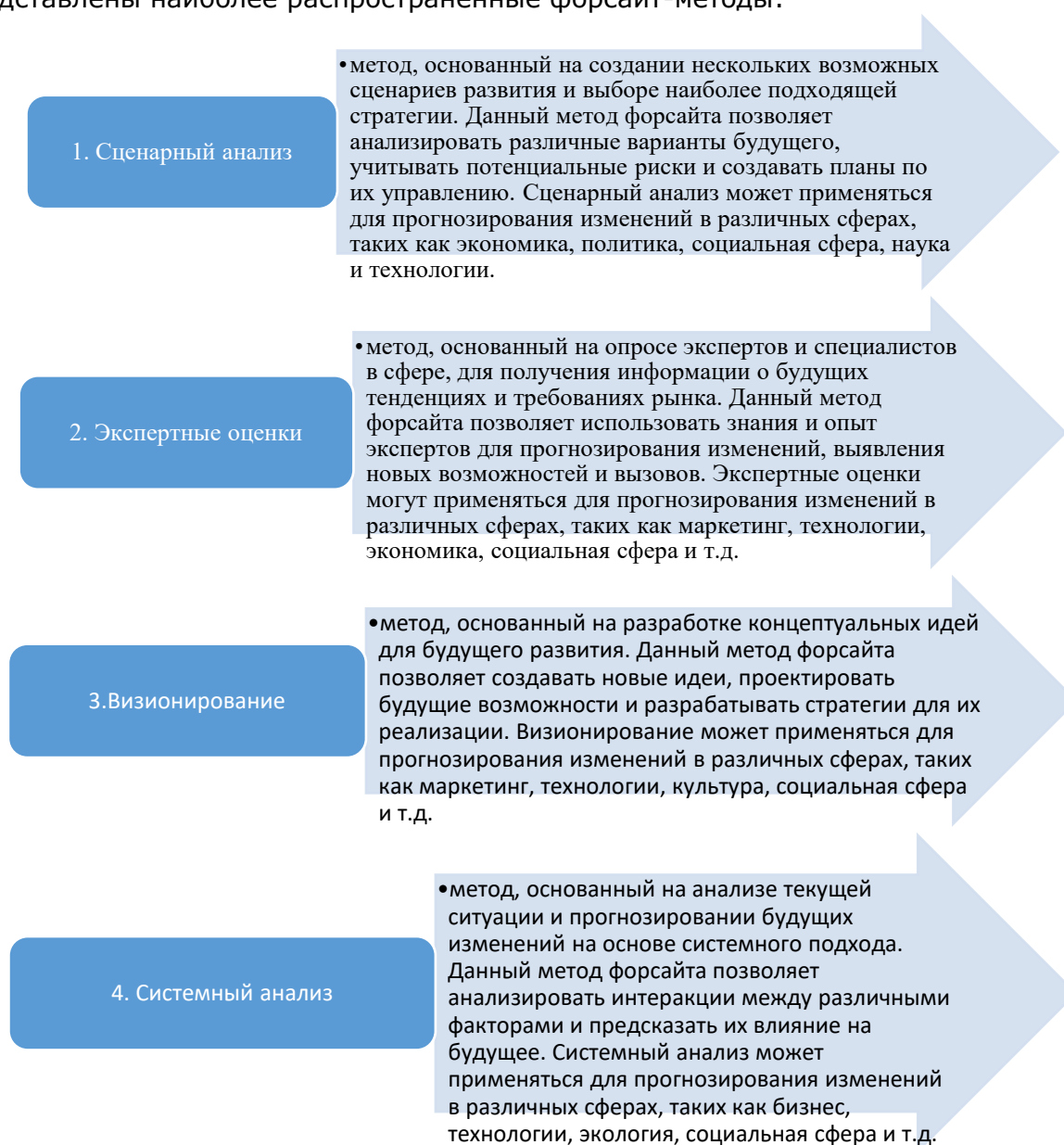
Исторический подход к рассмотрению вопросов развития форсайт технологии.

Форсайт технология возникла в 1940-х годах в Великобритании и первоначально использовалась для прогнозирования технических инноваций. В дальнейшем она была адаптирована для прогнозирования социальных, экономических и политических процессов. Существует две точки зрения на возникновение форсайт технологии. По первой точке зрения, форсайт был разработан корпорацией RAND на основе метода Дельфи, который является центральным методом форсайта. Эта точка зрения распространена среди зарубежных ученых и присутствует в отечественных источниках. Однако, другая точка зрения утверждает, что форсайт – это методология, которая не только прогнозирует будущее, но и помогает согласовать решения по поводу будущего. Форсайт решает проблему достижения консенсуса и стимулирует общественную активность. Такой подход к форсайту как технологии предвидения сформировался только к концу прошлого века. Следовательно, если считать, что форсайт возник благодаря разработке корпорацией RAND и применению метода Дельфи, то можно говорить о том, что форсайту уже более 60 лет.

Основоположником форсайта (foresight) считается доктор Денис Гроу, британский футуролог и автор книг по прогнозированию будущего. Он начал разрабатывать методику форсайта в 1960-х годах, когда работал в Королевском институте стратегических исследований в Лондоне. В 1971 году он создал Форсайт-центр (The Foresight Centre) в Ливерпульском университете, который занимался прогнозированием будущего и разработкой стратегий на быстро меняющихся рынках [2].

Однако, если рассматривать форсайт как методологию, которая помогает выработать согласованные решения по поводу будущего, то такой подход к форсайту сформировался лишь к концу прошлого столетия. Методика форсайта, разработанная Гроу и его коллегами, базируется на анализе текущих тенденций и процессов, а также на прогнозировании потенциальных изменений в будущем. Она предполагает использование сценарного планирования и экспертных оценок для создания прогнозов будущего и разработки соответствующих стратегий и планов действий [4-5].

Перейдем к следующей категории форсайта – форсайт-методам. На рисунке 1 представлены наиболее распространенные форсайт-методы:



**Рисунок 1 – Форсайт-Методы**

В целом методы прогнозирования могут быть использованы для анализа текущей ситуации и прогнозирования будущих тенденций в различных областях, таких как

экономика, технологии, социальная сфера и т.д. Выбор наиболее подходящего метода прогнозирования зависит от цели и объекта исследования.

Форсайт-технологии - инструменты и методы для реализации форсайт-процесса, которые используются для достижения положительных результатов. Существуют следующие форсайт-технологии – аналитика, мегатренды и социальные сети [6].

Используя форсайт-технологии, можно разработать несколько возможных сценариев развития строительной отрасли, учитывая различные факторы, такие как изменение законодательства, экономических условий, технологических инноваций и т.д. Это позволит строительным компаниям и инвесторам адаптироваться к будущим изменениям на рынке и принимать более обоснованные решения.

Одной из основных идей форсайта является то, что реализация желаемого сценария на будущее зависит от действий, предпринятых сегодня. Поэтому форсайт-проект фокусируется на выработке новых знаний в виде отчетов, сценариев и рекомендаций, а также на создании оптимальной траектории инновационного развития путем разработки мер, обеспечивающих его реализацию.

Но важным результатом форсайт-проекта является также формирование неформальных отношений между участниками, создание единого понимания ситуации, развитие горизонтальных сетей и платформ, которые позволяют ученым, бизнесменам, преподавателям университетов, чиновникам и экспертам в смежных областях систематически обсуждать общие проблемы. Форсайт создается в рамках систематического процесса, который должен быть тщательно спланирован и организован.

Форсайт-проект не ограничивается просто получением новых знаний. Его целью также является формирование активной общественности и разработка конкретных мер, направленных на обеспечение оптимальной траектории инновационного развития. Таким образом, форсайт-проект не только призван предоставить новые данные и информацию, но и стимулировать общественное участие в определении будущего развития и разработке конкретных планов и мер.

В целом, форсайт является важным инструментом для развития строительных организаций, который позволяет им прогнозировать будущие изменения и требования рынка, создавать более точные и эффективные стратегии развития, а также выявлять новые возможности и вызовы для создания уникальных продуктов и услуг [7].

Форсайт в строительстве как адаптационная способность системы.

В условиях быстро меняющегося мира, строительная отрасль сталкивается с необходимостью прогнозирования будущих тенденций и адаптации к ним. Для решения этой задачи используются различные методы, в том числе и метод форсайта. В данной статье будет рассмотрено применение форсайта для планирования строительства на долгосрочную перспективу.

Применение форсайта в строительной отрасли позволяет выявить будущие тенденции и адаптироваться к ним. Этот метод позволяет определить ключевые факторы, влияющие на развитие строительной отрасли, и разработать стратегию, ориентированную на будущее.

Для проведения форсайт-исследований в строительной отрасли необходимо определить ключевые факторы, влияющие на ее развитие. Это могут быть, например, демографические изменения, экономический рост, изменения в законодательстве и т.д. Затем необходимо определить вероятные сценарии развития строительной отрасли на долгосрочную перспективу [8-9]. Применение форсайта в строительной отрасли позволяет определить будущие направления развития и создать стратегию, ориентированную на долгосрочную перспективу. Это может быть, например, инвестиции в новые технологии, улучшение производственных процессов и т.д.

Решение проблемы.

Форсайт может помочь компаниям создавать уникальные продукты и услуги, которые будут отличаться от продуктов и услуг конкурентов. Это может привести к созданию маркетинговых кампаний, которые вызовут эффект "вау" у клиентов. Компании, которые используют форсайт в своей стратегии маркетинга, могут создать

более эффективные и успешные кампании, которые привлекут больше клиентов и увеличат прибыль [8].

Актуальным на сегодня является цифровой форсайт (Digital Foresight) - это подход к прогнозированию будущего, который основан на анализе цифровых технологий и их влияния на различные сферы жизни, включая бизнес, образование, здравоохранение, государственное управление, экономику и другие. Цифровой форсайт использует методы анализа данных, машинное обучение, искусственный интеллект и другие технологии для создания прогнозов будущего, которые основываются на данных и фактах.

Цифровой форсайт помогает компаниям и организациям адаптироваться к быстро меняющемуся цифровому миру и создавать стратегии развития, которые учитывают будущие тенденции и изменения. Он также используется государственными учреждениями для принятия решений, связанных с развитием экономики, социальными проблемами и другими важными вопросами.

Одним из примеров использования цифрового форсайта является проект "Digital Futures", запущенный в рамках программы Хорайзон 2020 Европейской комиссии. В рамках этого проекта проводится анализ цифровых технологий и их влияния на различные сферы жизни в ближайшие 10-15 лет. Результаты исследования используются для разработки стратегий развития и принятия решений в рамках Европейской унии.

Цифровой форсайт является важным инструментом для компаний и организаций, которые хотят оставаться конкурентоспособными в быстро меняющемся цифровом мире. Он помогает им определить будущие тенденции и изменения, чтобы создавать инновационные продукты и услуги, которые соответствуют потребностям потребителей и требованиям рынка.

В некоторых странах популярность термина "Форсайт" привела к его частому употреблению в отношении традиционных и менее интерактивных форм исследования будущего. Эта деятельность может быть названа псевдофорсайтом, так как она осуществляется в рамках традиционных и не всегда интерактивных форм исследования, ориентированных в первую очередь на получение продукта, а не на созидательный процесс формирования будущего. Такие исследования часто бывают односторонними и тенденциозными, а их результаты могут быть неблагоприятно восприняты.

Одной из разновидностей псевдофорсайта является деятельность экстравагантных экспертов и лидеров, которые выполняют определенный социальный заказ. Им предстоит взвешивать доступные сведения и создавать видение будущего, формулировать список приоритетов и т.д. Однако в полученном продукте могут быть проигнорированы интересы других научных школ и партикулярные интересы участников Форсайта. Экстравагантные эксперты могут создать односторонний взгляд на будущее, который не вызовет креативного поведения участников процесса. Также построение различных математических моделей отождествляется с Форсайтом. Однако процесс моделирования является технически сложной процедурой и может быть не всегда связан с созидательным процессом формирования будущего.

Форсайт не должен применяться в тех случаях, когда существует вероятность заинтересованного влияния на получаемые результаты со стороны той или иной социальной группы участников разработки. Это может привести к тому, что остальные участники почувствуют себя обманутыми в своих ожиданиях и снизят креативность своих действий, что в итоге приведет к отрицательному результату [10].

Ключевое преимущество использования методов форсайта в сфере строительных услуг заключается в возможности определения будущих тенденций на рынке и адаптации к ним. Форсайт-технологии помогают руководству компаний строительной отрасли выработать стратегию развития, ориентированную на будущее, а также принять решения, связанные с инвестициями в производственные мощности, обучение персонала и разработку новых продуктов и услуг.

Для проведения форсайт-исследований на рынке строительных услуг необходимо определить ключевые факторы, влияющие на его развитие. Это может

быть, например, уровень экономического развития страны, динамика цен на строительные материалы, изменения законодательства и т.д. Затем необходимо определить вероятные сценарии развития сферы и выработать стратегии, позволяющие адаптироваться к ним.

Одним из примеров успешного использования форсайта в строительной отрасли является компания Lendlease, которая применяет методы форсайта для прогнозирования будущих тенденций в области инфраструктуры и градостроительства. Компания использует данные о демографии и технологических изменениях, чтобы определить будущие потребности городов и принимать решения, связанные с инвестициями в производственные мощности и разработку новых продуктов и услуг.

Еще одним примером является компания Skanska, которая использует форсайт-технологии для прогнозирования будущих тенденций на рынке строительных услуг и разработки стратегии развития. Она собирает данные о клиентских потребностях, развитии технологий и изменениях в законодательстве, чтобы определить вероятные сценарии развития рынка и выработать стратегии, позволяющие адаптироваться к ним.

Выводы и предложения.

На наш взгляд, форсайт - это активный метод прогнозирования (предсказания) будущего, который учитывает интересы различных слоев гражданского общества и их потребности в будущем. Он направлен на создание согласованных действий участников и более точного видения будущего, что в свою очередь способствует повышению креативности и эффективности их действий.

Использование методов форсайта в сфере строительных услуг позволяет компаниям адаптироваться к будущим тенденциям на рынке, выработать стратегию развития, определить направления инвестирования и создать новые продукты и услуги. Форсайт технология может успешно применяться в исследованиях на рынке строительных услуг. С помощью форсайт методов и инструментов можно определить тенденции развития строительной отрасли, прогнозировать изменения в потребительском спросе на строительные услуги и определять ключевые факторы, влияющие на рынок строительных услуг.

Также форсайт-технология может быть использована для прогнозирования технологических инноваций в строительной отрасли, анализа конкурентной среды и тенденций потребительского спроса на различные типы строительных услуг. В целом, форсайт технология может помочь в принятии более обоснованных решений в строительной отрасли и повышении ее конкурентоспособности. Использование форсайта в строительных организациях:

1. Прогнозирование тенденций и требований рынка для разработки более точных и эффективных стратегий развития.

2. Выявление новых возможностей и вызовов для создания уникальных продуктов и услуг.

3. Анализ текущих проблем и прогнозирование будущих изменений для принятия правильных решений.

4. Определение потенциальных рисков и создание планов по их управлению.

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

1. Казакова, Т. В. Форсайт-концепция развития социальной составляющей организации / Т. В. Казакова, Л. А. Горшкова // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 2. – С. 358-363.

2. Агафонова, М. С. Проблемы обеспечения устойчивого функционирования и стратегического развития предприятий строительной отрасли / М. С. Агафонова, П. В. Агафонов // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10-1. – С. 130-131. – EDN QYYOHT.

3. Управление объектом недвижимости: инвестирование, финансирование, анализ: учебное пособие для студентов всех форм обучения специальности 270115 «Экспертиза и управление недвижимостью» / О. К. Мещерякова, Н. В. Сироткина, М. А.



Мещерякова, Е. А. Чеснокова. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр "Научная книга", 2020. – 108 с.

4. Мещерякова, О. К. Совершенствование системы ценообразования в строительстве на стадии инвестирования и проектирования / О. К. Мещерякова, М. А. Мещерякова, А. С. Путятин // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2018. – Т. 15, № 10. – С. 38-42.

5. Чижова, Н. Е. Форсайт-технология как основа логистического управления предприятия / Н. Е. Чижова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 2. – С. 278-285.

6. Алексеева, Е. В. Обучение предпринимательству с использованием технологии форсайт-сессии / Е. В. Алексеева, А. Ю. Погорелова, О. Н. Потапова // Современная конкуренция. – 2023. – Т. 17, № 2(92). – С. 109-123. – DOI 10.37791/2687-0657-2023-17-2-109-123. – EDN FPBYCF.

7. Агафонова, М. С. Особенности функционирования строительных предприятий в условиях пандемии и санкций / М. С. Агафонова, М. А. Мещерякова // Организатор производства. – 2022. – Т. 30, № 4. – С. 63-71.

8. Чи, Л. Т. Л. Форсайт как инструмент стратегического прогнозирования и долгосрочного планирования экономики предприятий / Л. Т. Л. Чи // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2, № 2(122). – С. 28-34.

9. Федько, В. П. Форсайт как инструмент прогноза развития кластерного маркетинга / В. П. Федько, Л. Г. Кирьянова, М. И. Мирозизьян // Инфраструктура рынка: проблемы и перспективы: Ученые записки. Том Выпуск 26. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ", 2020. – С. 94-101.

10. Мяснянкина, О. В. Форсайт как инструмент реализации направлений новой индустриализации / О. В. Мяснянкина, А. А. Зайцев // Вестник университета. – 2023. – № 2. – С. 48-56. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-2-48-56.

УДК 338.1  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_74

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРАУДФАНДИНГА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

---

**Морозова Наталья Ивановна**

*Д.э.н., профессор кафедры экономики и управления  
Российского университета кооперации*

**E-mail:** [Miss.natalay2012@yandex.ru](mailto:Miss.natalay2012@yandex.ru)

**Назаров Дмитрий Александрович**

*Аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал)  
Российского университета кооперации*

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

В статье авторы рассматривают перспективу использования ИТ-технологий для расширения сферы применения и эффективности использования государственно-частного партнерства. В частности, обращается внимание на необходимость расширения инструментов финансирования социально значимых и инновационных проектов, способствующих технологическому перевооружению страны и повышению благосостояния населения. Авторы считают, что использование механизма краудфандинга позволит вовлечь финансовые ресурсы непрофессиональных инвесторов (физических лиц) в реализацию проектов ГЧП, особенно на муниципальном уровне. Кроме того, краудфандинговые платформы помогут сохранить на рынке предприятия малого и среднего бизнеса за счет предоставления доступа им к альтернативным источникам финансирования и возможности стать участниками проектов ГЧП, а это решение проблемы безработицы.

**Ключевые слова:** предпринимательство, цифровые технологии, малое и среднее предпринимательство, краудфандинг, ит-платформы, инвестиции, государственно-частное партнерство, инвестиционная платформа.

## USING CROWDFUNDING TO IMPLEMENT THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM

---

**Morozova Natalya Ivanovna**

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management,  
Russian University of Cooperation*

**E-mail:** [Miss.natalay2012@yandex.ru](mailto:Miss.natalay2012@yandex.ru)

**Nazarov Dmitry Alexandrovich**

*Postgraduate student,  
Kazan Cooperative Institute (branch), Russian University of Cooperation*

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

In the article, the authors consider the prospect of using IT technologies to expand the scope and effectiveness of the use of public-private partnerships. In particular, attention is drawn to the need to expand the instruments for financing socially significant and innovative projects that contribute to the technological re-equipment of the country and improve the welfare of the population. The authors believe that the use of the crowdfunding mechanism will make it possible to involve the financial resources of non-professional

*investors (individuals) in the implementation of PPP projects, especially at the municipal level. In addition, crowdfunding platforms will help keep small and medium-sized enterprises in the market by providing them with access to alternative sources of financing and the opportunity to become participants in PPP projects, which is a solution to the problem of unemployment.*

**Keywords:** *entrepreneurship, digital technologies, small and medium-sized businesses, crowdfunding, IT platforms, investments, public-private partnership, investment platform.*

Обеспечение технологического суверенитета стало ключевой задачей развития России на ближайшую перспективу. Без решения данной цели невозможно дальнейшее успешное развитие национальной экономики и ее интеграция на условиях полноправного партнерства в мировое сообщество. Тема высоких технологий неоднократно затрагивалась в посланиях Президента РФ, в которых подчёркивалось необходимость и важность оказания поддержки науки и предпринимателей, занимающихся развитием наукоемких отраслей. В апреле 2023 года премьер-министр М.Мишустин подписал постановление, согласно которому были утверждены приоритетные направления проектов, направленных на реализацию поставленной цели.

Основными драйверами технологического развития страны должны стать информационные технологии и собственное программное обеспечение, без которых переход в цифровую экономику будет просто невозможен. В ближайшее время эксперты прогнозируют увеличение объема инвестиций в информационно-телекоммуникационные технологии, которые позволят компании осуществлять взаимодействия как внутри нее, так и с внешней средой. Наблюдается интерес коммерческого сектора к организации удаленных рабочих мест. На смену традиционному офису приходит гибридный, где часть сотрудников работает в офисе, а другая часть – находясь дома. Такой формат работы становится возможен благодаря информационным системам и ИТ-инфраструктуре. Для предпринимателей – это возможность снизить величину своих операционных расходов за счет сокращения площади арендуемых помещений, опаты услуг ЖКХ и других. Дальнейшее развитие цифровых технологий и робототехники позволит исключить из некоторых бизнес-процессов человека. Все, что может быть формализовано в виде алгоритмов, будет выполняться машинами. Тем самым расходы компании будут еще больше сокращаться, поскольку роботам не нужен отдых, они могут работать без потери производительности 24 на 7, отпуск, больничный и другие социальные гарантии. Человек будет выполнять сложные плохо структурируемые задачи, которые требуют творческого подхода. Выполняемые задания перестанут быть рутинной, а превратятся в уникальные проекты.

Однако реализовать свои амбициозные проекты предпринимательский сектор без поддержки государства, к сожалению, не сможет. Одним из главных потребителей для ИТ-рынка остается государство. И государство хочет получать российскую продукцию. Для этого уже приняты и продолжают формироваться нормативно-правовые акты, согласно которым приоритет при закупке должен отдаваться российскому оборудованию и программному обеспечению. В связи с этим в науке и практике возрастает интерес к инструментам, способным гармонизировать интересы государства и бизнеса, направить их усилия на реализацию проектов, способных повысить конкурентоспособность страны и обеспечить рост благосостояния населения.

Одним из таких инструментов выступает государственно-частное партнерство (далее – ГЧП), позволяющее рационально распределить инвестиционную нагрузку и риски между органами власти и частным сектором в ходе реализации долгосрочных проектов, имеющих стратегически важное значение для развития государства. Без инвестиций невозможно развитие. Именно приток инвестиций стимулирует развитие территории, отрасли, отдельных предприятий. О существовании причинно-следственных связей между величиной инвестиций и экономическим ростом писал

почти сто лет назад известный экономист Дж. М. Кейнс. Причем максимальный эффект принесут те проекты, которые обеспечат наиболее протяженный «поток заказов». Есть образное сравнение, если бросить камень в воду, то падение вызовет круги на воде. Так же должно быть и с инвестициями. Вложенные в развитие проекта деньги должны стимулировать развитие смежных отраслей и видов деятельности.

Эффект мультипликатора в территориальном разрезе будет максимальным, если в ходе осуществления инвестиций из федерального бюджета «узкие места» в бизнес-цепочке будут ликвидироваться за счет средств бюджетов нижестоящих уровней, а также путем привлечения частных инвесторов. Такой механизм не будет носить директивный характер, а, наоборот, будет стимулировать конкуренцию, сохраняя рыночные основы экономики [6].

Таким образом, ГЧП является перспективным инструментом привлечения инвестиций частного сектора на долгосрочной основе в реализацию крупномасштабных проектов, направленных на технологическое перевооружение страны.

Теоретико-методологические вопросы ГЧП и их управленческие особенности нашли отражение в работах как российских, так и зарубежных ученых. Кроме того, сущность понятия «государственно-частное партнерство», особенности регулирования отношений в данной сфере получили свое раскрытие в нормативно-правовых актах.

Среди зарубежных исследователей, внесших значительный вклад в исследование инструментариев и механизмов управления инвестициями и проектами ГЧП, можно выделить: А.А.Алонсо, Ф.Бастиа, Дж.Кейнс, С.Р.Мотта, Л.Р.М.Пауло, Дж. О.Х. Сэндин и другие.

Вопросы выстраивания эффективного взаимодействия государства и предпринимательского сектора нашли свое отражение в исследованиях И.Н.Барыгина, М.В.Кивариной, Н.В.Комаровой, Н.Ю.Лапиной, В.В.Моисеева, В.Ф.Ницевича, Е.Д.Разгулиной, Р.Д.Селина, Л.Е.Ткачевой и других.

Кроме того, осуществляется поиск практической модели реализации теоретических положений в методических материалах и аналитических исследованиях Министерства экономического развития РФ и Центра государственно-частного партнерства.

Однако в связи с бурным развитием ИТ-технологий необходимы новые инструменты, позволяющие осуществлять взаимодействие между участниками и поиск финансовых ресурсов в виртуальной среде с привлечением к процессу не только профессиональных инвесторов, но и физических лиц. В качестве такого инструмента могут выступать краудплатформы.

Определенный интерес к краудтехнологии наблюдался в зарубежных изданиях, а именно в трудах А. Агравала, И. Блатберга, К. Брэдфорда, А. Голдфарба, Р. Калтбека, К. Каталини, Т. Ламберта, Л. Мицели, А. Ординани и других.

Отечественные ученые также осуществляли исследования в сфере новых инструментов привлечения инвестиционных ресурсов с помощью ИТ-технологий. Здесь можно выделить работы А. Бардиана, Е. Глуховой, Д. Гусевой, А. Дудкина, С. Карелова, Е. Когана, А. Кочиевой, Н. Малыхина, С. Минькова, С. Ратнера, Е. Хайрутдиновой и других.

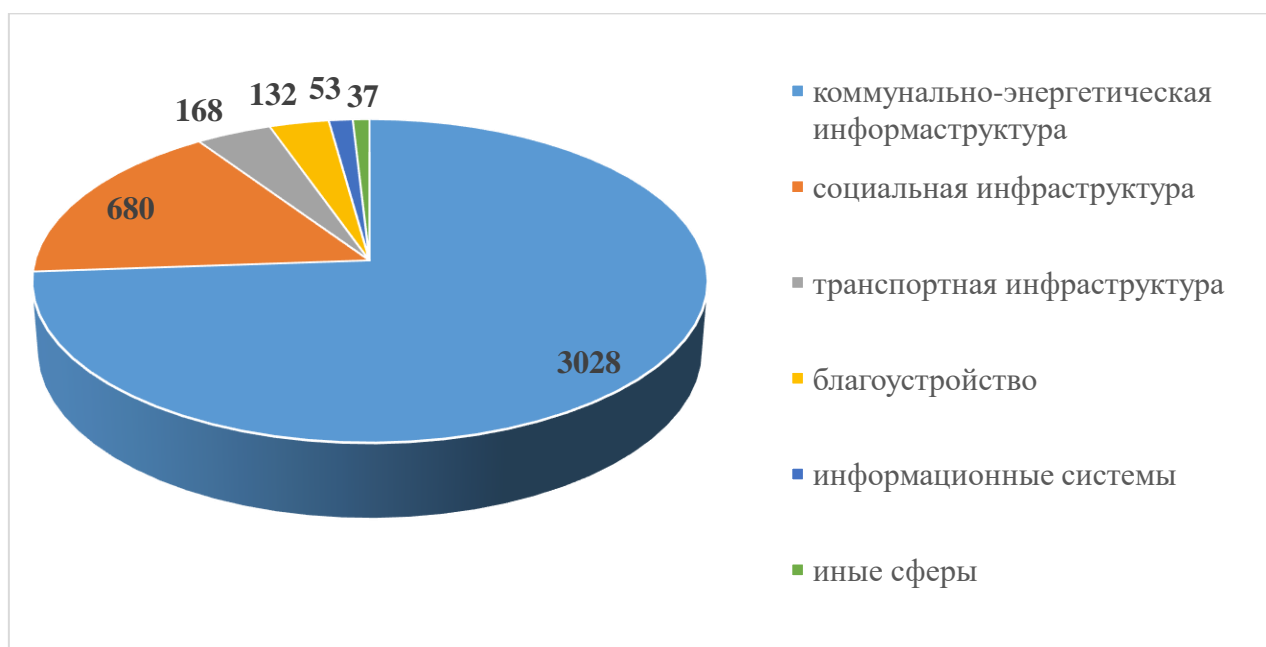
Несмотря на имеющиеся публикации, необходимо продолжить исследования в области использования механизма краудфандинга с государственным участием для реализации проектов, направленных на развитие территории и повышения качества жизни населения.

Государственно-частное партнерство в России не новый инструмент. Он использовался еще в XIX веке, когда происходило масштабное строительство железных дорог на основе концессий, которые позволили объединить финансовые и управленческие возможности государства и крупных железнодорожных компаний. Правительство царской России гарантировало инвесторам 5% прибыли на инвестированный капитал. Даже если величина прибыли проекта будет меньше 5%, то из бюджета будет компенсирована разница. Автор идеи механизма гарантий до сих пор остается предметом дискуссий ученых. Высказываются предположения, что это мог быть М.Х. Рейтерн, К.В. Чевкин или даже глава государственного банка Е.И.Ламанский.

Но одно можно утверждать однозначно – механизм сработал, капитал пришел в железнодорожную отрасль и вызвал бум ее развития. В своей книге «Банкирские дома в России» Б.В.Ананьич писал, что более 60% акционерного капитала, образованного в середине XIX века в России приходилось на долю железнодорожного транспорта [1]. Многие историки отмечали, что добиться достигнутых в тот период темпов строительства новых железных дорог за счет привлечения частного капитала, так и не удалось в XX веке [5]

Новая страница в истории развития государственно-частного партнёрства в нашей стране началась в начале 2000-х годов и опять же с развития транспортного комплекса. Так, в 2005 году был принят Федеральный закон № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», который заложил правовой фундамент для развития данного инструмента.

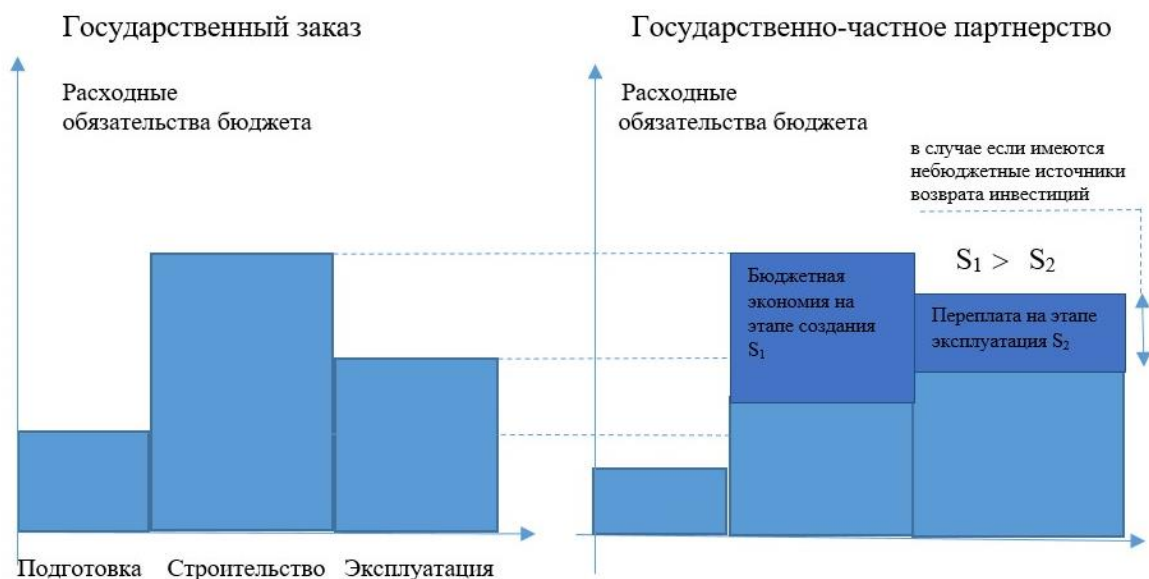
В 2009 году были заключены первые в России транспортные концессии федерального уровня — в отношении первого участка платной автомобильной дороги М-11 «Москва – Санкт-Петербург» (плановый объем инвестиций 59 млрд. руб.) и в отношении платного обхода г. Одинцово (25 млрд. руб.) [9]. Проекты были реализованы в 2014 и 2013 году соответственно. В последующем сфера применения ГЧП значительно расширилась (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Количество реализуемых проектов ГЧП по отраслям реализации по состоянию на 23.12.2022 года [7]**

Широкое развитие механизма ГЧП обусловлено рядом его преимуществ. К примеру, по сравнению с государственным заказом ГЧП выступает более гибкой формой взаимодействия государства и предпринимательского сектора при реализации крупных технологических или социально значимых проектов [4].

На рисунке 2 приведена сравнительная характеристика бюджетных расходов на проект, реализуемый через государственный заказ или с помощью механизма ГЧП.



**Рисунок 2 - Сравнительная характеристика планируемых расходов из средств бюджета на проект, реализуемый через государственный заказ, а также с помощью механизма ГЧП [2]**

Кроме того, важное значение при выборе формы привлечения частных инвестиций имеет вопрос распределения рисков. Так, в случае государственного заказа все риски берет на себя бюджет, а использование механизма ГЧП позволяет распределить риски между участниками взаимодействия, что позволит считать, что ГЧП является более эффективной формой привлечения инвестиций. В систематизированном виде выгоды ГЧП для государства и частного инвестора приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Выгоды от использования механизма ГЧП для участников [2]**

Преимущества государственно-частного партнерства	
для органов власти	для частного сектора
можно привлечь предпринимательский сектор к финансированию проектов даже в условиях отсутствия бюджетных средств	переложить часть рисков на государство
использовать передовые компетенции частного сектора для их внедрения	инвестировать средства в проект на долгосрочной основе с фиксированным процентом дохода и под гарантии государства
	увеличивать доходы от проекта за счет оказания дополнительных платных услуг
	применять передовые технологии и эффективные методы управления

Для реализации промышленных проектов с механизмом ГЧП может использоваться офсетный контракт, позволяющий сторонам-участникам взаимодействия выстраивать долгосрочные отношения (до 10 лет) в обмен на гарантии инвестору закупать производимую продукцию. Для более широкого использования офсетного контракта были внесены изменения в 44-ФЗ. Так, произошло снижение минимального порога инвестиций с 1 млрд. руб. до 100 млн. руб., предусмотрена

возможность участия в реализации контракта нескольких субъектов РФ, а также предоставлено право государственным компаниям заключать контракты с малым и средним бизнесом. Эксперты прогнозируют рост такого рода контрактов в ближайшей перспективе.

Научные разработки тоже становятся перспективным направлением для использования механизма ГЧП. Принятый Государственной Думой РФ законопроект позволил отрегулировать вопросы развития искусственного интеллекта и информационных технологий посредством заключения концессионных соглашений и договоров ГЧП (МЧП).

Дополнительным стимулом для развития механизма ГЧП может стать внедрение нового механизма привлечения финансовых ресурсов для реализации проекта с помощью ИТ-платформ, в частности краудфандинга.

В общем виде краудфандинг – это способ привлечения финансовых ресурсов с помощью профессиональных и непрофессиональных инвесторов (физических лиц) для реализации инновационных или общественно значимых проектов, позволяющий компенсировать недостатки социальной политики государства.

В отличие от благотворительных пожертвований краудфандинг не предполагает анонимности, каждый, кто внес свой вклад в развитие социально значимого проекта будет известен и получит вознаграждение, даже в форме нематериальных выгод (например, отмечен благодарностью).

По сравнению с кредитом регистрация на краудплощадке требует оформления и согласования меньшего пакета документов. Порой разрешается предоставить только выписки по счёту. Залог не требуется, но может понадобиться поручительство, например, владельца бизнеса за компанию. Решение о финансировании принимается также быстрее, чем в банке.

Если традиционные схемы инвестирования могут предполагать участие в управлении или получение одобрения от акционеров на реализацию какой-либо идеи, то краудфандинг не предполагает передачи в другие руки доли компании.

Серьезным препятствием на пути развития краудфандинга в России является фрагментарность нормативно-правовых актов и норм финансового регулирования. Нет правового механизма, который позволил бы физическим лицам (неформальным инвесторам) легитимно инвестировать в проекты и получать доход.

Однако с 1 января 2020 года в России вступил в силу федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ». Он регулирует работу инвестиционных платформ, выступающих в роли инвестиционных посредников, с помощью которых инвестор и руководитель проекта могут найти друг друга. Но функции платформы гораздо шире: она одновременно позволяет заключать сделки между большим количеством инвесторов и проектов. Она гораздо безопаснее доски объявлений, поскольку соответствует требованиям закона и включена Центральным банком в специальный реестр.

Хотя в законе нет упоминания о краудфандинге, однако его принятие уже большой шаг, стимулирующий развитие ИТ-технологий в финансовой сфере. Также для работы на финансовом рынке оператор платформы должен быть включен Банком России в соответствующий реестр. Благодаря этому повышается прозрачность и надежность работы такого рода сервисов как для заёмщиков, так и для инвесторов.

Можно использовать опыт зарубежных стран для формирования собственной модели краудфандинга и его использования для развития механизма взаимодействия государства и частного сектора в сфере реализации долгосрочных общественно значимых проектов. Так, в зарубежных странах уже есть опыт использования краудфандинговых платформ для привлечения инвестиций в развитие экономики страны. К примеру, в испанской провинции Бискайя была запущена первая в мире краудфандинговая платформа с прямым государственным участием – Crowdfunding Bizkaia. Характерные особенности регистрируемых на платформе проектов состояли в следующем:

- проект должен быть направлен на развитие провинции и реализовываться на ее территории,
- все проекты проходят предварительную экспертную оценку, что повышает их надежность,
- финансирование проекта является строго целевым,
- руководитель проекта отчитывается о ходе его реализации и целевом характере расходования полученных средств,
- государственная краудплатформа берет за свои услуги гораздо меньшую комиссию, чем частные краудплощадки [3, 8, 10].

Правительство города Денвер, штат Колорадо, США в 2014 году разместило миниоблигации в дополнение к общему фонду развития инфраструктуры. Бонды могли приобрести жители Колорадо, стоимость одной бумаги составляла \$500 со сроком обращения 9 и 14 лет и рейтингом Moody's: Aaa. Покупку можно было произвести на веб-сайте города. С помощью привлеченных средств удалось профинансировать более 300 общественно-значимых проектов, включая восстановление зданий и строительство центров отдыха [3, 8, 10].

В 2016 году кампания муниципального совета Суиндона (Великобритания), предлагавшая необлагаемый налогом доход по облигациям, привлекла около £1,8 млн за пять месяцев через платформу Abundance Investment. Эти средства были добавлены к собственным расходам муниципалитета. Проект подразумевал переход города на возобновляемые источники энергии и создание наземного солнечного парка на 4,8 МВт [3, 8, 10].

Согласно результатам исследования Университета Лидса, краудфандинг целесообразен для небольших проектов ГЧП стоимостью £1–1,5 млн. В крупных ГЧП-проектах использование краудфандингового инструмента необходимо решить вопрос очередности погашения, чтобы не вызвать недовольство институциональных инвесторов. Кроме того, в краудфандинге сбор средств растянут во времени, что затрудняет процесс планирования. Однако, несмотря на существующие проблемы и ограничения в использовании, краудфандинг может стать действенным инструментом привлечения инвестиций на долгосрочной основе и дальнейшего развития государственно-частного партнерства.

Поводя итог, отметим, что в условиях нарастающей нагрузки на бюджет в связи с увеличивающимся объемом социальных обязательств и необходимостью осуществления кардинальных мероприятий в области технологического перевооружения страны необходимы инструменты, способные привлечь финансовые ресурсы бизнеса и непрофессиональных инвесторов (физических лиц) для реализации долгосрочных проектов в данных сферах на взаимовыгодной основе. Именно механизм ГЧП позволяет получить синергетический эффект от использования ресурсов частного сектора и государства, а применение ИТ-платформ позволит сделать процесс взаимодействия более прозрачным и открытым.

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

1. Ананьич Б.В. Банкирские дома в России 1860-1914 гг. – Л.: Наука, 1991.- 285 с.
2. Государственно-частное партнерство в странах Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosinfra.ru/files/analytic/document/6932ff33a465ebd8cbe85e7a405c01a5.pdf>
3. Краудфандинг и инфраструктура: зарубежные примеры [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://infraoneresearch.ru/fkh2ub/06d5v1?s1qtyk=1s009d>
4. Киварина М.В., Морозова Н.И. Роль государственно-частного партнерства в становлении инновационной экономики //Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 4 (28). С. 225.
5. Люди дела. Вклад железнодорожников в социально-экономическое развитие России. Монография / В.А. Агафонов и др. Под ред. В.В. Фортунатова – М.:



ГОУ Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2007. – 292 с.

6. Морозова Н.И. Развитие территориальных социально-экономических систем и его оценка по критерию качества жизни населения: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Волгоградский государственный университет. Волгоград, 2012

7. Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2022 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/2a0/2a0fc28e87a60d5efb9b37b0207db764.pdf>

8. Публично-частное партнерство в России и зарубежных странах: правовые аспекты / под ред. В.Ф. Попондопуло, Н.А. Шевелевой. М.: Инфотропик Медиа, 2015. 528 с.

9. Хасанов Р.Х. Государственно-частное партнерство как механизм реализации инфраструктурных проектов в Российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 28. С.37-43.

10. Шаманина Э.А. Применение государственно-частного партнерства в отношении объектов здравоохранения в Великобритании // Государственно-частное партнерство. 2016. № 4. с. 247-264.

УДК 338.1

DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_82

## СПЕЦИФИКА КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ОСОБОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ

---

**Папоян Товмас Арамович**

EMBA, ACCA, ASA, финансовый консультант,

аспирант, ОЧУВО Московский инновационный университет

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

Автор ставит перед собой цель определить основные характеристики Калининградской области как субъекта РФ, представляющего собой не только эксклав, но и особую экономическую зону. Привлечение научных и практических работ позволило оттолкнуться от наработок предшественников и актуализировать некоторые данные об экономической самостоятельности области с учетом наиболее свежих законов, планов, стратегий региональной экономики субъекта РФ. Объектом исследования является историко-экономический профиль Калининградской области. К ключевой задаче текущей работы следует отнести изучение истории эксклавности (анклавности) области. Автор вводит свое исследование в исторический контекст и указывает на необходимость выработки особого подхода к региональной экономике российского эксклава. Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты могут послужить основой в ходе создания долгосрочной стратегии развития региона, теоретические и практические наработки могут быть использованы в рамках семинарских и теоретических занятий в Высшей школе.

**Ключевые слова:** Калининградская область; Калининград; особая экономическая зона; анклав; полуанклав; эксклав; энергетика; транспортная доступность.

## THE SPECIFICS OF THE KALININGRAD REGION AS A SPECIAL ECONOMIC ZONE

---

**Papoyan Tovmas Aramovich**

EMBA, ACCA, ASA, financial consultant, postgraduate student

at Moscow Innovative University

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

The author aims to determine the main characteristics of the Kaliningrad Region as a Subject of the Russian Federation, which is not only an exclave, but also a Special Economic Zone. A thorough study of scientific and practical works made it possible to analyze the economic peculiarity of the region, taking into account the most recent laws, plans, strategies of the regional economy of the Kaliningrad Region. The object of the study is the historical and economic profile of the Kaliningrad Region. The key task of the current work is the study of the history of the exclave (enclave) region. The author introduces his research into a historical context and points out the need to develop a special approach to the regional economy of the Russian exclave. The practical significance of the work lies in the fact that the results obtained can serve as a basis for the course on creating a long-term strategy for the development of the Region; theoretical and practical developments can be used in the framework of seminars and theoretical classes at the Higher School.

**Keywords:** Kaliningrad Region, Kaliningrad, Special Economic Zone, enclave, half-enclave, exclave, energetics, transport accessibility.

Российская Федерация, крупнейшая страна с точки зрения географии и одна из крупнейших глобальных экономик, многие годы привлекала к себе особое внимание ряда исследователей по всему миру. Сейчас интерес к ней усилился многократно, однако не только военно-политические процессы внутри нашей страны и за ее пределами становятся объектом пристального внимания — экономическая политика ряда регионов РФ входит в круг исследуемых аспектов.

Актуальность текущего исследования обусловлена тем фактом, что, как указывает ряд ученых, Калининградская область с момента вхождения в состав СССР имела ряд социо-экономических особенностей, напрямую связанных с ее географическим положением, однако если при сохранении правил пересечения территорий союзных государств проявление трудностей можно было значительно редуцировать, то с распадом Союза множество вопросов потребовалось решать крайне срочно. Теперь этот субъект РФ, и ранее сталкивавшийся со сложностями из-за своего географического положения и представляющий собой регион-экслав, в 2022 неоднократно оказывался практически полностью отрезанным от других регионов РФ, при этом полноценное наземное и авиасообщение с иными субъектами России либо было существенно затруднено, либо и вовсе заблокировано. В то же время, именно сохранение транспортной доступности субъекта федерации является одним из важнейших условий сохранения ее территориальной целостности [5; с.4].

В июне 2022 года в середине июня Литва начала блокировать товары (уголь, металлы и строительные материалы), запрещенные к транзиту по ее территории в соответствии с антироссийскими санкциями ЕС. Ранее, в апреле 2022 года, ЕС запретил ввоз товаров в Калининград посредством авиаперевозок. (Для сравнения, в 2019 году объем грузоперевозок только из российских морских портов в Балтийском регионе составлял 34,4% (из 746 млн. т.)) [6; с.139].

Не следует, однако, полагать, что абсолютно все вводимые против России и изучаемого региона санкции беспрецедентны и односторонни. Так, в 1998 году РФ ограничила ввоз мяса и мясной продукции в Калининградскую область, в 2014 году было принято решение о введении ограничений на ряд продовольственных товаров из Европейского союза и, в частности, Польши [11].

Совершенно очевидно, что приграничное расположение Калининградской области, с одной стороны, расширяет возможности экономического и социокультурного взаимодействия между странами-соседями, однако, в то же время, накладывает на регион ряд ограничений. Кроме того, Ю. Савельев приводит данные о том, что почти половина субъектов РФ представляет собой приграничные территории [12; с.25]. Конечно, Калининградская область к ним относится, тем не менее, ее спецификой нельзя пренебрегать — она не просто приграничье, но экслав. Если соблюдать точность, то для жителей России Калининградская область — экслав, тогда как для других стран она — полуанклав. По Ю.М. Звереву, Калининградскую область следует относить к «прибрежным эксклавам» [1; с.26], Ю.Д. Рожков-Юрьевский относит ее к «прибрежным экславным субъектам» [Там же] (более того, он «предлагает общее наименование для анклавов и экславов» [8; с.30] — «анклавное образование» [Там же]), Е.Ю. Винокуров — «чистым эксклавам с выходом к морю» [1; с.26], А.П. Клемешев — «полуэкславам» [Там же], Ю.М. Зверев (в 2003) — «полуанклавной / полуэкславной провинции» [Там же].

При этом Калининградская область может быть рассмотрена в рамках различных классификаций. Так, по площади это — «малый» экслав (от 10 тыс. до 100 тыс. км<sup>2</sup>) [1; с.28], по населению — «крупный» (от 100 тыс. до 500 тыс. чел.) [Там же], по юридическому статусу — «единица административно-территориального деления» [Там же], по числу окружающих государств — соседствует с двумя странами [Там же], по удаленности от материнского государства — средняя (от 155 до 1000 км) [Там же].

В своей статье Ю.Д. Рожков-Юрьевский перечисляет такие характеристики российского экслава: «юридический (признан международным сообществом), современный (с 1991 г.), внешний (находится вне компактной части РФ), чистый (окружен более чем одним иностранным государством), крупный <...>, прибрежный

<...> эксклав (эксклавный регион)» [8; с.31], тогда как для ЕС — «российский прибрежный анклав» [Там же].

Рассмотрим исторические и экономические предпосылки нынешнего положения вещей.

Калининградская область: историческая справка. Современная Калининградская область уже к началу XIV в. была захвачена у прусских племен тевтонцами, под властью Ордена к середине века оказались балтийские прибрежные земли, в результате чего Литва и Польша были отрезаны от Балтийского моря, тогда как гданьское побережье стало для тевтонцев «мостом» к прусскому же Бранденбургу. Со временем контуры политической карты были пересмотрены, — альянс Польского королевства и Великого Литовского княжества привел к тому, что соединяющие пути были разорваны. Крестоносцы терпели одно крупное поражение за другим (1410 г. – битва под Грюнвальдом, Тринадцатилетняя война (1454–1466 гг.) также не принесла им утешения). В 1457 г. тевтонцы сделали своей столицей Кёнигсберг, потеряв Мариенбург, отошедший полякам.

II Торнский мирный договор был подписан 19 октября 1466 г., в результате чего Польша забрала у Пруссии (кроме прочих земель) Гданьское Поморье (Помереллию). Более того, теперь у Польши появился выход к Балтийскому морю.

Государство Тевтонского ордена в результате ряда военно-политических событий оказалось в изоляции, стало анклавом и вынуждено было уйти под власть Польши. 8 апреля 1525 г. Орден был упразднен, а Пруссия стала герцогством, подчиненным польскому королю. В июле того же года в герцогстве в качестве официальной религии было принято лютеранство. Ю. Рожков-Юрьевский подчеркивает, что именно в это время «в полной мере проявил себя и конфликт анклавности, связанный с отрывом Пруссии по суше от более близких ей по этносу, религии и культуре северных немецких государств» [7; с.109].

Среди знаковых событий того времени следует особо выделить основание прусским герцогом Альбрехтом Кёнигсбергского университета (также — Альбертина). В 1618 г. герцогство Пруссия «из анклавного государства перешло в разряд эксклава Бранденбургско-Прусского государства» [Там же; с.110], при этом попасть в свои владения курфюрст герцогства мог только заручившись дозволением короля Польши.

XVIII век примечателен в рамках текущего исследования тем, что в 1701 г. Фридрих III под именем Фридриха I коронован в Кёнигсберге, ставшем королевской резиденцией вплоть до 1871, а новорожденное Королевство Пруссия установило столицу в Берлине. Далее, во время Семилетней войны, Пруссия перешла под власть русских генерал-губернаторов (1758 г.), и в 70-х гг. того же века в Европе появляется новая административная единица – Восточная Пруссия.

Начало XIX в. (прежде всего — 1807 г.) было трудным периодом для Пруссии: в результате поражения в войне с Францией король переносит столицу Пруссии в Кёнигсберг (1808-1809). В 1812 г. под давлением Франции Пруссия стала плацдармом для французских военных сил, наступающих на Россию, однако в начале 1813 г. русские войска выбили французов из Восточной Пруссии и в феврале заключили русско-пруссский союзный договор, по которому «территория Пруссии была восстановлена в границах 1806 г» [Там же; с.114].

В августе 1914 г. на территорию Восточной Пруссии снова вошли русские войска. Ряд военных событий различной степени значимости, в конечном итоге, привели к подписанию Версальского договора (по итогам I Мировой войны) 28 июня 1919 г. Теперь Восточная Пруссия – эксклав Германии (Данцигский (Польский) коридор отделяет ее от головного, Прусского, государства). Теперь Германия и ее эксклав имели трудности с железнодорожным сообщением, что негативно сказалось на возможности перевозки грузов и людей. Также торговля с Россией стала затруднительной, а Польша и Литва представляли собой менее привлекательных торговых партнеров.

Примечательно, что уже в начале XX в. активно применяется стратегия экономической помощи эксклавной территории: в 1920 г. «в Берлине была создана Восточнопрусская служба, а в 1922 г. принята специальная программа помощи провинции» [Там же; с.113]. 1935 г. ознаменовался вступлением в силу закона «О

малой восточной помощи». Таким образом, Восточная Пруссия получала существенные дотации, при помощи которых, с одной стороны, должны были нивелироваться негативные последствия от необходимости транспортировки товаров и людей транзитом через Польшу, с другой стороны, — собственная экономика эксклава нуждалась в улучшении (особенно — аграрный, производственный и транспортный сектора).

В 20-е гг. XX в. Остмессе (Германская Восточная ярмарка) и строительство аэропорта Девау, откуда можно было попасть по воздуху в различные города Европы, а также Ленинград и Москву, стали действенным инструментами укрепления торговых позиций Кёнингсберга. В это же время в его порту стало можно хранить товаров без уплаты пошлины и строить производственные мощности, т.е. Кёнингсберг обрел статус «вольного города» [Там же] уже в начале прошлого века (в чем просматривается сходство с его современным статусом, однако в качестве субъекта РФ).

Позже, при фашистской Германии эксклаву отводилась роль «оплота» [Там же; с.114] фашизма на востоке. 1939 г. стал временем захвата Польши, за счет чего Восточная Пруссия вновь, как во времена Ордена, перестала быть эксклавом и соединилась с другими немецкими землями не простым транзитным коридором, но магистралями, пролегающими по подвластным Германии территориям. Восточная Пруссия 22 июня 1941 г. стала плацдармом фашистской Германии при вторжении в СССР. Советские войска, долгое время вынужденные отступать все дальше вглубь страны, в октябре 1944 г. вновь вернулись в Восточную Пруссию и, после нескольких дней штурма, взяли Кёнингсберг 9 апреля 1945 г., однако настоящая советская история области началась только в апреле 1946 г. — до этого момента она была под управлением Особого военного округа. Примечательно, что в 1946 г. Калининградская область, наряду с Крымской и Мурманской, была одним из трех эксклавов РСФСР, когда же две другие области этот статус в 1956 г. этот статус утратили, стала единственным. Депортация в 1947-1951 гг. коренных немцев привела к бесповоротному изменению социокультурного облика региона. Специфическими характеристиками Калининградской области в советское время стали: ориентация ряда направлений деятельности на военную промышленность, влекущая за собой закрытость от иностранцев и — на ряде территорий — и для советских граждан, насильственно насаждаемый атеизм (вплоть до 1967 г.), замещение автохтонного населения области гражданами со всего СССР.

Тесные связи Калининградской области с литовской экономической системой вплоть до 1991 г. привели к существенному отставанию в развитии области. Действительно, процесс восстановления после Великой отечественной войны был продолжительным и трудным, однако, как указывает Ю. Рожков-Юрьевский, «вплоть до 1991 г. было заметным отличие в уровне газификации, качестве автодорог, жилых и социальных объектов, ассортименте выпускаемых товаров. Таким образом, нынешнее социально-экономическое отставание российского эксклава от стран Балтии было заложено еще в советский период» [Там же; с.116].

Калининградская область и особые экономические зоны. Как можно понять из приведенной исторической справки, предпосылки для наделения Калининградской области статусом особой экономической зоны (ОЭЗ) были заложены еще до распада СССР. Таким статусом вплоть до 2010 года обладал единственный субъект Российской Федерации, однако по состоянию на конец 2022 года, по данным Министерства экономического развития РФ, речь идет о функционирующих «45 ОЭЗ (26 промышленно-производственных, 7 технико-внедренческих, 10 туристско-рекреационных и 2 портовые)» [10]. ОЭЗ создаются на 49 лет утвержденным Правительством РФ решением, их деятельность в России регламентируется Федеральным законом от 22.07.2005г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (далее — Закон об ОЭЗ).

Согласно федеральному гранту, широкий спектр товаров ввозится сюда без таможенных пошлин и НДС, западные инвесторы также получают множество льгот в плане налогов и особые преимущества при строительстве производственных мощностей (им предлагается более низкая цена при аренде и/или покупке земли,

административная поддержка со стороны государства на этапе запуска инвестиционного проекта). Например, автомобильные концерны BMW и KIA воспользовались предложенными возможностями и открыли в области свои производства.

Важнейшими особенностями ОЭЗ являются следующие аспекты:

1. резиденты ОЭЗ не могут иметь филиалы и представительства за пределами указанной территории;
2. ОЭЗ представляют собой крупномасштабный проект по привлечению инвестиций с учетом приоритетов экономического развития того или иного региона [Там же].

По мнению одних отечественных экономистов, работавших в 80-е гг., область следовало воспринимать как «мост», с помощью которого восточные и западные части Евразии будут соединены между собой, тогда как другим (например, С.М. Шахраю) больше импонировала идея региона с функцией «форпоста», видевших в области территорию стратегического, военного, а не социо-экономического, назначения.

Далее, 14 июля 1990 г., Верховный Совет РСФСР объявил ее и еще 5 других регионов России зонами свободного предпринимательства, а 03.07.1991 г. Калининградская область получает статус свободной экономической зоны.

Активное развитие региона вновь началось в 2000-х гг.: президент В.В. Путин принял в этом процессе деятельное участие. Ряд процессов, проходящих в 2022 году, демонстрирует, насколько необходимо иметь собственные ресурсы для поддержания экономической стабильности и развития. Так на 2004 год почти все электричество поступало в Калининградскую область из Литвы (только крайне малый процент – из Беларуси). Планы ЕС по закрытию электростанции к 2005 году привели бы к крайне негативным последствиям в Калининградской области, зависящей практически полностью от поставок электроэнергии. Однако, согласно данным Министерства развития инфраструктуры Калининградской области, «базовым источником электрической энергии в энергосистеме Калининградской области является Калининградская ТЭЦ-2 с установленной мощностью генерирующего оборудования – 900 МВт, источник топлива – газ» [9]. Кроме того, в 2017-2020 гг. введены в эксплуатацию: Талаховская ТЭС (мощностью 156 МВт), Маяковская ТЭС (156 МВт), Прегольская ТЭС (455 МВт) и Приморская ТЭС (195 МВт) [Там же]. Согласно данным, приведенным на сайте Министерства, динамика выработки и потребления электрической энергии (мощности) Калининградской области за 2016 – 2020 гг. характеризуется тем, что в рамках рассматриваемого периода достигло своего пика в 2018, тогда как к 2020 несколько снизилось по сравнению с предыдущими годами.

Ю. Савельев в своей работе указывает на наличие следующих тенденций в контексте применяемой в России региональной экономики: «реформирование административно-территориального устройства РФ» [12; с.25], все чаще стратегические решения относительно экономики региона отдаются региональным властям, общий курс страны взят на модернизацию экономики страны с целью повышения ее конкурентоспособности. Однако следует учитывать, что статья была опубликована в 2010 году, события 2014 – 2022 гг. внесли в экономическую ситуацию ряд существенных корректив.

Неравенство и сближение регионов: некоторые аспекты. Н.Зубаревич отмечает, что более 60% (⅔) регионов России имеет средний ВРП на душу населения, среди них 6% – «с душевым ВРП менее 40% от среднего» [3; с.161-162]. При этом индекс ВРП по Калининградской обл. (1998-2006 гг.) сопоставим с тем же параметром по Северной Осетии за указанный период [Там же; с.162].

Е. Звягина и Т. Юрченко приходят к выводу о том, что отчетливо выраженные черты экономической конвергенции наблюдаются с 2010 года [2; с.70], а также отличия «в степени и направленности процессов сближения регионов на уровне федеральных округов» [Там же], что, по их мнению, коррелирует с государственной поддержкой, получаемой тем или иным субъектом.

В соответствии со статьей Зубаревич, Россия, относящаяся к странам «догоняющего развития», все же стоит особняком, выделяясь «более сильной

выравнивающей политикой государства» [3; с.164]. Так, меры поддержки менее экономически благополучных субъектов Федерации способствуют конвергенции регионов. Тем не менее, такие меры оказываются недостаточными, поскольку помощь оказывается за счет стимулирования «нерыночных услуг государства, оказываемые за счет финансовой помощи федерального бюджета» [Там же], следовательно, государство постоянно занимается капитальным ремонтом фасадов здания вместо укрепления его фундамента, на котором в дальнейшем может базироваться устойчивое развитие.

По Зубаревич, Калининградская область, наряду с Ленинградской и Краснодарским краем, относится к одному из трех крупных типов наиболее успешных регионов («отдельные приморские регионы на основных путях торговли» [3; с.165]), тогда как два других типа («крупнейшие агломерации страны и некоторые регионы с городами-миллионерами; ресурсодобывающие регионы, особенно новые регионы добычи нефти» [Там же]).

Ю. Зверев приводит рейтинг мировых прибрежных эксклавов по ВРП (на 2014 г.), согласно которому Калининградская область находится на 4 месте (после Северной Ирландии, Аляски и Кабинды), ее ВРП составляет 8,7 млрд. долл. США, ВРП на душу населения – 8 260 долл. США [1; с.24]. Калининградская область долгое время после распада СССР выделялась на фоне прочих субъектов РФ (после 2014 года ситуация несколько изменилась, однако ряд проблем исследуемого региона не только не исчез, но стал более острым). При этом расстояние по прямой от границы Калининградской области до другой ближайшей российской территории (Псковской области) составляет более 370 км. По земле дорога из Москвы в Калининград лежит через Литву и Белоруссию, и если последняя интегрирована с Россией с 8 декабря 1999 г. в Союзное государство, то для поездки в Литву гражданам РФ с 2005 г. требуется виза в заграничном паспорте (с 2003 года требовалась только виза в особом документе). Перевозка российских грузов по территории Литвы — даже транзитом — также предполагает наличие оформленных надлежащим образом таможенных документов [4; с.35].

Тем не менее, далеко не все исследователи считают статус эксклава недостатком для Калининграда и области. Так, А. Клемешев сравнивает российский эксклав с наиболее крупными эксклавами других государств: автономной республикой Нахичевань (Азербайджан, 5,5 тыс. км<sup>2</sup>), провинцией Кабинда (Ангола, 7,3 тыс. км<sup>2</sup>) и Аляской (США, 1,723 млн км<sup>2</sup>) [4; с.34-35] и отмечает, что население Калининградской области почти на 1/3 больше населения огромной Аляски (955 тысяч человек против 650 тысяч по данным на 2002 г.). Кроме того, Калининградская область выделяется «наиболее диверсифицированной структурой экономики. Остальные, даже относительно крупные эксклавы, более узко специализированы» [Там же].

Несмотря на то, что Ю. Савельев подчеркивает, что необходимо учитывать не только экономическую составляющую при анализе экономики региона, но и специфику присущих ей культурно-исторических особенностей [12; с.25], каким образом на данной территории выстраивается взаимодействие с соседними регионами и даже странами.

В. Шахов также убежден, что Калининградская область обладает особым социокультурным портретом, и предлагает смотреть на нее через призму концепции «локус-территории» [14; с.12].

Учет специфики каждого из составных элементов изучаемого эксклава («природно-экологического, промышленно-экономического, историко-культурного, социально-инфраструктурного» [Там же; с.13]) позволит создать культурный дискурс, с опорой на который может выстраиваться патриотизм жителей региона, без которого область становится обычным объектом использования. Потребление ресурсов и возможностей региона не может длиться бесконечно без опоры на социальную составляющую его экономики.

Исследователь подчеркивает, что культура Калининградской области характеризуется, с одной стороны, «преемственностью» [Там же; с.14] (ряд процессов и здесь связан с историческими событиями прошлых веков), с другой —

«дискретностью» [Там же], при которой различные культуры как бы наслаиваются одна на другую, но далеко не всегда смешиваются.

Проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

1. Калининградская область неоднократно становилась эксклавом (анклавом), начиная с XVI в., а меры поддержки ее экономики были впервые введены довольно быстро. Наиболее отчетливые параллели между инструментами стимулирования развития области наблюдается с разницей в 100 лет: 1920-е гг. и 2020-е;

2. Обращение к экономике эксклавного региона без учета его социокультурного профиля не только бесперспективно, но и наносит Калининградской области гораздо больше вреда, чем пользы.

В заключение следует отметить, что тема эксклавноности Калининградской области в результате обострения в 2022 г. внешнеполитической ситуации требует более детальной и всесторонней разработки в дальнейших исследованиях.

### Список использованных источников и литературы

1. Зверев Ю.М. Прибрежные эксклавы среди анклавных территорий мира // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Естественные и медицинские науки. 2018. №4. [Электронный источник] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pribrezhnye-eksklavy-sredi-anklavnyh-territoriy-mira>

2. Звягина Е.М., Юрченко Т.В. Статистическая оценка конвергенции регионов Российской Федерации. Экономика и управление. 2017;(3):70-74.

3. Зубаревич Н. Региональное развитие и региональная политика в России. ЕСО [Интернет]. 9 июля 2018 г. ; 44(4):6-27.

4. Клемешев А. П. Эксклавноность как фактор развития Калининградской области // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2005. №3. [Электронный источник] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksklavnost-kak-faktor-razvitiya-kaliningradskoj-oblasti>

5. Костров В.Н. Государственное регулирование на транспорте: учеб. пособие для вузов / В.Н. Костров, А.А. Локтев, А.И. Телегин, М.А. Государев; под общей ред. проф., д.э.н. В.Н. Кострова, проф., д.т.н. А.И. Телегина. Изд. 3-е, исправ. и доп. – Н.Новгород: Изд-во ВолгоВятской академии гос. службы, 2007.

6. Назаров Н.В. Развитие синей экономики и транспортной инфраструктуры в Балтийском регионе и Средиземноморье // ЭСПР. 2022. №2 (50). [Электронный источник] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-siney-ekonomiki-i-transportnoy-infrastruktury-v-baltiyskom-regione-i-sredizemnomorie>

7. Рожков-Юрьевский Ю.Д. О некоторых аспектах исторической и политической географии Калининградской области // Псковский регионологический журнал. 2014. №18. [Электронный источник] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-aspektah-istoricheskoy-i-politicheskoy-geografii-kaliningradskoj-oblasti>

8. Рожков-Юрьевский Ю.Д. Калининград и Крым как эксклавы России. Сходства и различия, взаимные связи // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Естественные и медицинские науки. 2016. №3. [Электронный источник] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kaliningrad-i-krym-kak-eksklavy-rossii-shodstva-i-razlichiya-vzaimnye-svyazi>

9. Сайт Министерства развития инфраструктуры Калининградской области. URL: <https://infrastruktura.gov39.ru/activity/fuel> (дата доступа: 27.12.2022).

10. Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. [Электронный источник] / URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/instrumenty\\_razvitiya\\_territoriy/osoby\\_e\\_ekonomicheskie\\_zony/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/osoby_e_ekonomicheskie_zony/)

11. Сайт Россельхознадзора. Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору. [Электронный источник] / URL: <https://www.dw.com/en/explained-why-is-kaliningrad-so-important-to-russia/a-62206978>



12. Савельев Ю.В. Региональная экономическая политика в приграничном регионе: постановка исследовательских задач // Региональная экономика: теория и практика. 2010. №13. [Электронный источник] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-ekonomicheskaya-politika-v-prigranichnom-regione-postanovka-issledovatel'skih-zadach>

13. Сосенков Ф.С. Транспортная малодоступность региона как предпосылка сепаратизма: проблема анклава и пути ее нормативно-правового урегулирования // Научные проблемы водного транспорта. 2013. №36. [Электронный источник] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transportnaya-malodostupnost-regiona-kak-predposylka-separatizma-problema-anklava-i-puti-ee-normativno-pravovogo-regulirovaniya>.

14. Федеральный закон от 22.07.2005 N 116-ФЗ (ред. от 04.11.2022) "Об особых экономических зонах в Российской Федерации". Статья 9. Резидент особой экономической зоны. [Электронный источник] / URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54599/002e4c446251ca87ca7c1be7ae101f595d54f8ed/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/002e4c446251ca87ca7c1be7ae101f595d54f8ed/)

15. Шахов В. А. Калининградский эксклав как субкультурный локус // Вестник РМАТ. 2012. №1 (4). [Электронный источник] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kapiningrapskiy-eksklav-kak-subkulturnyy-lokus>

УДК 338.341.655  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_90

## КАК НАМ РАЗВИВАТЬ ИННОВАЦИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

---

**Селиверстов Юрий Иванович**

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой Экономики и организации производств,  
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова  
**E-mail:** [urisel@mail.ru](mailto:urisel@mail.ru)

Санкционное давление, оказываемое на российскую экономику со стороны США и их союзников в 2015-2021 годах не оказала существенного влияния на позиции России в различных рейтингах инновационного развития. В 2022 году начался принципиально новый этап в развитии российской экономики, которая вынужденно оказалась в отрыве от иностранных инвестиций и передовых технологий. В статье исследуется воздействие западных санкций на высокотехнологичные отрасли и возможности развивать инновации в сложившихся условиях. Делается вывод о необходимости цифровизации для создания инфраструктуры функционирования и развития высокотехнологичных отраслей экономики, что связано с дополнительными затратами на формирование собственных технологий и переподготовку специалистов. Россия должна стать привлекательной для стран-партнеров не только как поставщик природных ресурсов, но и как технологически и инновационно активное государство.

**Ключевые слова:** санкции, инновации, импорт, цифровизация, импортозамещение, информационно-коммуникационные технологии, финансирование.

## HOW CAN WE DEVELOP INNOVATIONS IN THE FACE OF SANCTIONS

---

**Seliverstov Yuri Ivanovich**

Doctor of economics, professor, Head of the department of economics and organization of production, Belgorod state technological university named after V.G. Shukhov  
**E-mail:** [urisel@mail.ru](mailto:urisel@mail.ru)

The sanctions pressure exerted on the Russian economy by the United States and its allies in 2015-2021 did not have a significant impact on Russia's position in various innovation development ratings. In 2022, a fundamentally new stage in the development of the Russian economy began, which was forced to be separated from foreign investments and advanced technologies. The article examines the impact of Western sanctions on high-tech industries and the opportunities to develop innovations in the current conditions. It is concluded that digitalization is necessary to create an infrastructure for the functioning and development of high-tech sectors of the economy, which is associated with additional costs for the formation of own technologies and retraining of specialists. Russia should become attractive to partner countries not only as a supplier of natural resources, but also as a technologically and innovatively active state.

**Keywords:** sanctions, innovations, import, digitalization, import substitution, information and communication technologies, financing.

Беспрецедентное санкционное давление, с которым Россия столкнулась в последнее десятилетие, заставляет нас еще раз проанализировать сложившуюся ситуацию, а также действия государства и экономических субъектов в условиях санкций, определить возможности и вероятные действия по преодолению возникших проблем, в первую очередь, в сегменте инновационного производства.

Как мы уже отмечали ранее, антироссийские экономические санкции имеют различные основания, цели, структуру и механизмы [13]. Отличительной их особенностью является то, что они накладываются не только на государство в целом, а на отдельных ее резидентов (юридических и физических лиц). Анализ применения санкций убедительно показывает, что главной их целью является ограничение присутствия российских компаний на мировых рынках (прежде всего – энергетических), нанесение экономике России невосполнимого и разрушительного ущерба.

Следует отметить, что санкции, как инструмент воздействия в различных международных конфликтах, применяются достаточно давно. Изучению и оценке их роли посвящено значительное число исследований как за рубежом, так и в нашей стране. Только за последние десятилетия опубликованы работы Гари Хофбауэра [16, 17], Роберта Харта [15], Дэвида Лекциана и Марка Соува [18], в которых рассматриваются процессы применения санкций в качестве инструмента разрешения международных конфликтов.

Специфика текущей ситуации отражена в трудах отечественных ученых В.В. Атурина [1, 2], О.В. Вагановой [3], Р.М. Нуреева и Е.Г. Бусыгина [10, 11], В.П. Кузнецова и Е.С. Чурбанова [8], О.В. Морозенкова [9].

Так, например, Валерий Атурин считает, что специфика антироссийских санкций заключается в том, что они введены исключительно по политическим мотивам, что осложняет оценку возможностей ликвидации этих барьеров на основе исключительно экономических решений и инструментов [1]. Следовательно, речь необходимо вести не о возможной отмене санкций, а о путях и способах преодоления их негативного воздействия.

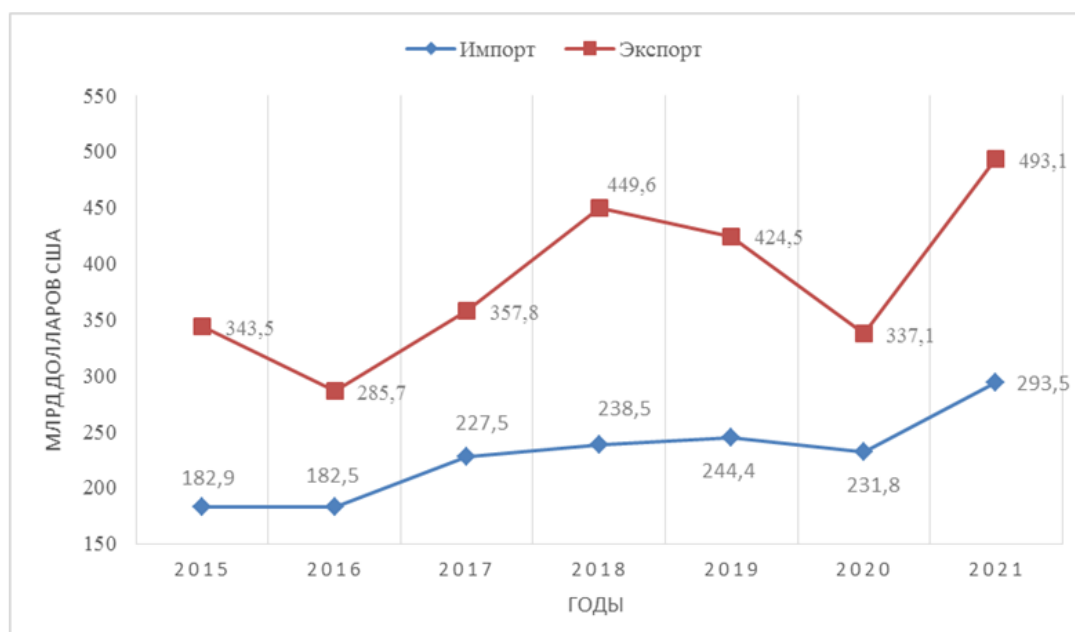
В то же время, следует отметить, что антироссийские санкции практически не отразились на позициях России в таких международных рейтингах, как Глобальный инновационный индекс (GII), Глобальный индекс сетевого взаимодействия (GCI), Мировой рейтинг цифровой конкурентоспособности (WDCR) (табл. 1).

Таблица 1

#### Позиции России в международных рейтингах

Наименование международного рейтинга	Позиция в рейтинге				
	2017	2018	2019	2020	2021
GII	45	46	46	47	47
GCI	38	39	41	42	42
WDCR	42	40	38	43	42

Показатели внешнеторговой деятельности в 2015-2021 годах (рис.1) также свидетельствуют о том, что Россия успешно преодолевали последствия санкций.



**Рисунок 1 – Динамика изменения экспорта и импорта Российской Федерации (подготовлено автором на основании данных Росстата [12])**

События весны 2022 года существенно усугубили ситуацию. Специальная военная операция, начавшаяся 24 февраля 2022 года, потрясла мировые рынки и вызвала беспрецедентную реакцию некоторых стран в отношении России в виде еще более жестких экономических санкций и других ограничительных мер. «По России был нанесен санкционный удар, равному которому в современной истории не было,» - заявил Председатель Правительства М.В. Мишустин [5]. По сути, начался принципиально новый этап в развитии российской экономики, которая вынужденно оказалась в отрыве от иностранных инвестиций и передовых технологий, практически в условиях обособленного существования. США и их союзники не скрывают намерение по возможности отрезать страну от мировой финансовой системы, ослабить экономическое, социальное и геополитическое положение России.

Целью исследования является анализ воздействия западных санкций на высокотехнологичные отрасли российской экономики и возможностей развивать инновации в сложившихся условиях.

Теоретическая база определена трудами и исследованиями ведущих отечественных и зарубежных учёных в сфере изучения аспектов поведения хозяйствующих субъектов в условиях санкций. Для проведения экономического исследования, а именно сбора и обработки информации, аналитической работы, расчетов, обоснования и прогнозирования использовались специальные методы, такие как статистическое наблюдение, метод группировки, графический метод, метод сравнения, и др.

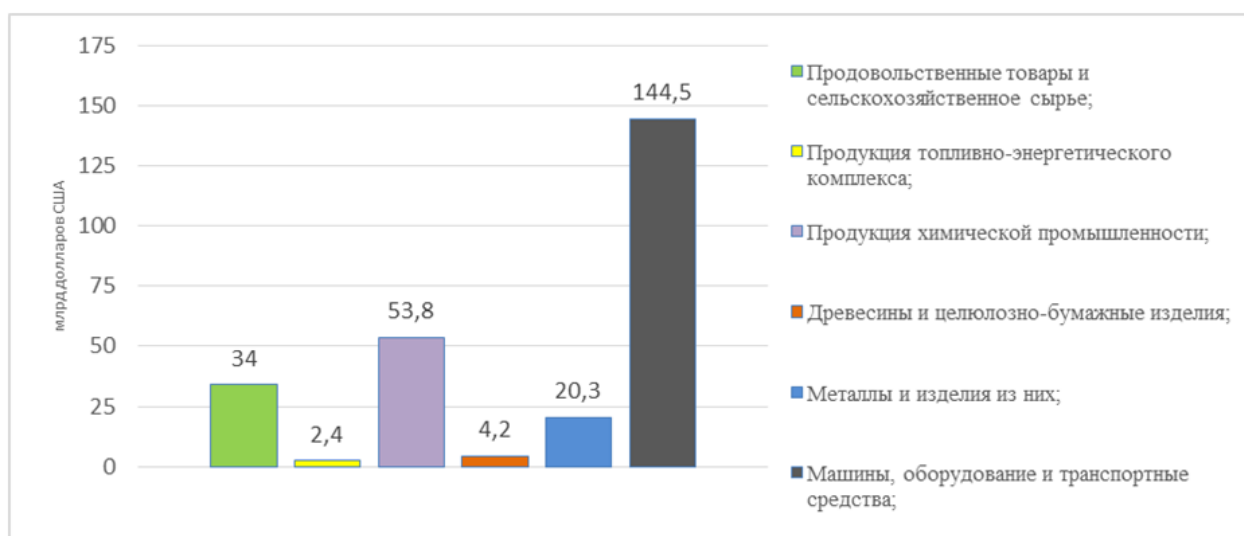
Информационную базу исследования определяют данные официальной статистики, законодательные и нормативные акты РФ, материалы периодической печати, аналитические данные, монографии, научные статьи, а также информационные и методические материалы, иные источники данных из сети Интернет, имеющие научную обоснованность, а также аналитические и расчетные материалы автора.

Следует отметить, что безумная санкционная политика европейских государств в отношении России поставила под удар, в том числе, их собственное экономическое благополучие, которое в значительной степени основывалось на использовании дешевых российских энергетических ресурсов. Но не только европейская экономика во многом зависела от российского импорта, но и многие российские предприятия, и даже отрасли, активно использовали в своем производстве западные технологии. Понимая

опасность такого положения вещей и для государства, и для отдельных компаний, стала очевидной необходимостью импортозамещения.

Технологические санкции Запада имеют четко выраженный адресный характер. Они, в первую очередь, направлены, против предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), аэрокосмической сферы и топливно-энергетического комплекса (ТЭК) и их влияние выражается в замедлении или остановке операционных процессов функционирования бизнесов. Это, в свою очередь, приводит к необходимости перестройки логистических цепочек и (или) развития собственного производства ранее импортируемых комплектующих, что влечет за собой на определенном этапе удорожание конечной продукции и удлинение операционного цикла.

Представленная на рис. 2 структура импорта Российской Федерации в 2021 году, отчетливо демонстрирует, что больше половины импорта приходится на машины, оборудование и транспортные средства.



**Рисунок 2 – Структура импорта Российской Федерации в 2021 году (подготовлено автором на основании данных Росстата [12])**

Поскольку ограничение импорта является одним из главных рычагов всей логики санкционного воздействия на нашу страну, мы вправе рассматривать импорт как ключевой инструмент санкций. Спад импорта инвестиционных товаров (то есть товаров, необходимых для реализации уже запущенных инвестиционных проектов) составляет где-то 17-20% (например, спад по сырью для химической продукции, для лесной продукции, для целого ряда наших отраслей составляет около минус 10%), и это вполне закономерно, потому что перестроить инвестиционный импорт быстро не получится, так как это связано с проектированием, заказами конкретных видов оборудования и т.п.

В целом импорт сократился примерно на 30%, а так называемый критический импорт, по оценкам Минпромторга сократился примерно на 11-12%. Остальной импорт также сократился, но достаточно успешно заполняется сейчас отечественным производителем.

Еще одна важная тенденция санкционного воздействия – это структурное сжатие, происходящее в экономике. Поскольку санкционные ограничения действуют по-разному в разных секторах среди отраслей перерабатывающей промышленности можно выделить одну группу, где спад составляет больше 50%. Туда практически попала автомобильная промышленность и еще некоторые виды производства. Есть значительная группа машиностроительных производств, в том числе это производители оборудования, мобильной техники, специальной техники и т.д., где спад составляет от 10 до 17%. В химической отрасли спад составил около 9-10%. Одновременно

необходимо отметить, что в отраслях, связанных с обеспечением потребительского или промежуточного спроса, спад незначительный или он вообще отсутствует.

В результате санкций серьезные проблемы возникают в сегменте автоматизации промышленности. Строгий запрет для иностранных компаний взаимодействовать с предприятиями и организациями, попавшими в санкционные списки, создает для последних серьезные проблемы. В первую очередь это относится к нефтегазовой промышленности и машиностроению. Сложности, в первую очередь обусловлены тем, что любые изменения в операционном процессе компании влечет за собой необходимость изменений в работе информационной системы. Поэтому на первый план для таких предприятий выходит необходимость собственных ИТ-разработок.

Столкнувшись с жесткими санкциями, отечественные бизнес-структуры разделились на две группы. Часть предприятий стали активно искать альтернативных поставщиков товаров и услуг (в первую очередь на азиатском континенте), другие компании основной упор сделали на интенсификацию собственных проектов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Второй путь представляется нам более перспективным, так как, с одной стороны, организация НИОКР в России имеет давние и во многом успешные традиции, а с другой – ставшая возможной интеграция проектов НИОКР и ИТ-технологий позволит реализовать самые масштабные проекты. Более того, уход с российского рынка многих зарубежных компаний стимулировал российский бизнес к активному их замещению. В ситуации, когда Россия пыталась справиться с дефицитом, вызванным санкциями, возникли новые частные предприятия, многие из которых опирались на государственные кредиты или субсидии.

Наибольшему негативному воздействию санкций подверглась российская отрасль информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Так, например, Н.А. Ганичев и О.Б. Кошовец считают, что к моменту введения против РФ блокирующих санкций в 2022 г. российская отрасль производства электронных изделий оставалась критически зависимой от импортных комплектующих, прежде всего, готовых интегральных микросхем. Одновременно они отмечают, что такая ситуация характерна не только для Российской Федерации, но и практически для всех, даже развитых стран. Это обусловлено тем, что современное производство микроэлектроники существует только в рамках глобальной производственной цепочки, все звенья которой содержатся на собственной территории не может себе позволить ни одна страна мира [6].

Эти эксперты также отмечают, что российский сектор ИКТ остается низконаукоемкой отраслью: доля расходов на НИОКР по отношению к выпуску не превышает 2,15%. Наукоотдача в российском секторе ИКТ также минимальна, и наши расчеты не выявили прямой функциональной зависимости между уровнем расходов на НИОКР и увеличением валовой добавленной стоимости (ВДС).

Основные экономические показатели сектора ИКТ в 2017-2021 гг. представлены в табл. 2.

О незавидном положении российской отрасли ИКТ свидетельствуют следующие факты. Так в 2020 г. крупнейшая российская компания в секторе ИКТ Яндекс занимал 429-е место в рейтинге крупнейших по объемам вложений в исследования и разработки компаний, относящихся к ИКТ, с общим объемом вложений в НИОКР 329,7 млн долл. В то же время лидеры того рейтинга из сектора ИТ-услуг (Microsoft, GOOGLE, IBM) ежегодно инвестируют в НИОКР более 10 млрд долл. каждый. Выручка всего российского сектора ИКТ по средневзвешенному валютному курсу в 2021 г. может быть оценена примерно в 85,5 млрд долл., в то время как выручка только одной компании Apple в 2020 г. составляла 255,7 млрд долл. [6].

**Основные экономические показатели сектора ИКТ (млрд руб.)**

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Выпуск	3883,8	4183,7	4579,4	5146,1	6298,2
Затраты, в том числе:	3493,0	3660,4	3959,7	4524,6	5518,6
- материальные затраты	1356,8	1433,6	1424,9	1580,9	2059,4
- оплата труда	711,8	776,5	892,8	983,3	1066,2
- инвестиции	384,2	461,5	576,8	708,1	874,8
- государственное финансирование	28,3	29,6	44,9	71,1	82,5
- импорт	134,2	168,5	159,4	159,5	217,1
- амортизация	306,8	322,0	373,2	403,5	490,6
- прочие затраты	1117,7	1128,2	1280,4	1567,1	1814,8
ВДС	2527,0	2750,1	3154,5	3565,2	4238,8
Прибыль	390,7	523,3	619,8	621,5	779,6
Число занятых, тыс. чел	1352,0	1358,6	1408,6	14801	1515,6
Производительность труда, руб./чел.	1,9	2,0	2,2	2,4	2,8
Валовые внутренние затраты на НИОКР	32,32	30,58	28,19	45,05	135,28

Источник: подготовлено автором на основании данных Росстата [12]

Не смотря на часто встречающееся мнение о незначительном влиянии санкций на экономику Российской Федерации, формирующаяся отечественная цифровая экономика в настоящее время испытывает сильнейший стресс, вызванный необходимостью решения двух глобальных задач. С одной стороны, политический курс ориентирует ее на скорейшее инновационное развитие с целью скорейшего перехода к шестому технологическому укладу и формированию мирового экономического авторитета. С другой стороны, обострение военно-политических противоречий между РФ и США и их союзниками, приведшие к ограничению и запрету на трансферт технологий и участие в совместных инновационных проектах, обуславливает возникновение эффекта «обнуления» страны как субъекта международного права с последующим замораживанием множества отношений, в том числе международного научно-технического обмена и кооперации. Так по данным Министерства цифрового развития РФ, более 25% всех совместных проектов в сфере высоких технологий приостановили свою реализацию, 67% руководителей высокотехнологичных бизнесов отметили затруднения в работе в сфере цифровой кооперации.

Таким образом, преодоление влияния санкций высокотехнологичных отраслей связано, прежде всего, с дополнительными затратами на формирование собственных технологий и необходимостью подготовки (переквалификации) специалистов для работы в новых условиях, что, естественно, замедляет инновационную активность бизнеса и отвлекает его ресурсы. Кроме того, развитие предпринимательства в России в условиях санкций осложняется тем, что в нашей стране низкий уровень производительности труда. Поэтому для достижения конкурентного преимущества российской продукции на мировом рынке потребуются значительное количество времени и инвестиций в реконструкцию уже действующих предприятий.

Оценим, какой объем инвестиций может потребоваться, чтобы российский высокотехнологичный сектор хотя бы приблизился к уровню производительности современных технологических компаний и вышел на уровень устойчивого автономного развития, обеспечивая себя всем необходимым.

В первую очередь следует отметить, что бизнес отреагировал на санкционные ограничения ровно наоборот, чем это предполагалось авторами санкций. То есть вместо того, чтобы сократить или прекратить инвестиции, предприятия стали стремиться завершить инвестиционные программы там, где это могло быть. На фоне

ограничительных мер отмечен рост затрат на инновации. Однако, справедливости ради, стоит отметить их ориентирование в основном на формирование дублеров утраченных участников бизнес-процессов или копирование недоступных технологий, что отвлекает ресурсы и интеллектуальные усилия от активного развития бизнеса, ориентированного на перспективу.

В части импортозамещения в соответствии с поручением Президента РФ идет отработка так называемых втягивающих крупномасштабных проектов. Это проекты в области энергетического машиностроения, авиации, судостроения, железнодорожного машиностроения и др., которые создадут каркас всей политики локализации линеек оборудования и которые составляют каркас производственного, промышленного аппарата.

Говоря о способах финансирования инновационных проектов, некоторые эксперты отмечают, что приоритетными остаются основные классические способы финансирования инновационных проектов – привлечение финансирования путем размещения первичных и вторичных ценных бумаг, а также через использование производных финансовых инструментов [4].

Первичные ценные бумаги – облигации широко использовались крупными российскими компаниями (ВЭБ, Роснано, Ростелеком и др.) для финансирования инновационных проектов и осуществления финансирования российских инноваций. Однако введенные санкции США и ЕС практически полностью закрыли рынок финансирования для крупных российских финансовых институтов и перечеркнули возможность использования классических методов поддержки инноваций через финансовые институты. Поэтому в настоящее время более реальным является организация прямого финансирования инноваций путем поиска инвесторов для конкретного инновационного проекта.

В.С. Глазьев считает, что стимулирование инновационной и инвестиционной активности за счет бюджетных расходов также существенно влияет на инвестиционный климат. Для стимулирования инвестиционной активности наибольшее значение имеют расходы на развитие инфраструктуры и финансирование НИОКР, образование и стимулирование инноваций. Чем выше эти расходы, тем ниже риски инвестиций инновационной деятельности, которые зависят от следующих факторов: исследовательской инфраструктуры, научных знаний, налаженного процесса получения открытий и изобретений, опыта в инженерии, квалифицированных кадров [7].

Необходимо отметить, что обеспечение высокой инновационной активности является важным фактором эффективности государственной политики стимулирования инвестиций. Поэтому наибольшее значение для экономического развития имеют инвестиции в разработку и распространение новых технологий, особенно базовых производств шестого технологического уклада, без которых невозможна модернизация экономики и повышение ее конкурентоспособности.

#### Выводы

Следует отметить, что некоторыми российскими экспертами [14] сделаны следующие выводы, с которыми безусловно можно согласиться, а именно:

1) оценить истинный масштаб влияния введенных санкций при существующей системе публичной статистики не представляется возможным, так как данные по ряду товаров (услуг) являются закрытыми;

2) до настоящего времени в публичном поле не введена форма сбора статистических данных о влиянии санкций на бизнес;

3) отмечается усиление адресности санкций и доминирование, так называемых, секторальных санкций, направленных на комплексное воздействие, а наиболее важные для национальной экономики России отрасли: энергетику, нефте- и газодобычу, ОПК, АПК;

4) Преодоление влияния санкций высокотехнологичных отраслей связано, прежде всего, с дополнительными затратами на формирование собственных технологий и необходимостью подготовки (переквалификации) специалистов для работы в новых условиях, что замедляет инновационную активность бизнеса.



Со своей стороны, считаем необходимым также отметить, что косвенной целью западных санкций является нанесение имиджевого ущерба высокотехнологичными отраслями российской экономики. Это, в свою очередь, может привести к сокращению инвестиционной привлекательности венчурного рынка, инновационной активности в сфере высокотехнологичного бизнеса, оттоку интеллектуального капитала, а также массовой релокации бизнесов, особенно в сфере ИКТ.

В этой связи представляется, что главной краткосрочной задачей в условиях санкционного давления на РФ становится сохранение всех возможностей по использованию косвенных эффектов цифровизации для создания инфраструктуры функционирования и развития других отраслей экономики. Для этого необходимо, в первую очередь, обеспечить бесперебойную работу критической информационной инфраструктуры: информационных систем, информационно-телекоммуникационных сетей, автоматизированных систем управления, сети электросвязи, которые используются на объектах энергетики, промышленности, социальных объектах.

Россия должна стать привлекательной для стран-партнеров не только как поставщик природных ресурсов, но и как технологически и инновационно активное государство. Для этого стране необходима новая индустриализация и инвестиции в прорывные технологии. В первую очередь, всемерное стимулирование кооперации науки и малого инновационного бизнеса в сфере стартапов и высоких технологий. Рассматривая эту рекомендацию, необходимо отметить, что мировая практика уже доказала эффективность кооперации науки и бизнеса в сфере инноваций на примере мировых лидеров (США, ЕС, Республика Корея). Поэтому опираясь на лучший мировой опыт следует ускорить и углубить взаимодействие сторон на базе уже имеющейся инновационной инфраструктуры (бизнес-инкубаторы, технопарки, технополисы) для раскрепощения предпринимательской инициативы, повышения результативности и эффективности, в первую очередь, практикоориентированной науки.

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

1. Атурин В.В. Антироссийские экономические санкции и проблемы импортозамещения в условиях современной международной конкуренции // Вестник Европейской науки. 2019. № 2. Т. 11. 5 с.
2. Атурин В.В., Смирнов Е.Н. Инновационная система России в условиях глобализации: обобщение проблем, противоречий и трендов развития // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2015. № 13. С. 10-15.
3. Ваганова О.В. Влияние экономических санкций на инновационное развитие России // Научные ведомости БелГУ. Серия: Экономика. Информатика. – 2019. Том 16. № 1. С. 21-30.
4. Валиахметов И.Р., Курилова А.А., Курилов К.Ю. Разработка механизма финансирования российских инноваций в условиях санкций ЕС и США // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. – 2022. № 1. Т. 2. – С. 191-198.
5. В Государственной Думе состоялся ежегодный отчет Правительства РФ. [Электронный ресурс] URL: [duma.gov.ru/news/56699](http://duma.gov.ru/news/56699) (дата обращения 24.03.2023).
6. Ганичев Н.А., Кошовец О.Б. Цифровая экономика России: к стратегии развития в условиях санкций // Проблемы прогнозирования. 2022. № 6 (195). С. 94-108.
7. Глазьев В.С. Стимулирование инвестиционной активности как ключевой элемент управления развитием современной российской экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 57-76.
8. Кузнецов В.П., Чурбанов Е.С. О проблемах и источниках стратегического развития предприятий в условиях санкций // Вестник Нижегородского университета им. В.Г. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2017. № 1 (45). С. 27-36.
9. Морозенков О.В. Экономические последствия западных санкций и контрсанкций РФ // Российский внешнеполитический вестник. 2017. № 6. С. 58-74.

10. Нуреев Р.М., Бусыгин Е.Г. Экономические санкции запада и российские антисанкции: успех или провал? // Вопросы регулирования экономики. 2016. Т. 8. № 4. С. 58-79.
11. Нуреев Р.М., Бусыгин Е.Г. Экономические санкции: издержки и выгоды конфронтации // TERRA ECONOMICUS. 2017. Т.15. № 3. С. 56-74.
12. Официальный сайт Росстата. [Электронный ресурс] URL: [rosstat.gov.ru](http://rosstat.gov.ru) (дата обращения 26.03.2023).
13. Селиверстов Ю. И., Чижова Е. Н. Западным санкциям Россия должна противопоставить импортозамещение и инновации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 5-3. С. 442-449.
14. Шкодинский С.В., Кушнир А.М., Продченко И.А. Влияние санкций на технологический суверенитет России // Проблемы рыночной экономики. 2022. № 2. С. 75-96.
15. Hart, R.F. Democracy and successful use of economic sanctions // Political Research Quarterly, 2000, vol. 53, no 2, pp. 267-284.
16. Hufbauer, G. Economic sanctions/ The Challenge of Non-State Actors, // Proceedings of the Annual Meeting (American Society of International Law), 1998, vol. 92, pp. 332-335.
17. Hufbauer, G. et al. Economic sanctions reconsidered/ US: Peterson Institute for International Economics, 2007, 233 p.
18. Lektzian, D., Souva, V. An institutional theory of sanctions onset and success // Journal of Conflict Resolution, 2007 vol. 51, no. 6, pp. 848-871.

УДК 338  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_99

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ РЫНОЧНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

**Хиврич Алексей Юрьевич**

Аспирант, Федеральное Государственное Бюджетное Образовательное Учреждение Высшего образования «Калининградский государственный технических университет»

**E-mail:** [hivrich777@bk.ru](mailto:hivrich777@bk.ru)

*В статье рассмотрены вопросы необходимости практического применения оценки рыночной устойчивости предприятий. В частности, использование результатов оценки рыночной устойчивости предприятия для стратегического управления. Сформирован авторский подход по практическому применению оценки рыночной устойчивости предприятия для стратегического развития. Выделены ключевые структурные составляющие рыночной устойчивости: финансовая, производственная, маркетинговая, организационно-управленческая, экологическая, социальная. Представлены теоретические взгляды на взаимосвязь между оценкой рыночной устойчивостью предприятия и его стратегическими инициативами. Для рыночной устойчивости обозначены 9 уровней устойчивости: максимальная устойчивость, существенная устойчивость, нормальная устойчивость, минимальная устойчивость, зона стабильности, неустойчивость, предкризисное состояние, кризисное состояние, кризис. Предлагаются стратегические инициативы для разных уровней рыночной устойчивости по каждой структурной составляющей. Проведено обоснование выбора функциональной стратегии для каждого уровня рыночной устойчивости.*

**Ключевые слова:** рыночная устойчивость, стратегическое развитие, функциональные стратегии предприятия, финансовая составляющая, производственная составляющая, маркетинговая составляющая, организационно-управленческая составляющая, социальная составляющая, экологическая составляющая.

## FUNCTIONAL RELATIONSHIP OF MARKET STABILITY AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

---

**Khivrich Aleksei Iurevich**

Graduate student, The Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Kaliningrad State Technical University»

**E-mail:** [hivrich777@bk.ru](mailto:hivrich777@bk.ru)

*The article deals with the issues of the need for practical application of the assessment of the market stability of enterprises. In particular, the use of the results of assessing the market stability of an enterprise for strategic management. The author's approach has been formed on the practical application of assessing the market stability of an enterprise for strategic development. The key structural components of market sustainability are identified: financial, production, marketing, organizational and managerial, environmental, social. Theoretical views on the relationship between the assessment of the market stability of an enterprise and its strategic initiatives are presented. For market stability, 9 levels of stability are indicated: maximum stability, significant stability, normal stability, minimum stability, stability zone, instability, pre-crisis*

*state, crisis state, crisis. Strategic initiatives are proposed for different levels of market stability for each structural component. The substantiation of the choice of a functional strategy for each level of market stability has been carried out.*

**Keywords:** *market sustainability, strategic development, functional strategies of the enterprise, financial component, production component, marketing component, organizational and managerial component, social component, environmental component.*

Текущие экономические колебания способствуют новой интерпретации «устойчивости» предприятий. Нынешние условия определяют устойчивость, как возможность роста, реорганизации, сохранения текущей деятельности. В любом случае, оценка рыночной устойчивости обеспечивается выявлением ключевых показателей и их мониторингом. В дальнейшем, возможна, любая интерпретация. Но теоретическому подходу по определению рыночной устойчивости предприятий целесообразно обеспечить прикладной характер. В частности, в статье Л.Р. Мингачевой рыночная устойчивость определяется возможностью нейтрализовать влияние факторов внешней и внутренней среды, приводящих к дестабилизации положения предприятия, путем использования внутреннего потенциала и бизнес-процессов. В результате оценки рыночной устойчивости системой сбалансированных показателей, автор предлагает использовать результаты диагностики, как инструмент стратегического управления [11]. Л.Р. Мингачева предлагает трансформировать информацию об изменениях показателей работы предприятия в конкретные стратегические инициативы (например, повышение потребительской ценности оказываемой услуги).

С.В. Шароватов и М.Н. Черкасов также подтверждают мысль о необходимости адаптации теоретического аспекта устойчивости предприятий для формирования их стратегий или улучшения управленческой деятельности [19]. В целом же, авторы отмечают рыночную устойчивость как способность предприятия сохранять свои позиции, в рамках обеспечения конкурентного преимущества.

О.И. Гордеев аналогично описывает устойчивость в работе предприятий, как способность внутреннего потенциала противостоять возможным угрозам рынка, а также адаптацией к меняющимся условиям. Автор рассматривает понятие устойчивости на разных уровнях предприятия и подразделяет ее на составные элементы (ценовая, финансовая, инвестиционная и др.) [7]. В данном аспекте О.И. Гордеев предлагает сформировать такой механизм, который позволит, с практической точки зрения, анализировать, измерять, планировать и управлять текущими изменениями и ресурсами предприятия. В дальнейшем, это позволит улучшить качество стратегического управления предприятием и как следствие повысить его конкурентоспособность и устойчивость на рынке.

Е.М. Белый предлагает рассматривать рыночную устойчивость, как глобальную величину на трех уровнях: мегасреды, макросреды и микросреды [3]. На каждом из 3-х уровней, автор выделяет факторы, влияющие на стабильность положения предприятия и представляет обобщенный механизм обеспечения рыночной устойчивости. Его работа подразделяется на 4 блока: формирование цели, диагностики, анализа отклонений от нормального режима работы, управления. Последний блок является реализацией теоретического подхода обеспечения рыночной устойчивости, в котором происходит активация инновационных и адаптационных возможностей предприятия для восстановления стабильного положения, в том числе и на стратегическом уровне.

Нами был рассмотрен механизм оценки рыночной устойчивости, включающий ее зонирование по структурным составляющим. И предложен инструмент, определяющий стратегическое положение предприятия [17]. Предлагаем детально рассмотреть возможные стратегические решения в зависимости от уровня рыночной устойчивости. Уровни рыночной устойчивости и отдельных структурных составляющих были нами определены как: максимальная устойчивость, существенная устойчивость, нормальная

устойчивость, минимальная устойчивость, зона стабильности, неустойчивость, предкризисное состояние, кризисное состояние, кризис.

С практической точки зрения, полезным будет определить возможные варианты стратегических тенденций для каждой структурной составляющей рыночной устойчивости. Например, для финансовой составляющей в зависимости от итогового значения показателя возможно выбрать: агрессивную или рискованную стратегию для высоких значений показателя, умеренную стратегию для сбалансированной зоны, консервативную стратегию для низких показателей деятельности [4,15]. Среди ключевых финансовых стратегий можно выделить следующие: наращивание финансовых ресурсов, инвестиций, реализация финансовой безопасности, повышение качества управления финансами предприятия, оптимизация налоговой политики и др. (таблица 1).

Таблица 1

### Соответствие уровней рыночной устойчивости финансовой составляющей с функциональными стратегиями

Структурная составляющая	Уровень рыночной устойчивости	Стратегия или рекомендуемое действие
Финансовая устойчивость	Максимальная устойчивость	Агрессивная
	Существенная устойчивость	Рискованная
	Нормальная устойчивость	Комбинированная
	Минимальная устойчивость	Умеренная
	Зона стабильности	Умеренная
	Неустойчивость	Умеренная
	Предкризисное состояние	Консервативная
	Кризисное состояние	Консервативная
	Кризис	Сокращения

\*Составлено автором на основе [4, 15, 1]

Агрессивная финансовая стратегия характеризуется избыточными возможностями финансовых ресурсов предприятия, направленных на развитие. Такая стратегия определяет возможность использования средств на различные направления деятельности: инновации, повышение качества, повышение квалификации кадров, расширение инвестиционных возможностей, возможности демпинга и др. Рискованная финансовая стратегия предприятия представляет собой использование аналогичных инструментов развития, но в более усеченной форме, так как имеются определенные возможности риска из-за менее устойчивого положения на рынке. В данном случае, при такой политике предприятия необходимо просчитывать все возможные риски и последствия, связанные с их осуществлением. Такой уровень финансовой устойчивости позволяет предприятию использовать по максимуму все внутренние ресурсы, не опасаясь за последствия провала. Комбинированная представляет собой сочетание финансовых инструментов, которые однозначно смогут обеспечить положительный эффект от их внедрения. К таким инструментам можно отнести: налоговую оптимизацию, обеспечение финансовой безопасности, повышение качества, наращивание финансового потенциала и ресурсов, поиск дополнительных источников инвестиций, точечная политика инноваций и др. Следующие несколько уровней характеризуются умеренной стратегией, так как охватывают зону стабильности и небольших отклонений от данной зоны. Данное положение предприятия является пограничным и рекомендуемые действия будут зависеть исключительно от положительной или отрицательной динамики происходящих событий. Если динамика имеет отрицательную тенденцию, необходимо зафиксировать финансовые результаты на одном уровне или перейти к сокращению избыточных затрат (оптимизации). Если имеется положительная динамика от использования финансовых инструментов стратегии, необходимо ее развивать и переходить на более высокие уровни

использования ресурсов. Для низких уровней финансовой устойчивости предлагается использовать консервативные стратегии. Для таких стратегий характерно использование, в первую очередь, инструментов финансирования оборотных средств, не представляющих риск для предприятия. Также необходимо поддерживать уровень оборотных средств на одном уровне, активно использовать инструменты налоговой оптимизации, сокращения постоянных затрат, анализировать и сокращать накладные расходы и др. Последний уровень финансовой составляющей кризис на предприятии. При таком положении дел нарушаются все возможные финансовые связи, задерживаются переводы средств, блокируются операции по расчетам, повышается текучесть кадров, спонтанно появляются непредвиденные ситуации, связанные с финансовыми операциями, проявляется диспропорция количества произведенной продукции, отгруженной, оплаченной, доставленной и пр. В данной ситуации финансовую составляющую необходимо улучшать, используя: аудит, аутсорсинг, оптимизация организационной структуры.

Производственная составляющая в структуре рыночной устойчивости позволяет выбрать следующие стратегии (таблица 2) для зоны высоких и сбалансированных значений: расширение имеющихся производственных возможностей; децентрализация организационной-управленческой структуры предприятия и развитие механизма внутреннего контроля и координации; синхронизация внутренних потоков и ресурсов; интеграция внутренних бизнес-процессов; подход, направленный на гуманизацию труда работников [9]. Для зоны низких значений производственной составляющей предлагаем использовать следующие стратегии: фокусирования производственного потенциала, поддержания качества выпускаемой продукции, сокращения издержек, стабилизации уровня себестоимости выпускаемой продукции.

Таблица 2

**Соответствие уровней рыночной устойчивости производственной составляющей с функциональными стратегиями**

Структурная составляющая	Уровень рыночной устойчивости	Стратегия или рекомендуемое действие
Производственная устойчивость	Максимальная устойчивость	Расширения
	Существенная устойчивость	Децентрализация орг. структуры
	Нормальная устойчивость	Гуманизация труда
	Минимальная устойчивость	Синхронизация внутренних потоков и ресурсов
	Зона стабильности	Интеграция внутренних бизнес-процессов
	Неустойчивость	Стабилизация
	Предкризисное состояние	Фокусирование производственного потенциала
	Кризисное состояние	Сокращения
	Кризис	Реорганизация

\*Составлено автором на основе [16, 18]

Состояние максимальной устойчивости производственной составляющей рыночной устойчивости характеризуется расширением имеющихся возможностей и потенциала. При применении инновационной (пионерной) стратегией происходит непрерывное внедрение передовых производственных технологий, обеспечивается высокое качество выпускаемой продукции или услуги. Имеется возможность максимизировать затраты на научно-исследовательские работы, использовать новые технологические решения производства. Данные методы и способы производства позволят сократить сроки выпуска продукции без потери качества. При существенной

устойчивости производственной составляющей, возможно использование децентрализации организационной структуры предприятия. Такое управление будет менее затратным, более оперативным, менее формализованным. То есть такой уровень устойчивости предполагает отлаженные внутренние связи, что делает возможным использование более мягких инструментов управления. Количество выделяемых средств на развитие передовых технологий будет несколько меньше при состоянии с максимальной устойчивостью. Также такой уровень устойчивости подразумевает гибкость не только организационной структуры, но и операционных систем производства. При нормальном уровне устойчивости целесообразно использовать возможности гуманизации труда на производстве. Ключевым лозунгом гуманизации можно считать: «не человек для работы, а работа для человека». При системном подходе такое взаимодействие должно носить постоянный и обязательный характер. Финансовые затраты на улучшение условий труда, при таком подходе рассматриваются как инвестиции в будущее. Ключевым результатом обеспечения гуманизации труда будет являться интенсификация труда, и как следствие, производства в целом. Уровень минимальной устойчивости является последним позитивным уровнем развития производственной составляющей. В таком положении предприятию необходимо обеспечить синхронизацию внутренних потоков ресурсов, отладить процесс связей, исключить сбои в цепочках поставки и отгрузки продукции. Также при таком положении производственной устойчивости и негативной тенденции следует пересмотреть стандарты производства предприятия и усилить контроль за их соблюдением. Находясь в зоне стабильности производственной составляющей рыночной устойчивости руководству предприятия желательно обеспечить интеграцию внутренних бизнес-процессов. Интеграция позволит более полно проанализировать положение предприятия на рынке и воспользоваться возможностями выхода в зону минимальной устойчивости. Результаты анализа также позволят выявить проблемные места в производственных цепочках. При ухудшении показателей деятельности производственная составляющая переходит в неустойчивую зону. Если такой переход осуществился в результате негативных последствий нахождения в зоне стабильности, то необходимо зафиксировать (стабилизировать) ключевые показатели (индикаторы) в данном положении и обеспечить планомерный переход в зону стабильности. Если же переход в зону неустойчивости произошел из более низкой зоны, то поддерживаться позитивного хода развития. В данной зоне рекомендуется минимизировать затраты, касающиеся дальнейшего развития и перейти к поддержанию текущего уровня производства. Предкризисное состояние производственной составляющей является свидетельством скорого ухудшения состояния и переходу к кризису данной составляющей. Основными рекомендациями на данном уровне будут являться: экономия производственных ресурсов, контроль над затратами и фокусирование производственного потенциала. Последняя рекомендация является наиболее важной, так как при данном состоянии необходимо максимально сконцентрировать имеющийся производственный потенциал, чтобы не распылять имеющиеся возможности по разным направлениям, а обеспечить улучшение текущего производственного положения. Кризисное состояние уже рассматривается как предвестник полноценного кризиса. В таком состоянии необходимо: постепенное сокращение производства, вывод избыточных мощностей, отказ от затратных технологий и оборудования, поддержка текущего качества продукции. Данные меры необходимо осуществлять до тех пор, пока показатели не стабилизируются или не перейдут к положительному росту. Последним отрицательным состоянием производственной составляющей является кризис. Единственное, что можно предложить в таком состоянии, это реорганизация, предполагается: дальнейшее сокращение производства, прекращение деятельности, продажу активов, санацию (обновление) производства, пересмотр ключевых принципов работы производства.

Ключевыми маркетинговыми стратегиями могут быть (таблица 3): концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения [5]. По маркетинговым направлениям достаточно большое количество вариаций по развитию линии продукта (Портер, Ансофф, SWOT, матрица BCG и др.). В

зависимости от текущего положения данной структурной составляющей можно предложить направление, которое в совокупности с остальными уровнями составляющих будет способствовать стабилизации интегрального показателя рыночной устойчивости.

Таблица 3

### Соответствие уровней рыночной устойчивости маркетинговой составляющей с функциональными стратегиями

Структурная составляющая	Уровень рыночной устойчивости	Стратегия или рекомендуемое действие
Маркетинговая устойчивость	Максимальная устойчивость	Концентрированный рост
	Существенная устойчивость	Интегрированный рост
	Нормальная устойчивость	Диверсифицированный рост
	Минимальная устойчивость	Умеренный рост
	Зона стабильности	Стабилизация
	Неустойчивость	Адаптация
	Предкризисное состояние	Сокращения
	Кризисное состояние	Сокращения
	Кризис	Реорганизация

\*Составлено автором на основе [5, 10, 12]

Максимальная устойчивость маркетинговой составляющей рыночной устойчивости предполагает объединение концентрированного роста и диверсификации. Широкие маркетинговые возможности позволяют увеличивать объемы реализации продукции за счет расширения доли рынка или освоения нового рынка (вывод новых видов продукции). Существенная устойчивость маркетинговой составляющей имеет более скромные возможности и характеризуется только возможностями диверсифицированного роста. В данном положении необходимо обеспечивать: для осуществления системного роста контроль за каналами распределения, защиту основных источников поставки, расширение масштабов текущей деятельности. При минимальной устойчивости целесообразно обеспечить возможности текущего роста для выхода в зону существенной устойчивости. Необходимо увеличивать объемы реализации продукции за счет расширения сегмента рынка или удерживать текущую рыночную позицию. То есть проводить умеренный рост маркетинговой составляющей. Зона стабильности подразумевает стабилизацию текущих значений показателей (индикаторов) и удержание рыночных позиций. Неустойчивый уровень маркетинговой устойчивости характеризуется дальнейшим ухудшением состояния показателей и требует адаптацию маркетинговой деятельности для стабилизации текущего положения и недопущение негативного развития событий. В данном случае, возможно, обеспечение стабилизации с целью выхода в вышестоящую зону или достичь более сбалансированного состояния предприятия на рынке. Зоны предкризисного и кризисного состояния требуют от маркетинговой деятельности поэтапного сокращения. Также проводится дальнейшее обеспечение сбалансированного положения предприятия на рынке, перестроение маркетингового комплекса предприятия. Кризис маркетинговой составляющей необходимо ликвидировать при помощи реорганизации. То есть выход из кризисного состояния любыми возможными способами или уход с текущего рынка.

Организационно-управленческие стратегии берут свое начало от организационного устройства предприятия и стиля управления непосредственного руководителя. Исходя из данного определения можно выделить три ключевых стратегии (таблица 4): консервативная, нейтральная (комбинированная), либеральная [2]. Аналогично с положением маркетинговой составляющей, целесообразно подбирать



организационно-управленческие стратегии в зависимости от положения остальных структурных составляющих рыночной устойчивости.

Таблица 4

**Соответствие уровней рыночной устойчивости организационно-управленческой составляющей с функциональными стратегиями**

Структурная составляющая	Уровень рыночной устойчивости	Стратегия или рекомендуемое действие
Организационно-управленческая устойчивость	Максимальная устойчивость	Либеральная
	Существенная устойчивость	Либеральная
	Нормальная устойчивость	Либеральная
	Минимальная устойчивость	Комбинированная
	Зона стабильности	Комбинированная
	Неустойчивость	Комбинированная
	Предкризисное состояние	Консервативная
	Кризисное состояние	Консервативная
	Кризис	Реорганизация

\*Составлено автором на основе [2, 8]

Для организационно-управленческой составляющей рыночной устойчивости выделим несколько предпочтительных стратегий или действий для соответствующих уровней. Для максимального, существенного и нормального уровня устойчивости определим либеральный тип организационно-управленческой структуры. Такие уровни устойчивости позволяют проводить работу предприятия при минимальном вмешательстве руководства. Работники обладают высоким уровнем компетентности, инициативности в решении вопросов. Также при высоких уровнях управленческой составляющей, возможно, внедрение соответствующих инноваций, направленных на лидерство на рынке и рост доли рынка. В общем смысле либеральный тип управления позволяет работникам на местах выбирать решение проблемы, исходя из своих возможностей и опыта. Зоны минимальной устойчивости, стабильности и неустойчивости предполагают использование комбинированных инструментов и стилей управления в зависимости от текущих условий и ситуаций. Приоритет переходит от использования либеральных стилей управления к традиционным (консервативным), направленным на удержание существующего положения на рынке, при минимальных затратах. Переход от либерального к консервативному типу управления будет сопровождаться поэтапным внедрением бюрократической составляющей. Происходит ужесточение форм связей сообщения внутри структуры предприятия. Для предкризисного и кризисного состояния уровней организационно-управленческой составляющей необходимо использовать исключительно консервативные методы и инструменты управления предприятием. Такие методы характеризуются введением жесткого администрирования (регламентирования) управленческой деятельности. В какой-то степени, возможно, использование жесткого авторитарного стиля управления для перехода к более высокому уровню составляющей рыночной устойчивости. Зачастую, в таких ситуациях, необходимо сконцентрировать все властные полномочия в одном лице и едином органе управления с целью организационного упорядочивания всей структуры управления и налаживание имеющихся связей. Кризис в организационно-управленческой составляющей характеризуется реорганизацией текущей деятельности. Применяется «ручной режим управления» предприятием, когда

собственник или текущее руководство берет решение всех вопросов исключительно на себя и решает каждую задачу индивидуально так, как считает необходимым.

Немаловажными структурными составляющими для рыночной устойчивости являются экологическая (таблица 5) и социальная (таблица 6). Для экологической составляющей рационально выделить степень использования «зеленой стратегии» на предприятии [9]. В первую очередь, степень экологичности предприятия будет зависеть от количества выделяемых средств на реализацию данных мер. Ведь если структурно рассматривать процесс повышения экологичности производства, необходимо обеспечивать непрерывность процесса, касающегося всех сфер деятельности предприятия – совершенствование технологий производства, управления, внедрения передовых нормативных актов, инновационное развитие, работа с безотходным производством, «бережливое» производство и др. Социальная составляющая в свою очередь, зависит во многом от количества выделяемых средств на реализацию социальных программ. Сюда входят меры дополнительного медицинского страхования, льготного ипотечного кредитования, семейной поддержки, дополнительно оплачиваемого отдыха для вредных производств и др.

После определения уровней каждой структурной составляющей рыночной устойчивости и их возможных стратегий, можно сгруппировать имеющиеся данные и перейти к анализу интегрального показателя рыночной устойчивости. Значения и зоны интегрального показателя будут диверсифицироваться аналогично отдельным показателям структурных составляющих рыночной устойчивости. Соотнесение уровня показателя структурной составляющей рыночной устойчивости с предпочтительной функциональной стратегией позволит скорректировать рыночное положение предприятия.

Таблица 5

#### Соответствие уровней рыночной устойчивости экологической составляющей с функциональными стратегиями

Структурная составляющая	Уровень рыночной устойчивости	Стратегия или рекомендуемое действие
Экологическая устойчивость	Максимальная устойчивость	Расширенная «зеленая» стратегия
	Существенная устойчивость	Расширенная «зеленая» стратегия
	Нормальная устойчивость	Комплексная «зеленая» стратегия
	Минимальная устойчивость	Комплексная «зеленая» стратегия
	Зона стабильности	Базовая «зеленая стратегия»
	Неустойчивость	Использование отдельных инструментов «зеленой» стратегии
	Предкризисное состояние	Сокращения
	Кризисное состояние	Сокращения
	Кризис	Реорганизация

\*Составлено автором на основе [9, 6]

Для уровней максимальной и существенной устойчивости экологической составляющей рыночной устойчивости предприятия предлагается использовать расширенную «зеленую» стратегию. Данные возможности такой стратегии предполагают использования все возможных инноваций, которые позволяют сделать производство продукции более экологичным, но при этом не влияют на уменьшение прибыли предприятия. В первую очередь, НИОКР, направленные на улучшение

производственной деятельности необходимо использовать по максимуму. При таких уровнях экологической составляющей предприятие может установить экологические стандарты по выпуску продукции выше государственных норм. Обеспечение рационального использования ресурсной базы предприятия также является важным фактором, влияющим на уровень экологической составляющей. Уровни нормальная и минимальная устойчивость характеризуются использованием комплексной «зеленой стратегии». Более низкие уровни экологической составляющей предполагают использование аналогичных инструментов, но в более сжатых вариантах, чтобы не сформировать тенденцию перехода к более низким уровням устойчивости. Находясь в зоне, стабильности экологической составляющей следует использовать базовую «зеленую» стратегию. То есть использование набора базовых инструментов обеспечения минимального уровня экологических стандартов, применяемых для выпуска продукции. Следующий уровень экологической составляющей неустойчивость характеризуется использованием отдельных инструментов «зеленой» стратегии предприятия. В данном положении необходимо сформировать тенденцию выхода к более высоким уровням экологической составляющей. В предкризисном и кризисном состояниях следует применить инструменты сокращения экологических затрат предприятием, минимизировать риски по использованию экологических стандартов. Для кризиса экологической составляющей необходимо применить реорганизацию – пересмотреть экологические стандарты выпуска продукции, работы оборудования, условий труда персонала, отказаться от выпуска «грязной» продукции.

Таблица 6

**Соответствие уровней рыночной устойчивости социальной составляющей с функциональными стратегиями**

Структурная составляющая	Уровень рыночной устойчивости	Стратегия или рекомендуемое действие
Социальная устойчивость	Максимальная устойчивость	Расширенная социальная стратегия
	Существенная устойчивость	Расширенная социальная стратегия
	Нормальная устойчивость	Комплексная социальная стратегия
	Минимальная устойчивость	Комплексная социальная стратегия
	Зона стабильности	Базовая социальная стратегия
	Неустойчивость	Использование отдельных инструментов социальной стратегии
	Предкризисное состояние	Сокращения
	Кризисное состояние	Сокращения
	Кризис	Реорганизация

\*Составлено автором на основе [13,14]

Максимальная устойчивость социальной составляющей рыночной устойчивости характеризуется использованием расширенной социальной стратегией. Такая стратегия подразумевает: направленность на увеличение потенциала всего персонала, учет правовых аспектов в работе персонала, применение инновационных методов работы коллектива, факторы риска использования такой стратегии, информационную открытость, снижение текучести кадров, рост производительности труда, кратное улучшение взаимодействия органов управления с передовыми участниками предприятия. Нормальная и минимальная уровни устойчивости социальной

составляющей предполагают использование комплексной социальной стратегии. Главным отличием от вышестоящих уровней устойчивости является использование аналогичных инструментов обеспечения устойчивости, но в более сокращенных возможностях, в том числе и финансовых. Для зоны стабильности целесообразно использовать базовую социальную стратегию. То есть набор минимальных (базовых) инструментов обеспечения социальных потребностей, как рабочего коллектива, так и предприятия в целом. При уровне неустойчивости необходимо продолжать сокращение использования комплексов мер по улучшению социальной составляющей и переходить к отдельным инструментам и элементам социальной стратегии. В предкризисном и кризисном состояниях следует пересмотреть используемые меры по обеспечению социальных мер на предприятии и осуществить их сокращение. Кризис в социальной составляющей рыночной устойчивости предполагает однозначную реорганизацию всех имеющихся и используемых мер.

Таким образом, автор считает, что данный подход позволяет сформировать устойчивую систему корректировки функциональных стратегий ключевых структурных составляющих предприятия. Предложен авторский подход к определению стратегических инициатив для структурных составляющих рыночной устойчивости. Внедрение системы оценки рыночной устойчивости вместе с возможностью выбора стратегических действий поможет скорректировать как значения ключевых показателей деятельности, так и стратегию развития предприятия в целом.

#### Список использованных источников и литературы

1. Альгин В.П. «Оценка финансовой стратегии корпораций» / Валентин Альгин. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. — 248 с.
2. Амелин С. В., Щетинина И. В. Организация производства в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-proizvodstva-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>.
3. Белый Е.М. Обеспечение рыночной устойчивости высшего учебного заведения // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2.; URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6045>.
4. Векленко В.И., Олейников Г.П., Ноздрачева Е.Н. Основные направления повышения финансово-экономической устойчивости развития сельского хозяйства // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-povysheniya-finansovo-ekonomicheskoy-ustoychivosti-razvitiya-selskogo-hozyaystva>.
5. Гарина Е. П., Абросимова М. А., Скороходов И. С., Уткин В. Е. Виды маркетинговых стратегий, их роль в стратегии управления предприятием // Московский экономический журнал. 2022. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-ih-rol-v-strategii-upravleniya-predpriyatiem>.
6. Головина Т.А., Полянин А.В. Концептуальные аспекты зеленой стратегии развития наукоемких предприятий // Организатор производства. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-aspekty-zelenoy-strategii-razvitiya-naukoemkih-predpriyatij>.
7. Гордеев О. И. Особенности управления аграрно-индустриального региона в условиях проведения инновационных преобразований его экономики // РППЭ. 2017. №4 (78). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-agrarno-industrialnogo-regiona-v-usloviyah-provedeniya-innovatsionnyh-preobrazovaniy-ego-ekonomiki>.
8. Григоренко Д. Е. Консервативная модель управленческой институциональности // Вестник ВятГУ. 2011. №2-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konservativnaya-model-upravlencheskoy-institutsionalnosti>.
9. Ермакова Е. П. «Зеленая финансовая стратегия» Великобритании 2019 г. – программный документ в области «зеленого» финансирования // Образование и

право. 2020. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zelenaya-finansovaya-strategiya-velikobritanii-2019-g-programmnyy-dokument-v-oblasti-zelenogo-finansirovaniya>.

10. Заикина В.А., Миркина О.Н. Маркетинговые стратегии в пищевой промышленности // Экономика. Социология. Право. 2018. №1 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-v-pischevoy-promyshlennosti> (дата обращения: 19.05.2023).

11. Мингачева Л.Р. Модель системы диагностики рыночной устойчивости вуза // Проблемы экономики и менеджмента. 2013. №2 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-sistemy-diagnostiki-rynochnoy-ustoychivosti-vuza>.

12. Мушкетова Н.С. Стратегическая маркетинговая адаптация российских вузов в динамичной среде // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №27 (312). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-marketingovaya-adaptatsiya-rossiyskih-vuzov-v-dinamichnoy-srede>.

13. Новиков Д.А., Довтаев С-А.Ш. Социальная стратегия развития персонала предприятия // Деловой вестник предпринимателя. 2022. №3 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-strategiya-razvitiya-personala-predpriyatiya>.

14. Пшеницына Л.Н. Социальная политика государства как основа стратегического планирования // Экономика и социум. 2013. №4-2 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-politika-gosudarstva-kak-osnova-strategicheskogo-planirovaniya>.

15. Родионова Л.Н., Круглов Д.Д., Ташбулатова Л.Р. Проблемы управления долговой нагрузкой предприятий // DIZWW. 2021. №24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-dolgovoy-nagruzkoy-predpriyatiy>.

16. Тарасова О. Ю., Воронин В. В. Современная стратегия развития производственных систем // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-strategiya-razvitiya-proizvodstvennyh-sistem>.

17. Хиврич А. Ю., Поляков Р. К. Модель стратегического планирования компании и ее адаптация к возможностям малых и средних предприятий // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 2 (59). С. 64—71.

18. Чиназирова С. К. Современная стратегия развития организации производства // Вестник Адыгейского государственного университета. 2006. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-strategiya-razvitiya-organizatsii-proizvodstva> (дата обращения: 19.05.2023).

19. Шароватов С. В., Черкасов М. Н. Использование концепции «Конкурентной устойчивости предприятия» в преодолении кризисных явлений // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. №34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kontseptsii-konkurentnoy-ustoychivosti-predpriyatiya-v-preodolenii-krisisnyh-yavleniy>.

УДК 338.2

DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_110

## РАЗВИТИЕ МОСКОВСКОГО ТРАНСПОРТНОГО УЗЛА КАК ПРИМЕР ТРАНСФОРМАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИВ КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

---

**Хрущев Дмитрий Владимирович**

Аспирант, Федеральное государственное  
автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский государственный институт международных отношений  
(университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации»  
**E-mail:** [hrusev\\_d\\_v@my.mgimo.ru](mailto:hrusev_d_v@my.mgimo.ru)

В статье описывается трансформация московского транспортного узла в период с 2010 по 2023 год. Подробно описаны процессы модернизации и развития наземного городского пассажирского транспорта и рельсового транспорта в Москве. В условиях, когда экономисты во всем мире не могут достичь единства мнений в отношении трактовки таких понятий, как «цифровая экономика», «отраслевая цифровизация», «цифровая трансформация», мы попытались разобраться – ведут ли все эти масштабные изменения к созданию нового цифрового продукта в контексте последовательного развития одной из ведущих отраслей отечественного народно-хозяйственного комплекса – транспортной, и какие продукты, создающиеся в ходе модернизации и совершенствования столичной транспортной системы, могут восприниматься как «цифровые».

**Ключевые слова:** цифровая экономика; цифровая трансформация; транспортная инфраструктура; подвижной состав; транспортные инновации; московский транспортный узел; система оплаты проезда.

## THE DEVELOPMENT OF THE MOSCOW TRANSPORT HUB AS AN EXAMPLE OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE TRANSPORT INDUSTRY OF THE RUSSIAN FEDERATION

---

**Khrushchev Dmitry Vladimirovich,**

Postgraduate student,  
Moscow State Institute of International Relations  
(university) Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation  
**E-mail:** [hrusev\\_d\\_v@my.mgimo.ru](mailto:hrusev_d_v@my.mgimo.ru)

The article describes the transformation of the Moscow transport hub from 2010 to 2023. The processes of modernization and development of ground urban passenger transport and rail transport in Moscow are described in detail. At a time when scientists around the world still cannot agree on the definition of such concepts as "digital economy", "digitalization", "digital transformation", we tried to find out whether all these large-scale changes lead to the creation of a new digital product, which products are being created in parallel with modernization and development metropolitan transport systems and they can be called "digital".

**Keywords:** *digital economy; digital transformation; transport infrastructure; rolling stock; transport innovations; Moscow transport hub; fare payment system.*

Исследование развития московского транспортного узла – важнейший шаг к пониманию процессов цифровой трансформации транспортной отрасли России как одного из локомотивов национальной экономики.

К 2010 году сложилась ситуация, когда пропускная способность московской транспортной сети была превышена более чем на 25%, то есть имевшаяся на тот момент инфраструктура уже не соответствовала требованиям, предъявлявшимся к ней конечными пользователями (жителями и гостями столицы) и, по сути, препятствовала повышению уровня транспортной мобильности мегаполиса.

Перед администрацией города встали три основные задачи:

- 1) повысить скорость перемещения как на личном, так и на общественном транспорте, тем самым сократив время пребывания в пути;
- 2) увеличить количество посадочных мест в пассажирском транспорте;
- 3) увеличить долю транспорта общего пользования в совокупном транспортном парке московской агломерации, стимулируя людей пользоваться именно общественным, а не личным транспортом.

В целях решения этих задач была проведена многоплановая работа. Однако из всего комплекса принятых и реализованных властями Москвы решений и проектов мы выделим два, которые, по нашему мнению, вывели систему транспорта общего пользования и пригородного подвижного состава Москвы на уровень ведущих транспортных систем мира, придав сильнейший импульс развитию экономики столицы. Речь идет о:

- наземном городском пассажирском транспорте (автобусах, электробусах и трамваях);
- рельсовом транспорте (метро, МЦД, МЦК, пригородном железнодорожном сообщении).

До сих пор среди ученых различных научных школ, занимающихся цифровой экономикой, не достигнуто согласия относительно того, что понимать под «цифровой трансформацией» и «цифровизацией экономики»?

Цель данной статьи – на примере модернизации наземного городского и рельсового пассажирского транспорта в Москве показать, какое содержание заключено в категории «цифровая трансформация транспортной отрасли». Предлагаемый нами подход к анализу этого понятия и описанию ее природы, возможно, поможет пролить свет и на специфику термина «цифровая экономика» применительно к российским реалиям.

Ключевыми аспектами цифрового развития наземного городского пассажирского транспорта (НГПТ) Москвы в 2010–2023 годах, как считается, стали:

- замена подвижного состава;
- практика выделения специальных полос на проезжей части для общественного транспорта и такси;
- разработка и обеспечение доступа к различным пассажирским сервисам;
- смена модели управления НГПТ;
- оптимизация маршрутной сети транспорта общего пользования.

Рассмотрим каждый аспект подробнее.

Замена подвижного состава.

К 2020 году в столичном парке общественного транспорта было заменено более 90% автобусов и трамваев; Москва отказалась от троллейбусов, заменив их на электробусы. К концу 2022 года московский автобусный парк стал одним из самых обновленных автопарков среди городов мира; средний возраст московского автобуса составлял 4 года. Кстати, в планах города в ближайшие 10 лет полностью отказаться от транспорта общего пользования, использующего двигатель внутреннего сгорания, и тем самым добиться статуса самой экологичной городской транспортной системы

планеты. Автобусы, электробусы и трамваи Москвы адаптированы для маломобильных пассажиров, оборудованы кондиционерами и являются практически бесшумными.

Ярким примером цифровых решений при обновлении парка НГПТ является трамвай последнего поколения «Витязь-М»; их на начало 2023 года в московских депо насчитывалось 464 единицы. «Витязь-М» – полностью адаптированный для маломобильных граждан низкопольный трамвай, оснащенный автоматической системой климат-контроля, бесплатным wi-fi в вагонах, usb-портами для зарядки мобильных устройств и прочих гаджетов. Вместимость данного транспортного средства более чем на 35% выше, чем у трамваев предыдущего поколения; уровень шума при этом не более 12%, а пассажиры могут быстро осуществлять посадку и высадку благодаря бестурникетному проходу (посадка осуществляется через все 6 дверей).

Транспорт такого класса, несомненно, задает новые стандарты качества жизни в городе, демонстрирует широкие возможности цифровых решений в ключевых отраслях экономики.

Запуск выделенных полос для общественного транспорта и такси.

На сегодняшний день в Москве имеются 134 выделенные полосы; их совокупная протяженность превышает 450 км. К концу 2023 года планируется ввести в строй еще около 40 км выделенных полос. Благодаря наличию выделенных полос городские перевозчики выполняют расписание более чем на 90%, а пассажиры экономят время на перемещениях, имеют возможность более точно рассчитывать продолжительность пребывания в пути. До практики выделения специальных полос для общественного транспорта, пассажирские перевозки по городу в часы пик были изрядно затруднены – транспорту общего пользования приходилось подолгу простаивать в заторах, что немедленно вызывало сбой во всей городской системе управления транспортом; понятно, что и движение по расписанию, как и оптимизация пассажирских перевозок в таких условиях оказывались под большим вопросом. Выделенные полосы позволили обеспечить корректное отображение скорости движения пассажирского транспорта и его местоположения в мобильных приложениях – пассажиру отныне стало проще рассчитывать время выхода из дома, появились возможности для сокращения периода ожидания транспортного средства на остановке и пр. Средняя скорость на магистралях с момента ввода на них выделенных полос также на 15–25% выросла.

Создание пассажирских сервисов.

Пассажирские сервисы в Москве – это наглядный пример того, как цифровая культура входит не только в область экономических отношений, но и в нашу повседневную жизнь. Пассажирские сервисы представляют собой сочетание новой инфраструктуры, ИТ-взаимодействия с мобильными устройствами пассажиров и специализированное программное обеспечение – мобильные приложения с разнообразными полезными функциями. Понятие «остановка» постепенно уходит в прошлое, а на их месте сегодня вырастают современные остановочные комплексы – павильоны для комфортного ожидания транспорта. По сути, такие комплексы представляют собой компактный информационный киоск, оборудованный доступом в интернет, схемой района с подробным описанием маршрутов общественного транспорта, электронным табло с расписанием движения. В большинстве таких павильонов есть возможность приобрести проездной билет, пополнить транспортную карту, бесплатно зарядить свое мобильное устройство.

Популярные мобильные приложения – «Яндекс.Карты» или «2Гис» – позволяют пассажирам самостоятельно формировать и оптимизировать свой маршрут. С 2019 года доступно приложение «Московский транспорт», оператором которого является Департамент транспорта города Москвы. Это приложение на данный момент является единственным в стране, которое можно отнести к классу глобальных цифровых решений «Мобильность как услуга» (MaaS).

Появление пассажирских сервисов вкупе с рядом других инноваций позволило более чем на 55% увеличить число пассажиров, оплачивающих свой проезд, что подтвердило, в том числе, и экономическую обоснованность реформы системы городского транспорта. К 2019 году (до ковид-пандемии) ежедневный средний пассажиропоток по будням в наземном транспорте Москвы составлял более 5,5 млн



человек в день. Благодаря совершенствованию пассажирских сервисов, после довольно резкого падения объема перевозок в период действия ограничений, вызванных COVID-19, пассажиропоток к маю 2023 года постепенно возвращается к прежним показателям и достиг уже более 4 млн человек в день.

Смена модели управления НГПТ.

К 2010 году потенциал совершенствования системы управления транспортом в Москве себя практически полностью исчерпал. В пользу такого вывода говорят статистические данные: в городе отсутствовала система парковочного пространства; не существовало централизованного управления таксомоторными парками (90% такси оказывали услуги без соответствующего документационного оформления); общественным транспортом пользовалось чуть более половины москвичей (кто был в состоянии – обзаводился личным транспортным средством); автобусы, троллейбусы и трамваи даже при 50-процентной по факту загрузке не справлялись с пассажиропотоком. Переполняемость салонов наблюдалась в более чем 20% единиц транспорта общего пользования; система городских маршрутных такси безнадежно устарела, парк «маршруток» был изношен более чем на половину, но всё равно выполнял 30% перевозок наземного транспорта, но главное – Москва лидировала среди мегаполисов мира по частоте и интенсивности дорожных заторов.

С приходом Сергея Собянина (пост мэра города он занял в октябре 2010 года) и Максима Ликсутова, возглавившего московский Департамент транспорта, была разработана новая, во многом уникальная для нашей страны модель управления наземным городским пассажирским транспортом. Это была подлинная инновация в сфере практики управления, экономический эффект от которой был тщательно просчитан. В рамках новой стратегии развития транспортной системы, во-первых, были разработаны и приняты единые стандарты работы как для государственных, так и для частных компаний, занятых в сфере пассажироперевозок; во-вторых, была проведена со-интеграция наземных транспортных систем Москвы, Новой Москвы и Подмосковья.

Социально-экономический эффект от этих преобразований заключался в том, что пассажиры, имеющие право на льготный проезд, были обеспечены им на всех маршрутах транспортного узла; снизилась стоимость тарифов, пассажиры могли теперь существенно экономить на поездках; в транспортную систему города был обеспечен доступ предприятиям малого и среднего бизнеса, которые в текущих условиях получили возможность заключать контракты сроком на пять лет.

Сравнительный анализ моделей управления НГПТ приведен в представленной ниже таблице.

Таблица 1

### Сравнительный анализ моделей управления НГПТ

Старая модель управления НГПТ	Новая модель управления НГПТ
Разрозненные операторы	Возраст подвижного состава не более двух лет
Нет требований к качеству перевозок	Поездка оплачивается по единому билетному меню с учетом льгот
Неэффективная маршрутная сеть	Контроль качества услуг со стороны Правительства Москвы
Несоблюдение расписания	Тщательное соблюдение скоростного режима и ПДД
Не действуют льготы для отдельных категорий граждан	Полностью оборудована для маломобильных граждан
Низкая экологичность подвижного состава	Экологичность соответствует стандарту евро-5
Значительное количество ДТП с участием транспорта общего пользования	Высокая комфортность поездок

Оптимизация маршрутной сети.

Оптимизация маршрутов главным образом состояла в создании систем «Магистраль» и «Экспресс», а также в вводе ночных маршрутов. В результате была разработана и внедрена интерактивная платформа на основе данных ЦОДД, «Мосгортранса» и Департамента информационных технологий, с помощью которой выполняется анализ обезличенных сведений о передвижении граждан по городу. Подготовкой системы «Магистраль» к запуску занимались более 100 специалистов самого высокого уровня. Теперь все маршруты наземного транспорта в Москве делятся на пять типов: социальные, районные, магистральные, экспресс-маршруты и ночные:

- социальные работают с интервалом до 30 минут и призваны помочь горожанам добраться до социальных объектов: поликлиник, школ, МФЦ.
- районные работают со средним интервалом до 15 минут и предназначены для передвижений внутри района или между районами города.
- магистральные соединяют отдаленные районы города с центром; они работают со средними интервалами от 5 минут, при этом пересадочный хаб сети «Магистраль» находится в Китай-городе.
- экспрессы – часть магистральных маршрутов, которые останавливаются не на всех остановках. Также экспрессы могут ходить не только из удаленных районов в центр города, но и из одного района или округа Москвы в другой.
- ночные – часть магистральных маршрутов, работающих в период с полуночи до 7.00.

Оптимизация маршрутной сети позволила сократить среднее время поездки на наземном транспорте на 15–20%, а время ожидания транспорта – более чем в два раза (с 16 минут до 5–8)!

Что касается рельсового транспорта (метрополитена и пригородных составов), то в отличие от НГПТ он работает не только в городской черте, но обслуживает также всю московскую агломерацию, население которой уже превысило 20 млн человек.

Не будет преувеличением сказать, что за 13 лет в транспортной системе Москвы произошли революционные изменения. И рельсовый транспорт, разумеется, не стал исключением. Так, ключевыми направлениями модернизации этого вида транспорта стали:

- строительство новых линий и станций метро;
- запуск МЦД и МЦК;
- модернизация и развитие инфраструктуры;
- ввод в строй подвижного состава нового поколения;
- внедрение передовых технологий.

Строительство новых линий и станций метро.

После стагнации 1990-х годов, когда строительство новых станций метро было полностью прекращено или заморожено, московское метро начало вновь развиваться в начале XXI века. В период с 2000 по 2010 годы было открыто 20 новых станций, введена в эксплуатацию Бутовская линия, общее количество станций составило 182.

Но настоящий прорыв случился после 2011 года.

Ни один мегаполис в мировой истории не строил метро такими беспрецедентными темпами, как Москва. К маю 2023 года в сети московского метрополитена насчитывалось 258 станций, которые составляют 14 линий общей протяженностью 450 км.

Важнейшей частью развития метро стал запуск большой кольцевой линии (БКЛ). БКЛ – самый крупный по масштабу проект метростроя за всю его историю и один из крупнейших в мире. Существуют экспертные мнения, что полный ввод большой кольцевой линии в эксплуатацию 1 марта 2023 года – историческое событие, сопоставимое с легендарным строительством первой линии метро. БКЛ – это 28 новых станций и три практически полностью реконструированные, длина линии составляет 70 километров. Линию обслуживает три электродепо. Новое кольцо кардинально поменяло транспортный облик города, помогая москвичам экономить в дороге до 45 минут.

Запуск МЦД и МЦК.

Наряду с БКЛ, особого внимания заслуживает запуск МЦД и МЦК – самых масштабных проектов в истории мировых транспортных систем.

МЦК – это первая и единственная удачная попытка вернуть пассажиров на Малое кольцо МЖД; перерыв в использовании гражданами Малого кольца составил 82 года (с 1934 по 2016 годы)! Сейчас МЦК, по сути, – одна из линий московского метро, даже получившая свой номер на карте – 14; при этом Московское центральное кольцо – единственная линия, с которой можно сделать прямую пересадку как на любую радиальную ветку метро, так и на все ветки пригородного железнодорожного сообщения московского транспортного узла. МЦК – это 54 км линий, связывающих воедино 31 станцию. МЦК обслуживается поездами нового поколения «Ласточка», которыми за год перевозится более 150 млн пассажиров!

МЦД – это совместный проект Москвы и Подмосковья, объединяющий формат электричек и метро. Первые два «диаметра» были запущены в 2019 году; их целью было отказаться от базовой привязки к вокзальным узлам и пересекать маршрутом следования непосредственно город. В отличие от традиционных «электричек» у составов МЦД нет технологических перерывов – они работают в рамках графика московского метрополитена (ежедневно, с 5.30 до 1.00), интервалы движения поездов составляют в среднем не более 10 минут.

Совместно – МЦД-1 и МЦД-2 – это 60 станций на участке в 132 км. Летом 2023 года планируется открытие еще двух диаметров (общая длина их составит 171 км) с 78 станциями.

Модернизация и развитие инфраструктуры.

На рельсовом транспорте московского транспортного узла техническая и инфраструктурная модернизация включает множество различных направлений:

- ремонт старых и установка новых эскалаторов в метрополитене (с 2010 года проведены работы по ремонту и установке более 500 новых подъемно-транспортных машин такого типа);
- замена рельсов и шпал (ежегодно на линиях метро, МЦК и МЦД заменяется более 120 км путевого полотна);
- замена традиционных касс по продаже билетов и проездных документов на полностью автоматические системы;
- организация транспортно-пересадочных узлов (ТПУ), позволяющих быстро и комфортно производить пересадку между линиями метро, МЦК и МЦД, а также железнодорожными станциями пригородного сообщения и другими видами НГПТ;
- создание системы крытых переходов и галерей, защищающих пассажиров от ненастья;
- оборудование остановочных комплексов и станций лифтами и эскалаторами, предназначенными для маломобильных групп населения;
- создание единой системы навигации и информационного сопровождения пассажиров.

Подвижной состав нового поколения.

Сочетая экономическую эффективность с социальной направленностью технического перевооружения московского парка рельсового транспорта, правительство Москвы производит последовательное обновление вагонов метрополитена; старого подвижного состава становится всё меньше (сегодня его удельный вес составляет не более 25%). К 2025 году в эксплуатации должны остаться только поезда серий «Москва» и «Ока».

Поезд серии «Москва», как считают специалисты, на долгие годы должен стать флагманом московского метро. Он обладает повышенной по сравнению с предшественниками вместимостью (+15%), сквозным проходом между вагонами и широкими дверными проемами. Его конструкция учитывает все последние достижения технической мысли, вагоны полностью адаптированы для маломобильных граждан. «Москва» оборудована современной системой кондиционирования и обеззараживания воздуха, сенсорными информационными мониторами, с помощью которых пассажиры могут построить маршрут на интерактивной карте. Отмечается также шумоизоляция

вагонов и плавность хода поезда. На июнь 2023 года построено более 400 таких составов.

Вагоны пригородного сообщения к 2022 году были обновлены более чем на 60%. Новый подвижной состав обладает большей вместимостью и комфортностью, оснащен современными системами управления, отвечает всем стандартам и требованиям. Поезда «Ласточка» и «Иволга» полностью адаптированы для маломобильных граждан, оснащены мягкими сидениями и поручнями с теплым покрытием для удобства пассажиров, туалетными комнатами с сенсорными датчиками и пеленальными столиками, креплениями для велосипедов, новостными экранами, wi-fi-доступом в интернет и usb-портами.

Внедрение передовых технологий.

На данный момент все линии московского метро, МЦД, МЦК и пригородные поезда оборудованы точками подключения к интернету, причем услуга эта предоставляется пассажирам совершенно бесплатно. Поезда, остановочные платформы и павильоны, пересадочные узлы и прочие объекты инфраструктуры с каждым днем становятся всё более удобными для пассажиров, оснащаются портами для подключения мобильных устройств, цифровыми элементами навигации и информирования. В недалеком будущем ожидается внедрение беспилотных поездов, а в 2021 году была запущена система оплаты проезда при помощи технологии распознавания лиц.

Однако наряду с очевидными признаками современных технологий, которые заметны каждому пассажиру, транспортная система Москвы прирастает и более «тонкими» инновационными решениями, такими как, к примеру:

- рекуперация – возвращение части затраченной энергии в общегородскую сеть для повторного использования (что уже сегодня существенно сказывается на состоянии бюджета города);

- внедрение светодиодного оборудования для систем освещения объектов инфраструктуры;

- поездная и маневровая высокочастотная радиосвязь.

Исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что транспортная система Москвы на данный момент является одной из передовых в мире – и по масштабам реализуемых проектов, и по темпам их реализации.

Транспорт – неотъемлемая часть городского организма – мышечная ткань экономики города, в которой заняты тысячи специалистов. Сбой в работе транспортной сети означает коллапс, последствия которого (и социальные, и экономические) трудно представить. Отлаженное функционирование транспортной инфраструктуры – залог стабильно работающего городского хозяйства и его экономической устойчивости.

Но, кроме того, городской и пригородный транспорт – это сфера реализации услуг, с постоянно растущим денежным оборотом.

Хозяйственный учет финансовых операций такого масштаба и интенсивности под силу только экономической системе с развитыми цифровыми возможностями. Именно поэтому инфраструктурные проекты считаются катализатором цифровизации экономики и локомотивом ее технологического обновления.

Так, система оплаты в московском городском транспорте, пожалуй, самая совершенная и передовая в мире (во всяком случае, на данный момент); она полностью основана на ИТ-решениях. Такого количества способов оплаты, как в Москве, нет больше нигде в мире: средством платежа могут выступать транспортные, льготные и банковские карты, при этом они могут быть представлены как физически, так и в виртуальном формате (с использованием различных мобильных устройств и других «умных» гаджетов с беспроводным интерфейсом – смарт-колец, браслетов и брелоков).

В Москве действует невероятно гибкая тарифная сетка, основанная на принципе «чем дольше едешь и чем больше делаешь пересадок, тем меньше платишь»; функционируют различные проездные билеты (билеты с безлимитным количеством поездок в течение определенного периода, «единые» билеты и пр.). Система «бесшовных пересадок» – это тоже проявление ИТ-технологий – терминалы, турникеты, валидаторы, и прочая инфраструктура, связанная с оплатой проезда, – всё

это на сегодняшний день работает в бесконтактном режиме. Но главное новшество, конечно, – система FacePay.

FacePay – это будущее в чистом виде, доступное уже в наши дни. Технология работает просто: пассажир скачивает и устанавливает на свое мобильное устройство специальное приложение, загружает туда свое фото, привязывает к нему банковскую карту и... всё! Чтобы доехать из одного конца Москвы в другой вам больше ничего не нужно, кроме вас самого!

Безусловно, цифровизация по-разному видится пользователем услуг и их поставщиком. Для пользователя – это облегчение расчетно-учетных процедур при совершении покупок и аутентификации (для этого ничего, кроме собственного мобильного устройства, при себе иметь не нужно). Поставщик же услуг обеспечивает техническую возможность осуществления расчетов и верификации клиента.

Для внедрения инноваций и ускоренной цифровизации экономических отношений нужна новая инфраструктура, без этого создать любой цифровой продукт и выстроить цифровую экономику невозможно.

Обобщая наши рассуждения, можно сказать, что цифровая трансформация экономических отношений – это многоуровневый процесс. И московский транспортный узел – достойный пример для всей страны того, как это можно сделать.

В данной статье обосновывается, в том числе, тезис о том, что глубокая цифровизация достижима только при системном подходе. Нельзя обновить подвижной состав, ввести бесконтактную оплату за проезд и заявить о цифровой трансформации отрасли. Потому что для нового подвижного состава нужны новые депо и современное рельсовое полотно, для проведения бесконтактных платежей потребуются соответствующее программное обеспечение и пр., а значит информатизация должна затронуть всю структуру народного хозяйства страны, весь комплекс отношений в рамках национальной экономики.

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

1. Смолл, К. А. Экономика городского транспорта : учебник / К. А. Смолл, Э. Т. Верхоф ; пер. с англ. под науч. ред. К. Сосунова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Академический учебник. – Москва : Дело, 2021. – 416 с.

2. Бирюков, В. В. Автономный электрический транспорт : учебник : [16+] / В. В. Бирюков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 302 с.

3. Ларина, И. В. Взаимодействие видов транспорта : учебное пособие : [16+] / И. В. Ларина, А. Н. Ларин. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 163 с.

4. Крюков, А. В. Электроснабжение и электропитание нетяговых потребителей железнодорожного транспорта : учебное пособие : [16+] / А. В. Крюков, В. П. Закарюкин. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 294 с.

5. Гарипова, Г. Р. Управление информационными ресурсами в транспорте : учебное пособие : [16+] / Г. Р. Гарипова, М. В. Мирославская ; Казанский национальный исследовательский технологический институт. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2019. – 176с.

6. Сафиуллин, Р. Н. Основы научных исследований в управлении и организации технологических процессов на транспорте : учебное пособие : [16+] / Р. Н. Сафиуллин, В. Н. Федотов, М. В. Богданов ; под ред. Р. Н. Сафиуллина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 280 с.

7. Итоги работы транспортного комплекса Москвы с 2010 года по 2016 год. – URL: <https://transport.mos.ru/common/upload/public/prezentacii/107/itogi-raboty-tk-20102016.pdf>.

8. Итоги работы транспортного комплекса Москвы в 2021 году. – URL: <https://transport.mos.ru/common/upload/public/prezentacii/106/itogi-raboty-tk-2021-i-planu-na-2022.pdf>.

9. Данные по работе Московского транспорта. – URL: [https://transport.mos.ru/mostrans/for\\_journals/data](https://transport.mos.ru/mostrans/for_journals/data).

10. Открытие МЦД – развитие магистрального транспорта в Московском транспортном узле – 2019. – URL: <https://transport.mos.ru/common/upload/public/prezentacii/6/2019-otkrytie-mcd-razvitie-magistral%CA%B9nogo-transporta-v-moskovskom-transportnom-uzle.pdf>.

УДК 33/332.05

DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_119

## ЦИКЛЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО ФОРМИРОВАНИЯ Т РУДОВЫХ РЕСУРСОВ

---

**Шийко Вера Георгиевна**

Доцент кафедры производственного и финансового менеджмента,  
кандидат экономических наук,  
Российский государственный геологоразведочный университет  
имени Серго Орджоникидзе

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

**Курбанов Нурали Хайдарович**

Профессор, доктор экономических наук,  
Эксперт Центра «Современная социальная политика» РАНХиГС  
при Президенте РФ, Российский государственный геологоразведочный  
университет имени Серго Орджоникидзе

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

Каждая стадия общественного развития опирается на определенный экономический базис и механизм управления этим базисом. Основой производства выступает технологический производственный цикл, который постоянно корректируется развитием науки и техники, инновационными внедрениями в производственный и организационный процесс. Труд тем эффективнее используется, чем больший объем инновационных технологий задействован. Связь научно-технологического цикла с использованием в процессе производственного процесса рабочей силы определяется именно этим взаимодействием. Научно-технологическое развитие невозможно без внедрения инноваций. Поэтому инновации являются драйвером быстрого научно-технологического развития. В свою очередь научно-технологическое развитие создает благодатные условия для развития инновационной деятельности. И то и другое требует новых научных и высокотехнологичных знаний, на которые опирается как развитие инноваций, так и научно-технологический прогресс.

**Ключевые слова.** Конкурентоспособность, трудовые ресурсы, циклы научно-технологического развития, менеджмент, форсайт, аутсорсинг, инновационная деятельность, мониторинг.

## CYCLES OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF BALANCED FORMATION OF LABOR RESOURCES

---

**Shiyko Vera Georgievna**

Associate Professor of the Department of Industrial  
and Financial Management, Candidate of Economic Sciences

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

**Kurbanov Nurali Haidarovich**

Professor, Doctor of Economics, Expert of the Center «Modern Social Policy»  
of the RANG&GS under the President of the Russian Federation,  
Sergo Ordzhonikidze Russian State Geological Exploration University

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

*Each stage of social development is based on a certain economic basis and a mechanism for managing this basis. The basis of production is the technological production cycle, which is constantly adjusted by the development of science and technology, innovative implementations in the production and organizational process. The more efficiently labor is used, the more innovative technologies are involved. The connection of the scientific and technological cycle with the use of labor in the production process is determined precisely by this interaction. Scientific and technological development is impossible without the introduction of innovations. Therefore, innovations are the driver of rapid scientific and technological development. In turn, scientific and technological development creates favorable conditions for the development of innovative activities. Both require new scientific and high-tech knowledge, which is based on both the development of innovations and scientific and technological progress.*

**Keywords.** *Competitiveness, human resources, cycles of scientific and technological development, management, foresight, outsourcing, innovation, monitoring*

Вектор развития трудовых ресурсов и их планирование определяются уровнем развития общества в целом, обуславливаясь потребностью в интеллектуальном развитии работающего населения. Сложность уровней управления производством возникает при смене этапов развития общества. Технологический цикл на производстве зависит от развития высоких технологий, внедрения инноваций в организационной и производственной деятельности. Синхронное развитие производства и трудовых ресурсов сопровождается эволюционным переходом развития видов общества из традиционной формы в индустриальную, а затем в постиндустриальную, в каждой из которых существует свой подход к управлению трудовыми ресурсами.

Как показывает существующая реальность, научно-технологическое развитие и внедрение инноваций – это процессы, тесно связанные между собой.

Во-первых, без инноваций невозможно себе представить научно-технологическое развитие. В этом случае инновации являются движущей силой быстрого научно-технического развития. Во-вторых, внедрение новаций влечет развитие инновационной деятельности, которая не обходится без новых знаний, опирающихся на научно-технологический прогресс – источник высокотехнологичных идей [6].

Инновации, опираясь в своем развитии на новые знания, являются источником конкурентоспособности товаров и услуг и передаточным звеном к новому уровню научно-технологического прогресса.

Тем более что под инновацией понимается коммерциализированное новшество, способствующее повышению эффективности системы, внедрившей это новшество в производственный процесс.

Количество разнообразных технологий, задействованных в производстве, повышают инновационность производственного процесса. С развитием инновационных технологий происходит более эффективное использование рабочей силы, поэтому технологические инновации непосредственно воздействуют на прибавочную стоимость.

Технологии, относящиеся к различным технологическим моделям, но используемые в современном технологическом цикле, могут быть взаимосвязанными и объединять сложные производства одинакового технологического уровня развития [15].

В классической экономике термином «социально-экономические формации» определяются этапы общественного развития, с которыми тесно взаимосвязаны этапы развития технологических моделей.

Цивилизация в своем развитии проходит тоже несколько этапов, которые различаются по основным взаимосвязям и характерным критериям, что оказывает



существенное влияние на взаимодействие в данной цивилизации информационных и коммуникационных потоков.

Среди этапов развития цивилизации различают пять этапов, к которым относят архаичный, традиционный, индустриальный, информационный или постиндустриальный и хаотичный.

Для каждой стадии общественного развития присущ определенный экономический базис и механизм управления этим базисом (надстройка). Основой производства выступает технологический производственный цикл, который постоянно корректируется развитием науки и техники, инновационными внедрениями в производственный и организационный процесс. Труд тем эффективнее используется, чем больший объем инновационных технологий задействован. В этом и заключается связь технологического цикла и рабочей силы.

Совершенно новым направлением деятельности компании является планирование рабочей силы. Здесь учитываются направления, касающиеся основных целей субъекта хозяйствования на предстоящий период, вопросы адаптации к потребностям работников, эффективность использования рабочего времени и текучесть кадров.

Эффективность использования трудовых ресурсов - критически важный компонент, так как затраты на рабочую силу составляют значительную часть общих затрат. Успешно справляться с этой задачей компания сможет, если обоснованно и правильно будет рассчитана стоимость труда. При разработке планов учитывается возможность решения следующих задач:

- требуется определение целей на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективы;

- рассчитываются затраты, связанные с текучестью кадров и рекрутментом;

- учитываются изменения, возникающие в обеспечении безопасности труда;

- проводится постоянный мониторинг потребности в трудовых ресурсах;

- определяются способы обеспечения компании трудовыми ресурсами.

Трудовые ресурсы, являясь факторами производства, обладают той отличительной особенностью, что могут самостоятельно принять решение покинуть производственный процесс в случае неудовлетворительных условий, что порождает наличие текучести кадров в компаниях.

Так в соответствии с исследованиями, проведенными компанией Antal Talent в 2022 году текучесть кадров в России находилась на уровне, представленном в таблице 1. В соответствии с этими данными «Гостиничный бизнес», «Розничная торговля», «Банки и финансовые институты» - обладатели самого высокого коэффициента общей текучести.

Таблица 1

### Текучесть по видам деятельности в России

№	Виды деятельности	Коэффициент общей текучести в компаниях за 2022 год
1.	Гостиничный бизнес и туризм	65
2.	Розничная торговля	62
3.	Банки и финансовые институты	42
4.	Профессиональные услуги( консалтинг)	33
5.	Пищевые ингредиенты и оборудование	28
6.	Логистика и транспорт	26
7.	Химическая промышленность	22
8.	Фармацевтика	21
9.	Добывающая промышленность. Металлургия	20
10.	Оборудование ти технологии	18

11.	Потребительские товары	17
12.	Медицинское оборудование	17
13.	ИТ, телеком, интернет	16
14.	Агропромышленный сектор	9

Источник [7]

В настоящее время продолжается развитие направлений науки об управлении как производственным процессом, так и в области управления персоналом. Существующие управленческие технологии продолжают развиваться и пополняются новыми позициями компетентностного подхода в управлении [5].

Технологический цикл производства конечной продукции складывается из набора используемых в определенной последовательности технологий обработки имеющегося сырья и материалов [14].

Одно предприятие или подразделение может реализовать технологическую цепочку выпуском полуфабрикатов, которые будут использованы для получения готовой продукции на других предприятиях или подразделениях, внедривших завершающие технологические процессы выпуска готовой продукции. Поэтому скорость продвижения по технологической цепочке производства продукта влияет на эффективность использования инновационных технологий.

Каждая фаза развития общества определяет стратегию планирования трудовых ресурсов, которая, в свою очередь, может быть охарактеризована интеллектуальным потенциалом трудоспособного населения и его востребованностью.

Для исследования процесса аутсорсинга трудовых ресурсов компании может быть использован пакет концептуальных моделей: общих, базовых и модификационных, что даст возможность в будущем разработать систему, предоставляющую компании необходимую информацию в нужное время [11]. Данная модель является основой для дальнейшего моделирования с целью создания и развития сбалансированной системы разделения рабочей силы в компании. Аутсорсинг рассматривается как динамический процесс, состоящий из нескольких этапов жизненного цикла одного процесса.

В развитии конкурентоспособности компании с практической точки зрения большую роль играет актуализация оптимизации плана распределения и использования трудовых ресурсов с грамотным подходом к современному аутсорсингу [3].

Важность и актуальность таких решений иллюстрируют Аникин Б.А. в работе «Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций» [2].

Аутсорсинг позволяет в условиях изменяющейся внешней среды и появлением новых знаний и интеллектуальных информационных технологий эффективно управлять бизнес процессами, разрабатывать и реализовывать инновационную стратегию, добиваясь повышения конкурентоспособности компании.

Решить вопросы равномерного распределения трудовых ресурсов позволит создание инновационной системы, способствующей тесной связи между системой управления бизнесом и новыми интеллектуальными знаниями цифровой экономики.

Такая инновационная система будет представлена набором трех концептуальных моделей: концепцией общей модели, концепцией базовой и концепцией модификационной модели. Она позволит создать систему знаний прикладного характера, основной целью которой будет повышение доходности и конкурентоспособности компании [3,9].

Модель общей концепции аутсорсинга предполагает договорные отношения с контрагентом по вопросам оптимизации использования ресурсов компания и минимизации затрат для повышения конкурентоспособности организации.

Модель базовой концепции аутсорсинга предполагает высвобождение части сотрудников компании благодаря передаче части функций специализированной организации, что минимизирует затраты на обучение своих сотрудников и сокращает время исполнения задач в силу высокого профессионализма сотрудников специализированной организации.

Модель концепции модификации заключается в подборе компании аутсорсинга в зависимости от потребностей организации на определенном жизненном цикле процесса производства товара или услуги, на котором организация – заказчик испытывает наибольшие трудности [2,4,8,9,13].

Поэтому для освоения и создания инновационной системы сбалансированного распределения трудовых ресурсов в компании необходимо разработать и внедрить рассмотренные концептуальные модели. Концепция сбалансированности распределения трудовых ресурсов включает общую, базовую и модификационную модели, благодаря которым появляется возможность создать систему знаний прикладного характера, позволяющую располагать необходимой информацией для повышения конкурентоспособности и роста доходов.

Управление эффективностью компании – это набор способов, позволяющих предприятиям эффективно распоряжаться имеющимися факторами производства, в том числе и трудовыми ресурсами, в целях минимизации затрат и максимизации прибыли.

Эффективность компании улучшается за счет установленных методологических и предсказуемых методов, которые, в свою очередь, создаются управлением деятельностью компании.

Управление бизнесом включает в себя следующие процессы:

- 1) планирование – обсуждение и создание плана предстоящих мероприятий по достижению определенных показателей при выполнении должностных функций;
- 2) развитие – повышение показателей работы для увеличения потенциала компании или организации;
- 3) контроль – мониторинг за выполнением работниками трудовых функций и выполняемой работой;
- 4) рейтинг – оценка деятельности сотрудников компании/организации;
- 5) вознаграждение – вознаграждение в денежном выражении за выполненную работу.

Процесс планирования выражается в структурировании намерений или осознании работниками направления каждого вида деятельности для достижения конечной цели компании. Когда сотрудники вовлечены в такой процесс, они получают наиболее четкое представление о конечных целях компании, а также о том, что необходимо для их непосредственного достижения.

Процесс развития определяется потенциалом компании и повышением трудовых показателей для доказательства этого потенциала в процессе деятельности.

Развитие лучших навыков и практики у сотрудников достигается обучением на курсах повышения квалификации или специально организованных семинарах на предприятии без отрыва от производства с целью приобретения новых знаний и умений и повышения компетентностного понимания необходимости проведения инновационных преобразований в компании, повышающих производительность труда.

Процесс мониторинга позволяет руководству компании определить, соответствуют ли сотрудники стандартам, установленным в процессе управления эффективностью, и сделать выводы о результатах их работы.

Оценка и сравнение результатов работы сотрудника происходит, когда завершается следующий, четвертый, процесс управления эффективностью.

Процесс вознаграждения – это последний процесс, определяющий вклад сотрудника в свою деятельность для достижения поставленных целей в компании. основополагающим принципом эффективного управления трудовыми ресурсами является поведение работников, зависящее от последствий их работы.

Управленческая деятельность и этапы развития деятельности компании неразрывно связаны, как показано в таблице 1.

Методы управления предполагают обязательную постановку целей, планирование деятельности в соответствии с выбранной целью, исполнение запланированных мероприятий, постоянный мониторинг и контроль на всех этапах производственного процесса.

Таблица 2

**Методы управления в компаниях**

Этапы развития	Традиционный	Индустриальный	Постиндустриальный
Методы управления	Методы «менеджмента»	Методы «управления производственными циклами»	Методы «форсайт»

Источник: составлено автором

Когда речь идет об управлении фирмой или компанией на традиционном уровне на практике сталкиваются с понятием «менеджмент», который присутствует и при условии решения компанией своих задач в рыночных условиях по увеличению собственной прибыли и при условии ориентации хозяйствующего субъекта на потребности рынка. Производственно-экономические отношения составляют основу традиционной фазы развития общества. Человеческий фактор здесь не учитывается. Человек является частью или элементом «производственной машины». Методы управления реализуют механизмы управления, включая предоставление ресурсов фирмы для достижения целей.

Менеджмент в сфере управления кадрами на традиционном уровне реализуется только через постановку задач вышестоящего руководства перед исполнителем.

Процесс трансформации создает переход от традиционного уровня к индустриальному этапу развития с характерными для него методами управления.

Индустриальный этап сопровождается динамичной производственной структурой, способной к конкуренции. На этом этапе закрепляются развитые коммуникативные отношения руководителей с подчиненными при наличии обратной связи и прямым общением.

Постиндустриальный этап характеризуется переходом к предоставлению услуг, что вызывает подъем значения теоретических знаний, которыми обладают сотрудники. Знания становятся источником изобретений и открытий в области интеллектуальных технологий, продвигающих научно-технологическое развитие, способствующее переходу к созданию и использованию передовых информационных технологий и методов цифровизации.

Каждый новый этап влечет изменение кадрового и производственного механизмов управления. В производственном подразделении работники выполняют производственные задания, а руководители осуществляют мониторинг за ходом процесса. Заинтересованность руководства в творчестве своих сотрудников, способствует поддержанию инноваций и изобретений на всех уровнях управления компанией.

Требования к стратегии управления различаются и зависят от стадии развития хозяйствующего субъекта. Учитывая, что на традиционной фазе развития предприятия деятельность компании регулируется «невидимой рукой» рынка стратегическое управление не присутствует. Что касается индустриального этапа развития компании, то на этом этапе используются условия для управления стратегией как инструментом координации ресурсов компании с ее стратегическими целями и, в целом, целями и возможностями организации. [1].

Таким образом, трудовые ресурсы и их достаточность – это одно из главных условий стратегического управления, включающее процессы формирования, распределения и эксплуатации трудовых ресурсов.

Постиндустриальный этап предъявляет к трудовым ресурсам требования, касающиеся уровня развития и повышения профессионализма, что отражается на изменениях в кадровой политике компании и на запросах рынка труда. Развитие инновационной деятельности и переход к цифровой экономике сопровождается необходимостью приобретения нового знания сотрудниками для работы на высокотехнологичном оборудовании и в сфере IT- технологий. Переход развития общества от одного этапа к другому сопровождается ростом значения актуальности и

необходимости стратегического планирования трудовых ресурсов. Уровни управления производством меняются при смене фаз развития общества [12].

Внедрение в отдел продаж аутсорсинговой системы стимулирует повышение эффективности таких функций, как аутсорсинг посреднических бизнес-процессов, аутсорсинг конечного продукта, IT- аутсорсинг и т.д.

Планирование ресурсов меняется в компании в зависимости от стадии развития компании, соответствующей традиционной, индустриальной или постиндустриальной форме. При переходе от одной фазы развития компании к следующей возрастает сложность в управлении производством, а значит меняется стратегическое, текущее и оперативное управление трудовыми ресурсами предприятия.

В процессе исследования выявлено, что производственные технологические циклы зависят от научно-технологического развития и инновационной деятельности предприятия, реализация которой возможна при наличии высокопрофессиональных сотрудников. Если считать, что инновационные технологии приносят большую прибыль компании, то возможным это становится только при эффективном использовании квалифицированных трудовых ресурсов, обладающих новыми знаниями.

Создания сбалансированной системы распределения трудовых ресурсов осуществимо при внедрении рассмотренной концептуальной модели, включающей общее, базовое и модификационное направления реализации, на базе постоянно обновляющихся знаний в целях увеличения прибыли и для повышения конкурентоспособности организации.

### Список использованных источников и литературы

1. Агеев А. И., Куроедов Б. В., Мэтьюз Р., Сандартров О.В. Методология стратегической матрицы. М.: Институт экономических стратегий, 2004. 152 с.
2. Аникин Б.А. // Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций, 2003. - 135 с.
3. Бугакова А. В. Преимущества IT-аутсорсинга [Электронный ресурс] / Бугакова Анна Витальевна // NAUKA-RASTUDENT.RU. - 2014. - №4 (04). Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-it-outsorsinga>
4. Грошева Н.Б. Методика оценки риска затратной части проекта и методика ее реализации // Управление инвестиционной деятельностью: Монография / Н.Б. Грошева, В.А. Бубнов, И.Ю. Сольская и др. - Иркутск: ИРГУПС, 2017 -254 с.
5. Джери Д., Джери Дж. Большой толковый социологический словарь. В2-х томах. Том 2.М.: Вече, АСТ, 1999. 528 с.
6. Инновационная деятельность и научно-технологическое развитие./ Мн.: Изд. центр БГУ, 2013, 151 с.
7. Исследование по текучести персонала - // Исследование по текучести персонала - Antal Talent
8. Ланская Д. В. Методологические основания аутсорсинга [Электронный ресурс] / Ланская Дарья Владимировна // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. - 2014. - №101. - С. 2361-2375. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovaniya-outsorsinga>.
9. Лоскутова Е.В., Сольская И.Ю. Модель формирования информационной компетентности, Современные технологии. Моделирование. 2017 № 2 (38). - С.211-215.
10. Основы менеджмента. М.: Наука-Пресс, 2006.
11. Рачек С.В., Притчин М. С.Разработка концептуальной модели сбалансированного распределения трудовых ресурсов на основе аутсорсинга // Московский экономический журнал №2 2019,с.167-172.
12. Смирнов В.В. Стратегическое планирование трудовых ресурсов в технологическом цикле. // Экономика и управление, №3, 2015. С.77-81. <file:///E:/Источник%203.1/Смирнов%20В.В.%20Стратю%20планир%20труд%20ресурсов.pdf>.

13. Сольская, Ирина Юрьевна. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : курс лекций / И. Ю. Сольская; М-во путей сообщ. РФ, Иркут. гос. ун-т путей сообщ. - Иркутск : ИрГУПС, 2016 - - 21 с.
14. Технологический цикл-URL: <http://lektsiopedia.org/lek-5049.html>.
15. Технологический\_уклад - URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.

УДК 339.138  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_127

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АГРОМАРКЕТИНГА НА МАЛЫХ ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВАХ: ПРОБЛЕМЫ И ТРЕНДЫ РЕШЕНИЙ

---

**Юлдашева Оксана Урняковна**

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой маркетинга  
Санкт-Петербургского государственного экономического университета  
**E-mail:** [uldasheva2006@yandex.ru](mailto:uldasheva2006@yandex.ru)

**Светловидова Елизавета Валентиновна**

Магистрантка, Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
**E-mail:** [svetlovidova@mail.ru](mailto:svetlovidova@mail.ru)

**Цуринов Андрей Федорович**

Магистрант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
**E-mail:** [andrey@tsurinov.ru](mailto:andrey@tsurinov.ru)

Статья исследует вызовы, с которыми сталкиваются небольшие фермерские хозяйства при внедрении стратегического маркетинга, а также предлагает актуальные тренды, которые могут помочь решить эти проблемы. Для этого выделяются основные задачи стратегического агромаркетинга. Далее проводится анализ различных ограничений, с которыми сталкиваются фермерские хозяйства. Отдельно изучаются возможности для преодоления этих вызовов для небольших фермерских хозяйств, которые ограничены в материальных ресурсах. В заключении, статья подчеркивает, что успешная реализация стратегического маркетинга на малых фермерских хозяйствах требует внедрения новых трендов и использования современных технологий. Понимание этих трендов и их применение помогут фермерам улучшить свою конкурентоспособность, достичь лучших результатов на рынке и укрепить свою позицию в отрасли.

**Ключевые слова:** стратегический агромаркетинг, проблемы сельскохозяйственного маркетинга, маркетинг фермерских хозяйств.

## IMPLEMENTATION OF STRATEGIC AGROMARKETING ON SMALL FARMS: PROBLEMS AND TRENDS OF SOLUTIONS

---

**Yuldasheva Oksana Urnyakovna**

Doctor of Economics, Head of the Department of Marketing,  
St. Petersburg State University of Economics  
**E-mail:** [uldasheva2006@yandex.ru](mailto:uldasheva2006@yandex.ru)

**Svetlovidova Elizaveta Valentinovna**

Master student, St. Petersburg State University of Economics  
**E-mail:** [svetlovidova@mail.ru](mailto:svetlovidova@mail.ru)

**Tsurinov Andrey Fyodorovich**

Master student, St. Petersburg State University of Economics  
**E-mail:** [andrey@tsurinov.ru](mailto:andrey@tsurinov.ru)

*The article explores the challenges that small farms face when implementing strategic marketing, and also suggests current trends that can help solve these problems. For this, the main tasks of strategic agromarketing are highlighted. The following is an analysis of the various constraints faced by farms. Separately, the possibilities for overcoming these challenges for small farms that are limited in material resources are studied. In conclusion, the article emphasizes that the successful implementation of strategic marketing on small farms requires the introduction of new trends and the use of modern technologies. Understanding these trends and applying them will help farmers improve their competitiveness, achieve better market results and strengthen their position in the industry.*

**Keywords:** *strategic agromarketing, problems of agricultural marketing, marketing of farms.*

Ориентация на стратегическое управление становится необходимым условием экономического роста любого предприятия сферы сельского хозяйства, а также условием высокой конкурентоспособности организации при жесткой рыночной конкуренции. Существует множество факторов внешней и внутренней среды организации, которые влияют на решение проблем долгосрочного развития сельскохозяйственных организаций [4]. В рамках данной статьи исследуется проблематика данного вопроса, а также формулируются некоторые тренды решений для представителей малого и среднего бизнеса фермерских хозяйств.

Для начала стоит выделить основные задачи стратегического агромаркетинга, что в дальнейшем позволит выявить более конкретные тренды и проблемы данного направления в маркетинге сельского хозяйства. В связи с тем, что маркетинг в целом делится на оперативную и аналитическую части, было принято решение рассмотреть соотношение задач обеих составляющих.

Таблица 1

**Соотношение задач стратегического и операционного маркетинга в рамках сферы сельского хозяйства [1]**

Стратегический агромаркетинг	Операционный агромаркетинг
Анализ маркетинговой среды	Исследование рынка с/х продукции
Стратегическое планирование инструментария маркетинга-микс	Планирование оперативных мероприятий маркетинга-микс
Стратегия развития маркетинговой системы	Организация маркетинговой деятельности
Стратегия взаимодействия и координации	Тактика поведения на рынке
Стратегия мотивации	Тактика мотивации
Стратегический контроллинг	Контроль
	Аудит

Поскольку стратегический маркетинг отвечает за анализ и изучение рыночной ситуации, в рамках агромаркетинга его основная функция – это долгосрочная аналитическая деятельность в рамках разработки стратегии предприятия. Таким образом, можно выделить основные особенности данной деятельности.

1. Проблема маркетинговых исследований рынка и спроса для определения долгосрочных трендов и моделей поведения потребителей.

Одной из ключевых проблем в стратегическом маркетинге в сельском хозяйстве является ограниченность данных и знаний о рынке и поведении потребителей [7]. Это связано с тем, что сельскохозяйственные рынки часто децентрализованы и слабо структурированы, что затрудняет сбор и анализ данных. Из-за этого фермерские



хозяйства, особенно малого размера, могут ощущать неуверенность и риск в принятии важных решений, что в дальнейшем может сказаться на их прибыльности и конкурентоспособности. При этом также стоит отметить, что недостаточная осведомленности о предпочтениях клиентов затрудняет определение оптимальной маркетинговой стратегии, а также привлечении и удержании клиентов [2].

Существует несколько тенденций, которые сформировались в последнее время на фоне эпидемии и последних событий внешней политики России. Во-первых, развитие современных технологий привело к тому, что малые фермерские хозяйства могут применять аналитические инструменты и алгоритмы машинного обучения для анализа данных. Например, они могут прогнозировать спрос на свои продукты, оптимизировать процессы выращивания и улучшить эффективность использования ресурсов [14]. Во-вторых, сложился тренд на максимальное использование прямых продаж в обход традиционных посреднических структур. В развитии этого тренда в особенности поспособствовало смещение акцентов в цифровую сферу и повышенное внимание клиентов на использование маркетплейсов, как удобных площадок для покупки всевозможных товаров и услуг [8]. Таким образом, фермерские хозяйства получают возможность узнать более подробно о предпочтениях и потребностях их клиентов. Представители бизнеса могут использовать социальные медиа, электронную коммерцию и другие цифровые инструменты для привлечения клиентов, проведения маркетинговых исследований и сбора обратной связи от потребителей. В-третьих, повышение взаимодействия между различными представителями посредством объединения на специализированных платформах. Различные пользователи обмениваются своими знаниями о рынке, трендах, а также делятся своим опытом и знаниями. Это помогает устранить ограничения в доступе к данным и повышает уровень информированности фермеров.

## 2. Проблема сегментации, таргетинга и позиционирования.

Проблема сегментации, таргетинга и позиционирования в сельском хозяйстве заключается в том, что многие компании в этой отрасли имеют ограниченное понимание потребностей своей аудитории и не могут эффективно определить свой целевой рынок, тем самым упуская возможности для увеличения продаж и улучшения своей репутации [3].

Одним из трендов, который может решить эту проблему, является использование данных и аналитики для определения целевой аудитории. Вместо того, чтобы пытаться конкурировать с крупными производителями на массовом рынке, небольшие фермерские хозяйства могут принять стратегию целевого маркетинга. Они могут сосредоточиться на определенной нише рынка, такой как органические продукты, местные продукты или специализированные сорта. Это позволит им более точно определить свою целевую аудиторию, понять ее потребности и предпочтения, и создать уникальное предложение, соответствующее этим потребностям. Другим трендом является использование более целенаправленных маркетинговых кампаний, которые помогают компаниям лучше нацелиться на свою целевую аудиторию. Исходя из того, что малые фермерские хозяйства не могут задействовать большие материальные ресурсы, они могут использовать прямую коммуникацию с потребителями для установления более тесной связи и взаимодействия [10]. Таким образом, при помощи социальных медиа, блогов или других цифровых инструментов компании могут делиться информацией о своих продуктах, методах выращивания, историях успеха и ценностях своей фермы. Это поможет им укрепить связь с потребителями, получить обратную связь и лучше понять их потребности и предпочтения. Также важным трендом является создание уникального бренда и позиционирование компании на рынке.

## 3. Проблема разработки стратегических решений по элементам маркетингового микса.

Проблема разработки стратегических решений по элементам маркетингового микса в сельском хозяйстве заключается в том, что многие компании не учитывают специфику данного сектора и применяют стандартные маркетинговые подходы, которые не всегда эффективны в данной отрасли [5].

Одним из трендов решения данной проблемы является повышение качества продукции и ее диверсификация. В рамках данного тренда подразумевается акцент на натуральности продуктов. В России, по данным Росстата, 60% жителей следят за своим рационом питания. Для них особенно важно получать органические продукты. С увеличением осознания и интереса потребителей к экологически ответственным продуктам, небольшие фермерские хозяйства могут учесть эту тенденцию в своих стратегических решениях. Они могут сосредоточиться на устойчивом производстве, использовании органических методов выращивания, минимизации отходов и сохранении биоразнообразия. Еще одним трендом является использование новых технологий в производстве и маркетинге продукции. Некоторые компании внедряют системы мониторинга и управления производством, чтобы улучшить качество продукции и оптимизировать производственные процессы. Помимо этого, небольшие фермерские хозяйства могут использовать цифровые каналы маркетинга, такие как веб-сайты, социальные сети и электронная коммерция, для продвижения своих продуктов и привлечения клиентов. Они могут создавать онлайн-магазины, предлагать доставку продуктов и использовать цифровую рекламу, чтобы достичь широкой аудитории и повысить узнаваемость. Также наблюдается тренд использования различных каналов сбыта, таких как супермаркеты, интернет-магазины, рынки и прочие, чтобы расширить аудиторию и достигнуть новых сегментов потребителей [8]. Для небольших предприятий особенно актуальна возможность предлагать индивидуальные рекомендации, создавать программы лояльности и организовывать мероприятия, такие как фермерские ярмарки или экскурсии на ферму. Такие меры помогают укрепить связь с клиентами, удовлетворить их потребности и повысить уровень лояльности к бренду.

#### 4. Проблема построения бренд-стратегии.

Проблема построения бренд-стратегии в сельском хозяйстве заключается в том, что многие компании не обладают ярко выраженным брендом, который был бы узнаваем и привлекал бы внимание потребителей. Однако, современные тренды в сельском хозяйстве указывают на то, что потребители все больше начинают интересоваться тем, откуда происходят продукты и как они производятся [10]. Помимо этого, важной особенностью рынка является его сильная конкуренция, где построение бренда помогает дифференцироваться от конкурентов и создать уникальное предложение.

В связи с этим компании в сельском хозяйстве должны уделять большее внимание формированию бренда, который бы отражал уникальность и качество их продукции, а также их ценности и миссию. Одним из основных трендов в строительстве брендов является акцентирование на истории и личности бренда. Небольшие фермерские хозяйства могут рассказывать историю своей фермы, их ценностях, семейных традициях и уникальных аспектах своего бизнеса. Это поможет создать эмоциональную привязанность у потребителей и установить более глубокую связь с ними [12]. При этом также стоит учесть, что современные потребители все больше обращают внимание на устойчивость и экологическую ответственность брендов. Небольшие фермерские хозяйства могут активно продвигать свою экологическую позицию, использование органических методов выращивания, уход за почвой и водными ресурсами, а также устойчивую упаковку и обработку отходов. Это поможет создать имидж экологически ответственного бренда и привлечь потребителей, которые ценят такие ценности.

#### 5. Проблема построения маркетингового плана и выделения бюджета.

Проблема построения маркетингового плана и выделения бюджета в сельском хозяйстве заключается в том, что данная отрасль имеет свои особенности, такие как сезонность, высокая конкуренция, контроль со стороны государства, и требует индивидуального подхода к маркетинговым исследованиям и планированию. В частности, небольшие российские компании в сельском хозяйстве сталкиваются с проблемой ограниченности бюджета на маркетинговые мероприятия и необходимости эффективно расходовать имеющиеся средства.

Главным трендом решения данной проблемы является использование цифровых технологий и онлайн-каналов для продвижения продукции [11, 12]. Российские компании в сельском хозяйстве все чаще применяют интернет-маркетинг и социальные сети для привлечения новых клиентов и удержания старых. Социальные медиа предоставляют доступные и эффективные инструменты для продвижения бренда и продуктов фермерского хозяйства. Фермеры могут бесплатно создавать страницы в социальных сетях и использовать их для публикации фотографий, видео, рецептов и историй, связанных с их хозяйством и продукцией. Здесь же появляется цифровой маркетинг, такой как контент-маркетинг и электронная рассылка, который является более доступным и экономичным вариантом для небольших фермерских хозяйств. Использование социальных медиа и цифрового маркетинга позволяет небольшим фермерским хозяйствам достичь широкой аудитории, установить связь с потребителями, повысить узнаваемость бренда и продвигать свою продукцию, при этом экономя средства на традиционную рекламу и маркетинговые инструменты.

#### 6. Проблема контроля эффективности маркетинга.

Проблема контроля эффективности маркетинга в сельском хозяйстве заключается в том, что это отрасль имеет свои особенности, которые не всегда могут быть учтены в маркетинговых исследованиях. Например, цикличность сезонности, влияние природных условий на урожайность и т.д. Это может привести к тому, что маркетинговые планы и стратегии не будут иметь достаточного эффекта на рост продаж и увеличение прибыли [6].

В связи с тем, что главным трендом в стратегическом агромаркетинге является использование всех возможных цифровых ресурсов, в качестве эффективного контролирующего инструмента предлагается использование аналитических данных, например, с сайта компании [9]. Так, в качестве мощным инструмента предлагается использование Яндекс.Аналитики для анализа данных и мониторинга веб-сайта. Она предоставляет детальную информацию о посещениях, поведении пользователей, источниках трафика, конверсиях и других важных метриках. Во-первых, инструменты Яндекс.Аналитики позволяют фермерам узнать, сколько пользователей посещает их веб-сайт, откуда они приходят и какое поведение проявляют на сайте. Это позволяет оценить эффективность различных маркетинговых каналов и источников трафика. Во-вторых, компании могут настроить отслеживание конверсий в Яндекс.Аналитике, чтобы узнать, сколько посетителей сайта совершает желаемые действия, такие как покупки или заполнение форм. Это помогает определить эффективность рекламных кампаний и стратегий продвижения. В-третьих, Яндекс.Аналитика предоставляет информацию о поведении пользователей на сайте, такую как время, проведенное на страницах, взаимодействие с контентом и пути навигации. Фермеры могут использовать эти данные для оптимизации пользовательского опыта, улучшения навигации на сайте и создания более привлекательного контента [13].

В заключение, малые фермерские хозяйства сталкиваются с рядом проблем при реализации стратегического маркетинга, таких как ограниченность данных и знаний о рынке, ограниченный бюджет и ресурсы, а также сложность контроля эффективности маркетинговых усилий. Однако, с развитием новых трендов и технологий, фермеры могут обнаружить возможности для преодоления этих проблем и успешного внедрения стратегического маркетинга.

Некоторые из главных трендов, которые могут помочь фермерским хозяйствам в этом процессе, включают использование цифровых технологий, аналитику данных. Важным фактором становится также взаимодействие с потребителями и построение бренда. Прямые продажи и использование цифровых инструментов для коммуникации с клиентами помогают фермерам установить прямую связь с потребителями, понять их предпочтения и потребности.

Вместе эти тренды предлагают небольшим фермерским хозяйствам возможности для успешной реализации стратегического маркетинга. Они позволяют фермерам улучшить свою конкурентоспособность, достичь лучших результатов на рынке и укрепить свою позицию. Важно оставаться информированными о новейших технологиях и методах маркетинга, а также обмениваться знаниями и опытом с другими

фермерами в отрасли. Это поможет небольшим фермерским хозяйствам преодолеть вызовы, с которыми они сталкиваются. Стратегический маркетинг играет ключевую роль в успехе этих хозяйств, позволяя им эффективно позиционироваться на рынке, привлекать и удерживать клиентов, а также достигать устойчивого роста.

### Список использованных источников и литературы

1. Аренков И.А. Немного о маркетинге / Маркетинг России. Научно-педагогическая школа «Маркетинг взаимодействия» / под науч. ред. Г.Л. Багиева, В.Г. Шубаевой, О.У. Юлдашевой. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2022. – (222). С. 58-61.
2. Беляева А.А. Особенности маркетинговой деятельности предприятий сельскохозяйственной отрасли // Вестник молодежной науки. 2020. №3 (25). С. 1-6.
3. Будрин А.Г. Формирование доверия в структуре digital маркетинговых коммуникаций / А.Г. Будрин, А.В. Солдатова: Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф., засл. деятеля науки РФ Г.Л. Багиева, д-ра экон. наук, проф. О.У. Юлдашевой. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – (544). С. 293-309.
4. Жигулина, Н. С. Агрорынок: сущность, особенности и направления развития / Н. С. Жигулина, Л. А. Ефимова. // Молодой ученый. 2019. № 46 (284). С. 376-380.
5. Кабаненко М.Н. Особенности маркетинговой деятельности сельскохозяйственных предприятий / Кабаненко М.Н., Угримова С.Н., Кабаненко А.Е. // Креативная экономика. 2020. № 12. С. 3367-3380
6. Кайнова Е.Ю. Маркетинг в аграрно-промышленном комплексе России // Аграрное образование и наука. 2018. №5. С.4
7. Клянченко, Е. А. Особенности маркетинга в сельском хозяйстве / Е. А. Клянченко, И. И. Станкевич // Научные основы развития АПК : сборник научных трудов по материалам XXIV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, Томск, 24 апреля-10 июня 2022 г. - Томск ; Новосибирск : ИЦ НГАУ "Золотой колос", 2022. - С. 323-326
8. Немчинов Н.Н. Маркетплейс для фермера. Станут ли аграрные платформы незаменимым инструментом для сельхозпроизводителей? / Немчинов Н.Н. Лушникова М.В., 2022 [Электронный источник] / URL: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/38911>
9. Юлдашева О.У. Маркетинг и цифровые коммуникации. / О.У. Юлдашева; Маркетинг и цифровые коммуникации : учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. О.У. Юлдашевой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 232 с
10. Horn Carson. 2022 Agriculture Marketing Trends, 2022 [Электронный источник] / URL: <https://www.comgroup.com/blog/2022-agriculture-marketing-trends>
11. Kotler F. Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital / Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. // 2018 [Электронный источник] / URL: <https://www.litres.ru/book/philip-kotler/marketing-4-0>
12. Meng-jie Liao. Simulation research on online marketing strategies of branded agricultural products based on the difference in opinion leader attitudes/ Meng-jie Liao, Jian Zhang, Rui-mei Wang, Lin Qi.; Information Processing in Agriculture, 2021. N8. C528-536
13. Mikael Djanian, N. Ferreira. Agriculture sector: Preparing for disruption in the food value chain [Электронный источник] / URL: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture>
14. Shi Yuxian. Analysis and Research on the Marketing Strategy of Agricultural Products Based on Artificial Intelligence / Wang Hongbing, Gao Jing, Kang Bohan, Lyu Peng, Shi Yuxian // Hindawi, 2022. [Электронный источник] / URL: <https://www.hindawi.com/journals/mpe/2022/7798640/>

# **ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

УДК 336.4  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_134

## О ПРОБЛЕМАХ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

---

### **Анесянц Саркис Артаваздович**

*Доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования РФ, основатель научной школы (специфика функционирования фондового рынка) Российской академии Естественных наук, профессор кафедры экономики и менеджмента, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения» (РГУПС)*  
**E-mail:** [anesyants@gmail.com](mailto:anesyants@gmail.com)

### **Анесянц Юрий Саркисович**

*Кандидат экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения» (РГУПС)*

### **Свиридов Олег Юрьевич**

*Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансы и кредит, Южный федеральный университет*  
**E-mail:** [oysviridov@sfedu.ru](mailto:oysviridov@sfedu.ru)

Проблемы финансовой грамотности населения в современной России как никогда остра и актуальна, в последние годы стала носить глобальный характер. Буквально ежедневно целые организационные группы мошенников, различными способами, в прямом смысле, обворовывают значительное количество населения России, с помощью различных мошеннических схем. Подобные схемы на финансовом рынке очень разнообразны и изощренны, и малоквалифицированному населению в области финансов, разобраться в них очень сложно. Все это происходит по ряду причин, среди которых одной из основных, является финансовая грамотность населения. Авторы попытались коснуться лишь некоторых аспектов этой огромной проблемы и показать, как избежать наиболее часто имеющих место мошеннических ловушек при операциях с различными финансовыми инструментами.

**Ключевые слова:** финансовые инструменты, инвестиции, ценные бумаги, драгметаллы, банковские инструменты, доходность, валюта, мошеннические схемы.

## ABOUT THE PROBLEMS OF FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION IN MODERN CONDITIONS (SOME CLASSIC EXAMPLES)

---

### **Anesyants Sarkis Artavazdovich**

*Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, founder of the scientific school (specifics of the functioning of the stock market) of the Russian Academy of Natural Sciences, Professor of the Economics and Management Department, Rostov State Transport University*  
**E-mail:** [anesyants@gmail.com](mailto:anesyants@gmail.com)

**Anesyants Yuri Sarkisovich**

*Candidate of Economic Sciences, Rostov State Transport University*

**Sviridov Oleg Yurievich**

*Doctor of Economics, Professor, Professor of Finance and Credit Department,  
Southern Federal University*

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

*The problems of financial literacy of the population in modern Russia are more acute and relevant than ever, in recent years it has become global in nature. Literally every day, whole organizational groups of scammers, in various ways, literally, rob a significant number of the Russian population, with the help of various fraudulent schemes. Such schemes in the financial market are very diverse and sophisticated, and it is very difficult for the unskilled population in the field of finance to understand them. All this happens for a number of reasons, among which one of the main ones is the financial literacy of the population. The authors tried to touch only some aspects of this huge problem and show how to avoid the most common fraudulent traps in transactions with various financial instruments.*

**Keywords:** *financial instruments, investments, securities, precious metals, banking instruments, profitability, currency, fraudulent schemes*

В последние годы в России произошло существенное увеличение мошенничества на всех сегментах финансового рынка (банковском секторе, рынке ценных бумаг, валютном секторе, на рынке драгметаллов, ипотечном рынке). Формы мошенничества очень разнообразны, поэтому о всех их видах неизвестно населению.

В процессе дезинформации населения играют большую роль СМИ, не несущие прямой ответственности за достоверность рекламной информации. В результате на финансовом рынке существует асимметричность информации.

Этот процесс имеет долгую историю. В период приватизации осуществлялась массовая реклама всевозможных пирамидальных структур: МММ, Хопёр-инвест, Русского дома Селинга и д.п.. Следствием чего явилось потеря денежных средств миллионов жителей России. В дальнейшем были использованы многочисленные инструменты рекламных обращений, наиболее распространенными из которых является различие рекламных и фактических ставок по кредитам и вкладам.

Многие крупные банки обещают в рекламных обращениях депозиты под проценты выше ключевой ставке Центробанка РФ (с 28.04.2023 года составляет 7,5% годовых). Фактически данная ставка устанавливается при существенном количестве ограничений, что в совокупности существенно снижает выгоду вклада. С другой стороны, в рекламных обращениях предлагается кредит под 4-5%, однако его можно получить только при условии его (кредита) страхования, о чем в рекламе умалчивается, как следствие реально с учетом страхования кредит обойдется не в 4-5%, а 12-15% годовых. Таким образом, существует информационная асимметричность, которая вызывает у потребителей ощущение доступности кредитных предложений при незначительных затратах [7].

Поэтому инвесторам необходимо дополнительно при принятии финансовых решений пытаться снижать уровень асимметричности информации. Исследовать предложения, передаваемые письменно и устно. При этом необходимо учитывать, что интересы финансовых организации могут прямо противоречить финансовым организациям.

На каждом сегменте финансового рынка есть, естественно свои специфические мошеннические схемы и каждому из этих сегментов можно и нужно посвятить отдельные исследования (статью), т.к. каждый из сегментов финансового рынка, это особый огромный сектор схем и комбинаций. Некоторые аспекты этой проблемы авторами затрагивались ранее [1,2].

В данной статье авторы затронут лишь небольшую часть этой проблематики, касающийся самих общих и часто повторяющихся ошибок при инвестировании в различные финансовые инструменты. Для начала необходимо коснуться вопроса содержания финансовой грамотности населения, которая имеет ряд задач:

- 1) Задача сохранения финансовых средств от воздействия инфляции.
- 2) Сохранения накоплений от мошенников, а также политических и экономических потрясений.

Одним из классических законов управления является следующее, деньги гораздо легче заработать, чем сохранить. По экспертным оценкам не более 30% инвесторов умеют сохранять свои сбережения, более 70% их теряют. Здесь кроется главная причина потери сбережений у населения, а именно отсутствие финансовой грамотности большинства инвесторов. Например, сегодня менее 1% инвесторов в России проводят операции с драгметаллами, хотя это сейчас одна из самых надежных, ликвидных и доходных инвестиционных инструментов. Происходит это потому, что об этом сегменте финансового рынка информация фактически отсутствует (не средства массовой информации, не в ВУЗах и т.д.). При этом дисциплина «Финансовая грамотность» на экономических факультетах российских ВУЗов введена только в 2021 году [3,4].

В целом, можно сказать что очень много тонкостей при работе на рынке ценных бумаг. Даже банковские операции с депозитами имеют свои, очень важные специфические особенности и т.д.

Далее авторы в других статьях попробуют рассмотреть специфику инвестиционных операций на этих рынках.

В этой статье авторы коснутся распространенных способов мошенничества на финансовом рынке. Поэтому необходимо выделить ситуации, которые приводят к принятию неверных решений на финансовом рынке.

В первую очередь, необходимо не вступать в коммуникацию в организациями, предлагающие инструменты инвестирования, если в этой теме у инвестора нет сформированных компетенций. То есть, принимать решения на основании сформированного представления только на основании информации, полученной от сотрудников финансовой компании.

Также, необходимо исследовать все правоустанавливающие документы на проведение финансовых операций к инвестиционной компании.

Предлагаемые варианты необходимо соотносить с рыночной ситуацией, а именно, предлагаемая ставка не должна превышать в несколько раз средний уровень предложения по вкладам.

Необходимо не принимать решения спонтанно, на основании эмоций. Необходимо осуществить расчеты, оценить все условия. Не менее значимым фактором является и противостояние эмоциональным порывам.

Кроме того, наиболее рискованным является кредитование инвестирование, предлагаемое банков. Обычно, оно осуществляется под залог недвижимости, в то же время как деньги передаются сомнительной репутации финансовой организации, а деньги в кредит получают у банка.

Это часто повторяющаяся схема мошенничества, применение которой основывается на отсутствии финансовой грамотности. По мнению ряда исследователей в этой простейшей схеме мошенничества было минимум шесть финансовых и психологических ошибок и зачастую и отсутствия элементарного здравого смысла [8,9,10].

Данный материал лишь предваряет исследование сложных и изощренных мошеннических схем при работе с финансовыми инструментами. Отдельного рассмотрения требуют схемы работы на банковском рынке, особенно с банковскими депозитами. Необходим и анализ работы на рынке ценных бумаг, где существует разнообразие секторов различных инструментов (акции (простые и привилегированные), облигации, произвольные ценные бумаги) и существует значительное количество ограничений при проведении операций. Подробного исследования требует и работа на рынке драгметаллов. С точки зрения авторов данный рынок перспективен, но мало изучен. Его функционирование зависит от большого



количество финансовых инструментов (золотые слитки, монеты, обезличенные металлические счета и т.д.). Все выше сказанное входит в сферу связанную с повышением финансовой грамотностью.

### Список использованных источников и литературы

1. Анесянц, С. А. Изменение ликвидности, надежности и доходности различных финансовых инструментов (ценных бумаг, драгметаллов и валютных инструментов) в условиях санкционного давления / С. А. Анесянц, Д. М. Беланенко // Первый экономический журнал. – 2023. – № 2(332). – С. 105-110. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_2\_105.

2. Анесянц, С. А. О некоторых аспектах (социально-экономических, финансовых и статистических) фундаментального анализа в современных условиях / С. А. Анесянц, О. В. Тимченко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2022. – № 3(142). – С. 54-57.

3. Дьякова, Е. В. Инвестиции в человеческий капитал как фактор экономической безопасности / Е. В. Дьякова, М. Р. Тоцкая // Экономико-правовые механизмы обеспечения национальной безопасности : Материалы VI Всероссийской национальной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 10–11 июня 2022 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 20-25.

4. Калашников, И. А. Развитие инфраструктурных инвестиций российских железных дорог / И. А. Калашников, А. А. Калашникова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2020. – № 1(116). – С. 18-20.

5. Калашников, И. А. Модернизация методики оценки эффективности инвестиций транспортной компании / И. А. Калашников, А. А. Калашникова, О. В. Тимченко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2018. – № 2(93). – С. 45-48.

6. Колычева, Ж. Я. Государственные инструменты реализации потенциала предпринимательства в условиях ограничений / Ж. Я. Колычева // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект : материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч., Москва, 15 февраля 2021 года. Том Часть 2. – Москва: Издательский дом «ИМЦ», 2021. – С. 304-309. – EDN OSTMLW.

7. Лобас, Ю. Н. Статистические закономерности процессов в экономической деятельности организации / Ю. Н. Лобас, О. А. Матвеева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 3(130). – С. 35-37.

8. Русакова, Н. В. Бюджетирование как элемент финансовой логистики на железнодорожном транспорте / Н. В. Русакова, А. Г. Аванесов-Шагинян // Транспорт и логистика: стратегические приоритеты, технологические платформы и решения в глобализованной цифровой экономике : сборник научных трудов III международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 01–02 февраля 2019 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2019. – С. 372-374.

9. Шагинян, С. Г. Экономическая основа подсистем национальной безопасности / С. Г. Шагинян // Экономико-правовые механизмы обеспечения национальной безопасности: материалы V Всероссийской национальной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 10–11 июня 2021 года / ФГБОУ ВО "Ростовский государственный университет путей сообщения". – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2021. – С. 83-85.

10. Шагинян, С. Г. Коронавирусный кризис требует корректировки инструментария экономических функций государства / С. Г. Шагинян, Е. В. Радченко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 3(130). – С. 28-30.

УДК: 336.763  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_138

## ОСОБЕННОСТИ ОБРАЩЕНИЯ АКЦИЙ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ

---

**Комков Роман Михайлович**

Аспирант. Саратовский государственный технический университет  
имени Гагарина Ю.А.

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

**Семернина Юлия Вячеславовна**

Доктор экономических наук, доцент, профессор  
кафедры «Финансы и банковское дело», Саратовский государственный  
технический университет имени Гагарина Ю. А.

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

В представленной статье анализируется взаимосвязь между глобальными геополитическими событиями и их влиянием на российский фондовый рынок. Последние годы показали, что политические и экономические события в мире значительно сказываются на инвесторском поведении и ценах акций на российском рынке. Глобальные факторы, такие как международные конфликты, введение санкций и изменения экономической политики различных стран, оказывают негативное воздействие на инвестиционные решения и настроения участников российского фондового рынка. Также, в статье представлен обзор ряда мер, введенных Банком России для обеспечения стабильности финансового рынка. Эти меры включают в себя регуляторные инструменты, монетарную политику и меры контроля за финансовыми рисками. Основная цель этих мер – уменьшить влияние глобальных факторов на российский фондовый рынок и обеспечить его устойчивость в условиях неопределенности и колебаний на мировой сцене. Кроме того, в статье уделяется внимание важности непрерывного мониторинга геополитической обстановки и принятия эффективных мер для защиты интересов инвесторов и обеспечения устойчивого развития российского фондового рынка. Это включает анализ геополитических трендов, прогнозирование возможных сценариев и разработку соответствующих стратегий реагирования.

**Ключевые слова:** фондовый рынок, санкции, акции, геополитические события, Банк России.

## THE PECULIARITIES OF STOCK TRADING IN THE RUSSIAN STOCK MARKET

---

**Komkov Roman Mikhaylovich**

Postgraduate student,  
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

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

**Semernina Yuliya Vyacheslavovna**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department  
of Finance and Banking, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

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

*The presented article analyzes the correlation between global geopolitical events and their impact on the Russian stock market. Recent years have demonstrated that political and economic events worldwide significantly influence investor behavior and stock prices in the Russian market. Global factors such as international conflicts, the imposition of sanctions, and changes in the economic policies of various countries have a negative effect on investment decisions and market sentiment among participants in the Russian stock market. Additionally, the article provides an overview of several measures implemented by the Central Bank of Russia to ensure financial market stability. These measures encompass regulatory tools, monetary policy, and measures to control financial risks. The primary objective of these measures is to mitigate the influence of global factors on the Russian stock market and ensure its resilience in the face of uncertainty and volatility on the global stage. Furthermore, the article emphasizes the importance of continuous monitoring of the geopolitical landscape and the implementation of effective measures to protect investor interests and foster sustainable development of the Russian stock market. This includes analyzing geopolitical trends, forecasting potential scenarios, and developing appropriate response strategies.*

**Keywords:** *stock market, sanctions, stocks, geopolitical events, Central Bank of Russia.*

В настоящее время российский фондовый рынок играет важную роль в стимулировании экономического роста национальной экономики и является эффективным сегментом финансового рынка. Фондовый рынок представляет собой неотъемлемую часть финансового рынка любого государства и способствует выпуску и обращению ценных бумаг.

Одним из ключевых факторов роста экономики является наличие развитого фондового рынка, который служит стимулом для привлечения капитала и позволяет эффективно накапливать и перераспределять капитал в соответствии с рыночной конъюнктурой. Российский фондовый рынок в настоящее время классифицируется как рынок с развивающимся статусом, что указывает на его потенциал для устойчивого и долгосрочного роста. Он привлекает внимание различных инвесторов благодаря своей динамичности и перспективам на будущее, а также возможностям для получения прибыли [5].

К развитым рынкам относят фондовые рынки с высоким уровнем капитализации, развитой промышленностью и сферой услуг. Чем более развита экономика страны, тем более динамичным и влиятельным становится фондовый рынок. Ведущие страны обладают фондовыми рынками, которые играют значительную роль в достижении благосостояния и общего экономического роста. В то же время, рынок ценных бумаг развивающихся стран зависит от объема притока иностранных инвестиций. Когда фондовый рынок государства эффективен, он позволяет решить ряд важных задач:

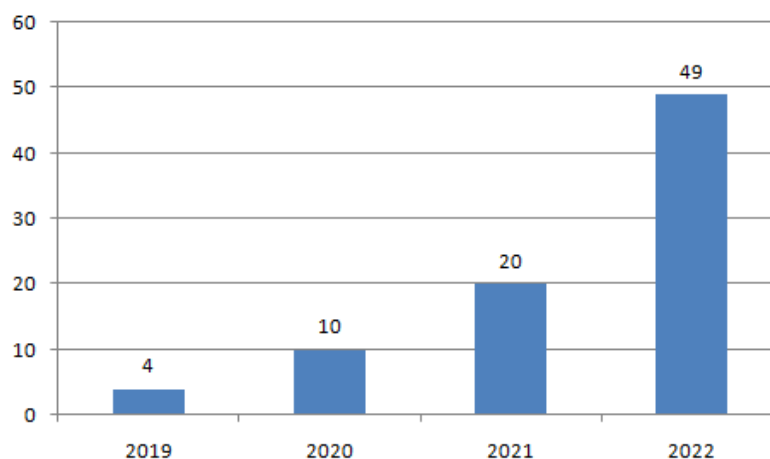
1. Аккумуляция временно свободных денежных ресурсов и их направление в развивающиеся отрасли экономики страны с целью достижения максимальных результатов.
2. Создание рыночной инфраструктуры, соответствующей мировым стандартам, для обеспечения прозрачности и эффективности финансовых операций.
3. Быстрое увеличение необходимого капитала участников фондового рынка, обеспечивая им возможности для успешных инвестиций.
4. Эффективное использование свободных финансовых ресурсов государства.
5. Обеспечение устойчивых темпов роста экономики страны в целом.

В итоге, развитие фондового рынка напрямую связано с экономическим прогрессом страны и способностью привлекать как внутренние, так и иностранные инвестиции. Развитый фондовый рынок также предоставляет различным инвесторам возможности для получения прибыли и создания дополнительных рабочих мест, что в конечном итоге благоприятно сказывается на всем обществе. С каждым годом

отечественный фондовый рынок приобретает все больше международных черт, становится лучше организованным и более надежным, что привлекает профессиональных и крупных инвесторов. Однако стоит учесть, что уровень экономического развития России непосредственно влияет на характер и потенциал фондового рынка. Экономическая система и модель страны оказывают прямое влияние на:

- Нормативно-правовую базу, которая регулирует и обеспечивает полноценное функционирование рынка ценных бумаг.
- Политику Центрального Банка России в отношении российского фондового рынка.
- Основные цели и стратегию дальнейшего развития российского фондового рынка.

Одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на отечественный фондовый рынок, являются иностранные инвесторы, которые составляют значительную долю оборота ценных бумаг. Особенностью российского фондового рынка является преобладание государственных акций и облигаций в его структуре. Государство активно использует данный механизм для финансирования бюджетов на местном и федеральном уровнях. В последние годы наблюдается значительный рост интереса к российским акциям и облигациям со стороны инвесторов. Растущий интерес к российским акциям и облигациям привел к увеличению числа клиентов у брокеров благодаря снижению ставок по депозитам и высокой активности на валютном рынке. Количество клиентов, открывших брокерский счет за период 2019-2022 гг., отражено на рисунке 1.



Источник: составлено автором на основании [16]

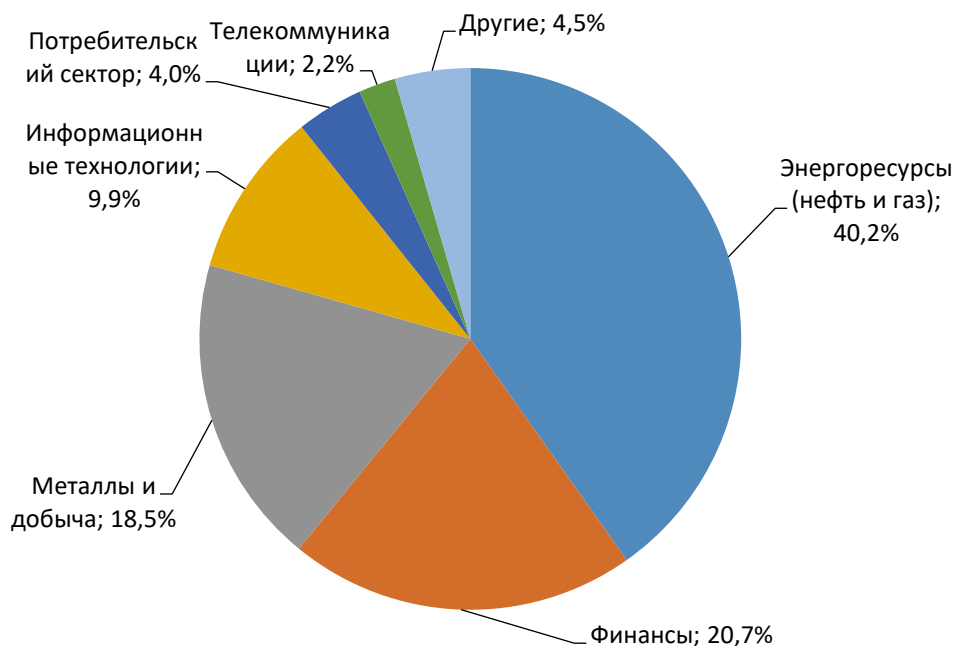
**Рисунок 1 - количество клиентов на брокерском обслуживании за период 2019 – 2022 гг.**

По данным московской биржи на конец 2022 года количество частных инвесторов возросло в 2,45 раз по сравнению с 2021 годом и составило 49 млн клиентов (33% от населения страны). По итогам 2021 года совокупный объем торгов на Московской бирже достиг исторического максимума и впервые превысил отметку в 1 квадриллион рублей (рост на 6,6% к 2020 году). При этом доля частных инвесторов в объеме торгов акциями составила 40% [16].

Кроме того, высокая динамика на валютном рынке оказала дополнительное воздействие на этот процесс. При этом большинство инвесторов, пришедших на рынок до марта 2022 г., сохраняют выжидательную позицию после снижения стоимости их портфелей.

Российский рынок ценных бумаг сталкивается с важным вопросом, связанным с неравномерным распределением предприятий по различным отраслям экономики. Отмечается, что на рынке преобладают компании из нефтегазового и финансового

секторов, а также предприятия, специализирующиеся на металлургии и горной добыче. Структура российского фондового рынка представлена на рисунке 2 (по данным Московской биржи).



Источник: составлено автором на основании [17]

**Рисунок 2 – структура фондового рынка России по секторам экономики**

Лидирующее положение стабильно занимают отрасли нефтегазового сектора, финансы, металлургический и горнодобывающий секторы. Неравномерное распределение по отраслям экономики может привести к неравномерному распределению инвестиционных возможностей на фондовом рынке. Концентрация инвестиций в ограниченном количестве отраслей может привести к сокращению возможностей для диверсификации портфеля инвестора и повышению рисков. Высокая концентрация инвестиций в определенные отрасли экономики может привести к значительным рискам для инвесторов на фондовом рынке, особенно в случае экономического или политического обострения в этих отраслях. Например, если большинство инвестиций сосредоточено в нефтегазовом секторе, то любые изменения в мировых ценах на нефть могут привести к значительным потерям для инвесторов. Аналогично, если инвестиции сконцентрированы в определенных регионах, то риски связанные с этими регионами, такими как политические или природные катаклизмы, также могут привести к значительным потерям. Поэтому, стратегия диверсификации инвестиций на фондовом рынке, то есть распределение инвестиций между различными отраслями экономики и регионами, может снизить риски для инвесторов и обеспечить более стабильную доходность. Кроме того, неравномерное распределение может привести к ограниченным возможностям для развития и роста компаний в менее привлекательных отраслях экономики, что в конечном итоге может затормозить экономический рост в целом [6].

Для решения данной проблемы можно предпринять следующее:

1. Создание благоприятных условий для инвестирования в менее популярные отрасли. Например, с помощью предоставления налоговых льгот и других инвестиционных стимулов для инвесторов менее популярных секторов [12].

2. Развитие информационной базы для инвесторов за счет проведения информационных кампаний и мероприятий, показывающих перспективы роста и развития, возможности диверсификации портфеля и снижения рисков инвестирования

в менее популярные отрасли. Разработка и распространение аналитических материалов и отчетов позволит инвесторам получить более полную информацию об инвестиционных возможностях в различных отраслях экономики.

3. Развитие рынка ценных бумаг в целом, то есть развитие инфраструктуры рынка, улучшение правового и регуляторного окружения, снижение бюрократических барьеров, улучшение доступности финансовых услуг для инвесторов во всех регионах России.

Сначала 2022 года произошли значительные изменения внешних факторов, которые повлияли на ход торгов фондового рынка России. Наступившая эскалация геополитических рисков является свидетельством нестабильности и высокого риска мировой экономической ситуации. Это вызывает опасения и повышенный интерес инвесторов к безопасным и надежным инвестиционным возможностям. Стратегия развития фондового рынка России должна быть направлена на создание благоприятного инвестиционного климата, повышение прозрачности и надежности рынка, а также на развитие новых и перспективных отраслей экономики, что привлечет новых инвесторов и снизит зависимость от зарубежных инвестиций [2].

Мировые цены на нефть и природный газ начали активно расти. Это привело к тому, что правительства многих стран стали предпринимать меры для смены механизмов и направлений ресурсного обеспечения с целью исключения России из системы импорт-экспортных цепочек поставок энергоносителей. Такие действия привели к эффекту домино, при котором прерывание цепочек сырьевых поставок природного газа повлекло за собой рост цен на все типы энергосырья, продовольственного и промышленного сырья, комплектующих, полуфабрикатов и готовой продукции. Кроме того, деструкция существующих торговых и транспортных алгоритмов привела к необходимости оперативного поиска новых логистических цепочек. В такой ситуации стратегия снижения зависимости от зарубежных инвесторов и привлечение большего количества российских инвесторов является необходимой, так как это поможет сократить зависимость от внешних факторов и уменьшить риски для инвесторов на российском фондовом рынке.

В ходе торгов рынок ценных бумаг катастрофически обрушился. Индекс Московской биржи за одну торговую неделю с 21.02 по 27.02 упал на 27,2% (рисунок 3).



**Рисунок 3—Индекс МосБиржи за период 01.06.2021 г. -01.03.2023 г. (недельный интервал) [18]**

Глубокие коррекции фондового рынка отражаются на ВВП, являющемся ключевым индикатором экономического роста государства. По итогам 2022 г. ВВП России снизился на 2,1 %. Основным направлением развития деятельности рынка ценных бумаг является стабилизация его ключевых показателей [9].

В целях обеспечения финансовой стабильности рынка ценных бумаг Банк России экстренно принял ряд мер:

1. Запрет коротких продаж на внебиржевом и биржевом рынках с 24.02.2022 г. Данный запрет был отменён 01.06.2022 г.

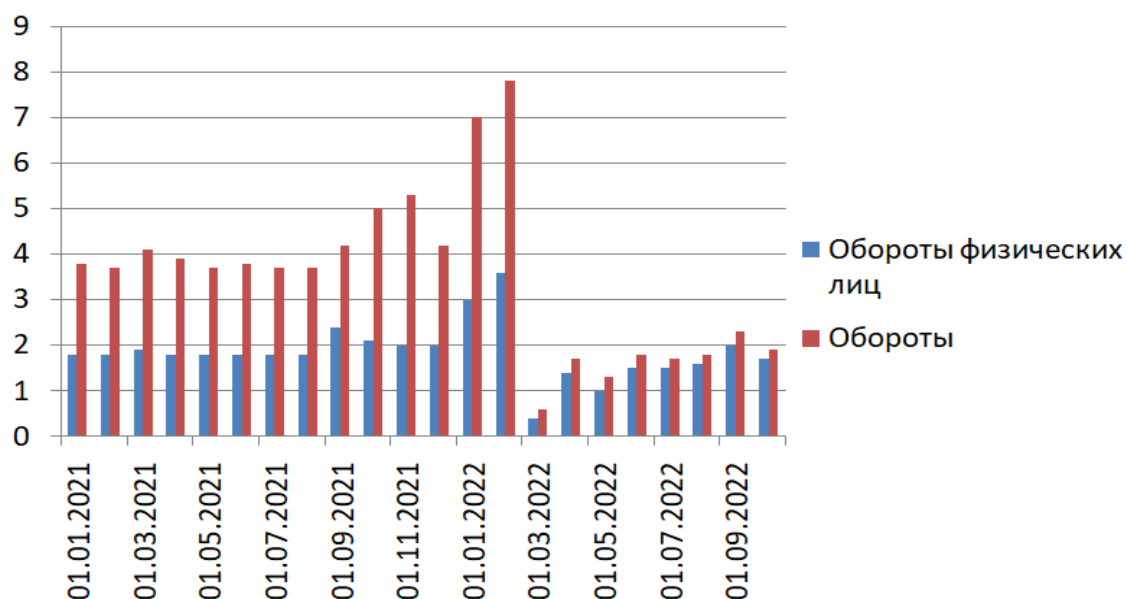
2. Запрет на брокерское исполнение сделок по продаже ценных бумаг, выполняемое по поручению нерезидентов, с 28.02.2022 г. Данная мера была отменена 01.03.2022 г.

3. Запрет на брокерское исполнение сделок по продаже ценных бумаг, выполняемое по поручению нерезидентов, с 28.02.2022 г. Данная мера была отменена 01.03.2022 г. работы рынка ценных бумаг в ограниченный временной промежуток пришлось на 23.03.2022 г.

4. Повышение ключевой ставки до 20 % годовых 28.02.2022 г. В дальнейшем ставка постепенно снижалась, и 22.07.2022 г. составила 8 %.

5. До конца 2022 года (31 декабря 2022 года) введен добровольный режим, обязывающий эмитентов ценных бумаг раскрывать информацию о своей деятельности [18].

Отсутствие участия нерезидентов из недружественных стран привело к существенным изменениям в его составе и динамике. Объем торгов российскими акциями отражен на рисунке 4.



Источник: составлено автором на основании [16]

**Рисунок 4 – объем торгов российскими акциями за период 1-го квартала 2021 г.– 3-го квартала 2022 г. (трлн. руб.)**

В марте 2022 года произошло значительное снижение объема торгов российскими акциями, при этом доля физических лиц в общем объеме сделок значительно увеличилась. Несмотря на это, количество активных розничных инвесторов оставалось высоким и составляло около 1 миллиона человек в месяц. В то же время, размер оборотов на одного инвестора после февраля снижался, однако в октябре вернулся к среднему значению 2021 года. В целом, данная ситуация может свидетельствовать о том, что в период с марта по октябрь 2022 года инвесторы проявляли более осторожный подход к инвестированию и сделкам на рынке акций [19].

Физические лица и нерезиденты являются главными участниками российского рынка акций, часто занимая противоположные позиции в сделках. Это создает дополнительную динамику и увеличивает риск на рынке, но также предоставляет возможности для получения выгоды от волатильности. Стоит отметить, что сделки, совершаемые физическими лицами, часто имеют более однонаправленный характер, когда значительные объемы нетто-покупок (или нетто-продаж) бумаг осуществляются с их стороны и сопровождаются значительными нетто-продажами (или нетто-покупками) со стороны нерезидентов. Это может быть связано с тем, что розничные инвесторы обладают более ограниченной информацией о компаниях, акции которых они покупают, и не всегда могут точно определить их фундаментальную стоимость. В свою очередь, нерезиденты, имеющие более широкий доступ к информации, могут быстрее реагировать на изменения в финансовой отчетности компаний и другие факторы, влияющие на цену акций. Поэтому они могут использовать возможности, создаваемые большими объемами нетто-покупок (или нетто-продаж) розничных инвесторов, для реализации своих стратегий на рынке.

С начала 2022 года на рынке акций России наблюдается тренд к заключению сделок между физическими лицами с различными представлениями о динамике рынка. Большинство операций происходит между ними, что указывает на то, что институциональные инвесторы на данный момент не являются ключевыми участниками рынка. Такой тренд влияет на уровень волатильности и привлекательность рынка для различных типов инвесторов. Объем торговли физических лиц на рынке акций значительно вырос и на данный момент составляет около 80% от общих оборотов. В более рискованных и менее ликвидных ценных бумагах второго и третьего уровня листинга доля физических лиц в оборотах может достигать 90-100%. Важно отметить, что месячный объем нетто-покупок или нетто-продаж розничных инвесторов в период с марта по октябрь 2022 года находился в диапазоне от -20 до 20 миллиардов рублей при общих оборотах свыше 1 трлн рублей. Это может указывать на то, что большая часть сделок физических лиц происходила между собой, а не с участием институциональных инвесторов. Такое поведение может быть связано с тем, что розничные инвесторы склонны к более консервативным инвестиционным стратегиям и предпочитают совершать сделки с меньшим риском. Также это может свидетельствовать о том, что у розничных инвесторов было достаточно информации и доступа к торговым платформам, что позволило им осуществлять сделки напрямую между собой.

В связи с новыми санкционными ограничениями и ухудшением геополитической ситуации, стоимость российских ценных бумаг существенно снизилась, что привело к снижению инвестиционной активности населения. Это негативно сказывается на развитии фондового рынка, так как инвесторы теряют интерес к участию на рынке из-за риска потери капитала [15], а также по причине снижения среднедушевых денежных доходов россиян [11].

В связи с этим, необходимо рассмотреть новые стратегии развития фондового рынка России, которые могут повысить его привлекательность для инвесторов и обеспечить устойчивое развитие. Одной из таких стратегий является снижение зависимости от зарубежных инвесторов и привлечение большего количества российских инвесторов. Необходимо рассмотреть возможность создания инвестиционных фондов, которые будут специализироваться на инвестировании в отечественные компании. Это способствует привлечению большего количества российских инвесторов, которые заинтересованы в инвестировании в российский рынок, но не имеют достаточных знаний и опыта для инвестирования напрямую в акции отечественных компаний.

Анализ развития российского рынка коллективного инвестирования свидетельствует о заметном увеличении интереса розничных инвесторов к коллективным формам инвестиций [10]. Это в свою очередь, привело к увеличению доли частных инвесторов в объеме торгов и не могло не отразиться на структурных изменениях на фондовом рынке, которые могут быть рассмотрены как новая стратегия развития рынка. Например, можно разработать специальные программы обучения и



повышения финансовой грамотности для частных инвесторов, чтобы они стали более активными участниками на рынке и повысили его ликвидность. Также необходимо привлекать частных инвесторов в фондовый рынок через программы лояльности и другие мотивационные меры. Например, можно предоставлять бонусы или льготы тем, кто инвестирует в отечественные компании или покупает российские ценные бумаги на длительный срок [7].

Таким образом, инвестиции играют важную роль в создании фундамента устойчивого развития компаний в условиях экономического кризиса в России. Они являются ключевым фактором, стимулирующим рост и развитие бизнеса, обеспечивая доступ к необходимым ресурсам, финансированию инновационных проектов и расширению производственных мощностей. Привлечение зарубежного финансового капитала от инвесторов из различных стран, таких как Китай, Индия, Саудовская Аравия, ОАЭ и другие, имеет огромный потенциал для развития российской экономики. Зарубежные инвесторы могут не только привнести дополнительные финансовые ресурсы, но и предоставить доступ к передовым технологиям, опыту управления и международным рынкам. Это приведет к увеличению финансирования инвестиционно-инновационных проектов российских предприятий. Большие объемы инвестиций способны создать благоприятные условия для развития современных технологических решений, разработки новых продуктов и услуг, а также повысить конкурентоспособность российской экономики в мировом масштабе.

#### Список использованных источников и литературы

1. Алиев, А. Р. Рынок ценных бумаг в России / А.Р. Алиев. - М.: Юнити-Дана, 2020. - 84 с.
2. Бочаров, В. В. Инвестиции. Инвестиционный портфель. Источники финансирования. Выбор стратегии / В.В. Бочаров. - М.: Питер, 2018. - 43 с.
3. Герасименко О.А. Финансовые стратегии организаций АПК в условиях неопределенности. – Краснодар, 2021.
4. Кирьянов, И. В. Рынок ценных бумаг и биржевое дело / И.В. Кирьянов. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 14 с.
5. Кириленко Ф.С. Обзор рынка акций РФ / Халяпин А.А., Вивчарь Е.А., Кириленко Ф.С. // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2020. – № 5. – С. 53-59.
6. Киселева, О. В. Инвестиционный анализ / О.В. Киселева, Ф.С. Макеева. - М.: КноРус, 2019. - 22 с.
7. Косаренко, Н. Н. Рынок ценных бумаг в России / Н.Н. Косаренко, Н.Л. Маренков. - М.: Флинта, 2020. - 74 с.
8. Мищенко, А. В. Методы и модели управления инвестициями в логистике. Учебное пособие / А.В. Мищенко. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 28 с.
9. Семернина Ю.В., Дудина Е.С., Ядчук Н.М. Анализ ключевых параметров развития индустрии паевых инвестиционных фондов в России// Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. 2021. № 6. С. 286-290. (С. 289)
10. Семернина Ю.В., Ермакова Е.А., Дудина Е.С.О проблеме закрепитованности населения Российской Федерации / Финансовые и правовые аспекты социально ориентированного инвестирования. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Отв. редактор М.А. Задорина. Екатеринбург, 2022. С. 75-82. (С.78)
11. Семернина Ю.В., Колесников А.О. Анализ тенденций развития российского фондового рынка // Экономический анализ: теория и практика. — 2013. — №11. — С.32 – 43. (С.35)
12. Суглобов, А. Е. Операции с ценными бумагами / А.Е. Суглобов. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 83 с.

13. Теньковская Л.И. Результат свободного ценообразования на фондовом рынке России в неблагоприятных геополитических условиях // Вестник ПНИПУ. Социальноэкономические науки. – 2022. – №4. – С. 192-204

14. Халяпин А.А., Кумпилов Н.Т., Папазян Р.М. Портфельные инвестиции: сущность, преимущества и риски //Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – №5. – С. 165-171.

15. Чаленко Д.Д., Мбалла Номо Ж.Ф. Воздействие макроэкономических факторов на структуру и динамику фондового рынка России: институциональные аспекты // Финансовые рынки и банки. – 2022. – №3. – С. 82-85.

16. Банк России: Официальный сайт [Электронный ресурс] / Банк России, 2000-2023. - Электрон, дан. - URL: <http://www.cbr.ru> (дата обращения: 10.03.2023).

17. Московская Биржа: Официальный сайт [Электронный ресурс] / Московская Биржа, 2011-2023. - Электрон, дан. - URL: <http://www.moex.com> (дата обращения: 10.03.2023).

18. TradingView: Официальный сайт [Электронный ресурс] / TradingView, - Электрон, дан. - URL: <http://tradingview.com> (дата обращения: 10.03.2023).

УДК: 336.711  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_147

## ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

---

**Супрун Никита Алексеевич**

Аспирант, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

**E-mail:** [black.b1rd3@yandex.ru](mailto:black.b1rd3@yandex.ru)

**Якунин Сергей Вадимович**

Профессор кафедры «Финансы и банковское дело»,  
доктор экономических наук, доцент,  
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

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

Статья посвящена современному состоянию российского банковского сектора в условиях беспрецедентных санкции, наложенных на отечественный финансовый сектор, и исследованию изменения внешних условий развития отечественного финансового сектора. Авторы изучают начало запуска трансформационных процессов в российской банковской системе и её специфику, которая заключается, прежде всего, в олигополизации отечественного банковского сектора. Исследуется влияние санкций на банки-олигополисты. Отмечено, что пересмотр стратегии трансформации отечественного банковского рынка в сторону дальнейшего огосударствления банков и установлению жесткой сегментации позволяет снизить губительный уровень конкуренции между крупными банками за доступ к финансовым ресурсам за счет директивного деления клиентов на сегменты. Авторами анализируется опыт Ирана и ЮАР в преодолении последствий экономических санкций, а также оценивается его применимость в отношении отечественного банковского сектора. Отмечено, что для снижения влияния санкций на экономику Центральным банком Ирана разработаны теневые способы совершения операций в валюте. ЮАР также разработала комплекс мер по обходу санкционных ограничений, переориентировав экономику на страны, не поддерживавшие введение эмбарго на импорт товаров и услуг из ЮАР. В результате исследования выявлены потенциально наиболее эффективные пути реорганизации банковской системы России: переход к межсистемному взаимодействию национальных платежных систем стран-участниц Евразийского экономического союза и поэтапное внедрение исламских финансов в российскую банковскую практику.

**Ключевые слова:** банк, санкции, олигополия, реорганизация банковской системы, ЕАЭС, исламские финансы.

## CHANGING THE STRUCTURE OF THE RUSSIAN BANKING SECTOR UNDER SANCTIONS

---

**Suprun Nikita Alekseevich**

Postgraduate student,  
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**E-mail:** [black.b1rd3@yandex.ru](mailto:black.b1rd3@yandex.ru)

**Yakunin Sergey Vadimovich**

Professor of the Finance and Banking Department,  
Doctor of Economics, Associate Professor,  
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov  
**E-mail:** [ysw@yandex.ru](mailto:ysw@yandex.ru)

*The article is devoted to the current state of the Russian banking sector in the context of unprecedented sanctions imposed on the domestic financial sector, and the study of changes in the external conditions for the development of the domestic financial sector. The authors study the beginning of the launch of transformational processes in the Russian banking system and its specifics, which consists primarily in the oligopolization of the domestic banking sector. The impact of sanctions on oligopolistic banks is investigated. It is noted that the revision of the strategy of transformation of the domestic banking market towards further nationalization of banks and the establishment of rigid segmentation allows reducing the destructive level of competition between large banks for access to financial resources due to the directive division of customers into segments. The authors analyze the experience of Iran and South Africa in overcoming the consequences of economic sanctions, and assess its applicability to the domestic banking sector. It is noted that in order to reduce the impact of sanctions on the economy, the Central Bank of Iran has developed shadow methods of performing operations in foreign currency. South Africa has also developed a set of measures to circumvent sanctions restrictions, refocusing the economy on countries that did not support the imposition of an embargo on imports of goods and services from South Africa. As a result of the study, the potentially most effective ways of reorganizing the Russian banking system have been identified: the transition to intersystem interaction of national payment systems of the member countries of the Eurasian Economic Union and the gradual introduction of Islamic finance into Russian banking practice.*

**Keywords:** bank, sanctions, oligopoly, reorganization of the banking system, EEU, Islamic finance.

Актуальные изменения, происходящие в финансовой инфраструктуре России обусловлены, прежде всего, необходимостью минимизации влияния экономических санкций со стороны недружественных стран. Однако необходимость реформирования мировой финансовой системы, которая «не смогла выполнить свою основную функцию глобальной страховочной сети» отметил и Генеральный секретарь ООН Антониу Гутерриш на саммите Группы семи (G7) [4]. По его мнению, Бреттон-Вудская система и Совет безопасности отражают соотношение держав 1945 года, а не современные реалии.

От того, насколько успешно экономика России сумеет противостоять современным вызовам, к которым мы относим, прежде всего, экономические санкции и будущую трансформацию мировой финансовой архитектуры, зависит её место в мировой экономике.

Актуальность исследования заключается в том, что сегодня под действием санкций разной степени интенсивности находятся 27% государств. Изучение практик противостояния санкциям в экономике данных государств позволит выявить наиболее эффективные решения в этом противостоянии.

Целесообразность разработки темы вызвана необходимостью изучения вопросов минимизации влияния экономических санкций.

Целью работы является изучение влияния экономических санкций на структуру банковского сектора.

Научная новизна состоит в исследовании и теоретическом обосновании изменения структуры банковского рынка в условиях ужесточения санкционного давления со стороны недружественных стран и, тем самым, его минимизации.

Методология опирается на методы системного анализа, количественные и качественные исследования, а также экспертные методы получения и обработки информации.

Теоретическая значимость связана с развитием отдельных положений минимизации санкционного режима.

Практическая значимость заключается в возможности проработки и дальнейшего использования измененной структуры банковского сектора как способа противостояния экономическим санкциям.

#### 1. Изменение структуры банковского сектора

Согласно итогам работы Банка России, прошедший 2022 год был переломным для российской финансовой системы. Беспрецедентные санкции, наложенные на российский финансовый сектор, разрыв связей с глобальными финансовыми институтами (от международных платежных систем до поставщиков рыночной информации) принципиально изменили внешние условия развития отечественного финансового сектора. Это способствовало запуску трансформационных процессов в российской банковской системе с целью минимизации негативных последствий от санкций.

Еще до введения против экономики России первых экономических санкций был взят курс на «принудительное» укрупнение банков с целью формирования конкурентоспособного банковского сектора. Для достижения этой цели путем поглощения (слияния) банков создавались новые крупные банки, получившие возможность конкурировать с другими крупными игроками на международной арене. Таким образом, начался процесс формирования олигопольной структуры российского банковского сектора [19].

Процесс олигополизации отечественного банковского сектора нельзя однозначно интерпретировать в качестве положительного или отрицательного явления. Безусловно, доминирование на рынке сравнительно небольших (локальных, региональных) коммерческих банков способствует наращиванию конкуренции, что, в свою очередь, приводит к гармонизации развития банковских продуктов и услуг в сторону их социальной ориентированности. Но в условиях нарастающих кризисных явлений ситуация кардинально меняется: небольшие банки вынуждены поддерживать повышенный уровень ликвидности, что неминуемо приводит к росту трансакционных издержек и, как следствие, к стремительной потере конкурентоспособности [19].

Специфика структуры российского банковского олигопольного рынка, при которой крупные банки с государственным участием принимают стратегические решения и тем самым оказывают влияние на решения других участников рынка, создает условия для гибкого и своевременного ответа отечественного банковского сектора на кризисные явления, вызванные санкционными ограничениями. Обусловлено это прямой зависимостью между уровнем олигополизации банковского рынка, жесткостью цен в сторону понижения и эластичностью совокупного предложения в условиях спада [18].

Но несмотря на олигопольное лидерство по множеству финансовых и операционных показателей (по величине активов, объему собственного капитала, чистой прибыли и т.д.), новые санкционные ограничения оказали существенное влияние на финансовое состояние российских государственных банков и банков с государственным участием.

Так, в результате санкций были заморожены активы банка ВТБ на сумму 600 миллиардов рублей, что примерно соответствует прибыли банка за два года. Для покрытия текущих убытков и минимизации влияния санкций на операционную деятельность, руководство банка приняло решение продать часть непрофильных активов (в том числе 9,2% акций в «СПБ Бирже», 45% в «СТС Медиа» и 46,29% акций в RCB Bank) [10], [14], [15].

Сбербанк в равной степени подвергся влиянию антироссийских финансовых санкций: по словам Германа Грефа, Сбербанк был вынужден сформировать большой убыток из-за потери практически всех зарубежных активов [3]. Чтобы справиться с кризисной ситуацией, руководство банка приняло решение отказаться от таких

перспективных, но убыточных проектов, как «Окко», «Звук», «SberCloud», «Ситимобил» и других [14]. В результате ограничений, прибыль Сбербанка по итогам 2022 года составила 270,5 миллиардов рублей, что на 78,3% меньше, чем в 2021 году [12].

Потенциальное ужесточение конкуренции между крупными банками с государственным участием за финансовые рынки капитала, доступ к которым из-за антироссийских санкций стал ограниченным, может стать причиной существенного замедления темпов роста банковского сектора. Ужесточение санкционных ограничений стало поводом для пересмотра стратегии трансформации отечественного банковского рынка в сторону дальнейшего огосударствления банков и установлению жесткой сегментации.

Подобная трансформация банковского сектора позволит снизить губительный в кризисных условиях уровень конкуренции между крупными банками за счет директивного деления клиентов на сегменты. В таких условиях банки, обслуживающие определенные сектора экономики, занимают позицию ценового лидера и, за счет отсутствия у конкурентов возможности предоставить лучшее предложение, становятся практически полными монополистами в обслуживании данного направления экономики. Конкуренция между равнозначными по экономическим показателям крупными банками также исключается: банки имеют разную аудиторию [20].

С введением новых санкционных ограничений большинство зарубежных финансовых компаний, опасаясь штрафов за нарушение санкционной политики, покинули российский рынок. Среди них: PayPal, American Express, BTC-Alpha, CEX IO, JCB, QMall, Western Union, Goldman Sachs, Mubadala, Bloomberg, Google Pay, Apple Pay, Samsung Pay, Ingenico, JP Morgan Chase [16]. Это вызвало прирост объема сделок по слиянию и поглощению (M&A): за первый квартал 2023 года на российском рынке произошло 107 сделок по слиянию и поглощению общим объемом в 12,1 миллиарда долларов, что в 2,6 раза больше в денежном выражении и в 1,3 раза — в количественном, чем годом ранее. На финансовый сектор пришлось около 42% сделок M&A.

За активы, выставленные на продажу уходящими иностранными финансовыми компаниями, конкурируют российские инвесторы — крупные финансовые компании, холдинги, банки и фонды. Так, в первом квартале 2023 года состоялось 6 сделок на сумму 115,7 миллиона долларов, что на 5 сделок и 51,4 миллиона долларов больше, чем годом ранее. В конкурентной борьбе принимают участие даже те игроки, которые ранее не рассматривали для себя неорганический рост, но в таких условиях видят возможности для более агрессивного развития [7].

Главной проблемой, сопровождающей процессы наращивания объемов сделок по слиянию и поглощению иностранных активов в финансовом секторе, является риск монополизации отдельных сегментов российского финансового рынка: дело в том, что в условиях санкционных ограничений возможность участия в подобных сделках остается только у крупных финансовых компаний, имеющих достаточные запасы капитала.

К примеру, с уходом платежных систем Visa, Mastercard, American Express и JCB Национальная система платежных карт (НСПК), выполняющая роль оператора и операционного платежного клирингового центра платежной системы «Мир», заняла доминирующую позицию на отечественном рынке платежных систем: по данным Банка России, в 2022 году удельный вес платежей с применением карт «Мир» в общем объеме внутрироссийских безналичных платежей составил 41,3%, что 15,6% аналогичного показателя предыдущего года [9]. Частичную конкуренцию платежной системе «Мир» на данный момент составляет только китайский UnionPay.

2. Опыт функционирования банковского рынка в странах, находящихся под санкциями

Для изучения перспектив реструктурирования российского банковского сектора в условиях санкционных ограничений нельзя не отметить важность анализа опыта стран, уже прошедших путь адаптации к подобным условиям. Наибольший интерес в

рамках данного исследования представляют банковские сектора Ирана и Южно-Африканской Республики (ЮАР).

Анализ влияния санкционных ограничений на банковский сектор Ирана представляет большую ценность для изучения перспектив развития отечественного банковского сектора в новых условиях. Это обусловлено следующими факторами:

- Иран является ближайшим аналогом России по структуре и объему введенных санкций, что делает экономику Ирана интересным объектом исследования с точки зрения сопоставимости с экономической ситуацией в России;

- экономика Ирана находится под санкциями уже долгие годы (с 50-х годов XX века), что позволило Исламской республике выработать уникальную стратегию развития банковского сектора в условиях перманентных ограничений;

- в основе развития экономики России и Ирана лежит получение доходов от экспорта углеводородов, что позволяет строить прогнозы вероятных негативных последствий, обусловленных санкционными ограничениями, основываясь на иранском опыте;

- основными инициаторами санкций против Ирана, равно как и против России, выступали США и страны ЕС, что позволяет выделить общие черты в моделях самих ограничений для дальнейшей экстраполяции иранского опыта на банковский сектор России;

- опыт Ирана в преодолении зависимости от мировой экономики (в частности, от доллара США) представляет интерес для реализации политики по минимизации зависимости экономики Российской Федерации от мировой экономики [11].

На данный момент Иран является страной с самыми жесткими санкционными ограничениями со стороны США и стран ЕС. Частичное санкционное давление началось в начале 50-х годов XX века: Великобритания объявила бойкот на закупку иранской нефти в ответ на национализацию британской «Англо-Иранской компании».

Санкционное давление усилилось в 1979 году: после захвата американского посольства в Тегеране группой радикально настроенных иранских студентов США заморозили иранские активы, а также запретили гражданам США участвовать в совместных предприятиях с иранскими компаниями. Через несколько лет США ввели новые санкции, предусматривающие запрет на выдачу международных кредитов Ирану, а также сделок с финансовыми институтами и компаниями, которые сотрудничали с Центральным банком Ирана.

Наиболее серьезный ущерб от санкций экономика Ирана получила в 2012 году: США отключили иранские банки от международной межбанковской системы совершения платежей SWIFT, а чуть позже — запретили импорт иранского углеводородного сырья в США и страны Европейского Союза.

В связи с этим, по данным Всероссийской академии внешней торговли (ВАВТ), ВВП Ирана в 2013 году сократился на 6,6%, а девальвация иранского риала составила 70%. Общий уровень инфляции в 2013 году превысил 30%. Начиная с 1995 года в результате санкционных ограничений иранская экономика потеряла около 170 миллиардов долларов [13].

За долгие годы функционирования в условиях жестких санкционных ограничений банковская система Ирана выработала эффективные методы адаптации к ситуации. Главную роль в этом сыграл Центральный банк Ирана (СБИ), который из-за санкций лишился возможности проводить финансовые операции с США и странами ЕС.

В следствие санкционных ограничений иранской экономике пришлось полностью отказаться от доллара как средства международных расчетов. Взамен Иран начал формировать взаиморасчеты с Сирией, Пакистаном, Афганистаном и Ираком. Кроме того, в 2013 году Иран практически полностью переориентировал вектор внешней торговли на страны Азии — их доля в иранском экспорте превысила 90%.

Для снижения влияния санкций на экономику Центральному банку Ирана пришлось разработать теневой способ совершения операций в валюте: использовались частные обменные дома, располагающиеся в дружественных странах и обладающие лицензией на операции с валютой. Деньги для совершения операций и валюта после конвертации доставлялись курьерами [8].

Несмотря на жесткие санкционные ограничения, некоторые европейские банки продолжили осуществлять сделки с Ираном, за что подвергались штрафам со стороны США. К числу таких банков относятся британский банк HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation) и немецкий банк Commerzbank, выплатившие штрафы за проведение операций, запрещенных законодательством США, в размере 1,45 миллиарда долларов и 258 миллионов долларов соответственно. Предупреждения за совершение сделок с Ираном получили также Объединенные Арабские Эмираты и Бахрейн [8].

Кроме того, для осуществления переводов иранская банковская система повсеместно использует нелегальную систему расчетов «хавала», принцип которой заключается в совершении теневых сделок на уровне брокеров, находящихся в разных странах.

Несмотря на сильные кризисные явления, сопровождающие экономику Ирана последние 10 лет, иранский фондовый рынок демонстрирует высокие результаты с точки зрения доходности: по данным на начало 2022 года, основной индекс Тегеранской биржи (TEDPIX) за год (с начала 2021 года) показал динамику в 268%, а за последние 3 года (с начала 2019 года) — в 2300%. На данный момент иранский фондовый рынок является одним из самых доходных в мире. Это обусловлено следующими факторами:

- население Ирана активно вовлечено в инвестиционные процессы;
- инвестиции в ценные бумаги являются единственным способом для жителей Ирана сохранить свои сбережения в условиях высокой инфляции (согласно историческим данным — от 30 до 50%);
- листинг на бирже является наиболее эффективным способом для иранских компаний привлечь капитал для дальнейшего развития.

Несмотря на очевидное сходство применяемых санкций в отношении Ирана и России, предполагать, ожидает ли Россию повторение иранского сценария, затруднительно. Это обуславливается явными отличиями в экономической ситуации двух стран:

- Россия имеет кратно больший вес на мировой арене и, несмотря на санкции, имеет больше шансов пролоббировать свои экономические интересы за рубежом;
- Россия обладает меньшей зависимостью от экспорта товаров и услуг, чем Иран (объем экспорта в России превышает объем экспорта в Иране в 3 раза, при том что ВВП России превосходит ВВП Ирана в 7,5 раз) и характеризуется большей экономической стабильностью (в России сохраняются значительные объемы денежных резервов, а также остаются рычаги воздействия на фондовый рынок);
- Российская экономика характеризуется исторически меньшими уровнями инфляции и безработицы, а также имеет более развитую инфраструктуру, чем Иран;
- в условиях российской экономики существенно проще осуществить политику импортозамещения: для этого имеется развитая научно-техническая база, а также возможности масштабной поддержки государства.

Однако, на наш взгляд, при формировании стратегии преодоления негативных эффектов от санкционных ограничений следует учитывать положительный опыт Ирана, а именно — привлечение частных инвесторов на фондовый рынок. Это позволит повысить уровень защищенности сбережений граждан, а также снизить стоимость привлечения капитала, необходимого для развития отечественных компаний.

Опыт Ирана показывает, что несмотря на масштабные экономические санкционные ограничения, экономика продолжает развиваться с помощью новых (и неочевидных в обычных экономических условиях) зон роста. Это может свидетельствовать о недостаточной эффективности экономических санкций, применяемых США и странами ЕС, а также об относительности их негативного влияния на экономику страны.

Для более детального изучения вопроса эффективности влияния санкций нельзя не рассмотреть сценарий Южно-Африканской республики (ЮАР).

ЮАР находится под санкционными ограничениями с 1960-х годов. Экономические ограничения, наложенные Организацией Объединенных Наций (ООН),



были направлены на ограничение политики апартеида со стороны Национальной партии, закреплявшей неравноправное положение небелого населения республики [6].

Одной из целей санкций было замораживание зарубежных активов южноафриканских компаний и запрет на выдачу международных кредитов. В связи с этим, банковская система ЮАР была вынуждена существенно изменить свой бизнес-модель и оперировать исключительно на внутреннем рынке.

Однако нельзя не отметить, что кризисные явления были вызваны не только санкционными ограничениями: во многом упадок банковской системы ЮАР был обусловлен решениями руководства частных банков о прекращении операций с республикой в связи с неблагоприятной политической и экономической ситуацией, развивавшейся в ЮАР еще до введения основных санкций. К примеру, один из руководителей банка Chase объяснил уход с рынка ЮАР «высоким риском, связанным с политическими волнениями и экономической нестабильностью» [21].

Как и в случае с санкциями против Ирана, ЮАР разработала комплекс мер по обходу санкционных ограничений, переориентировав экономику на страны, не поддерживавшие введение эмбарго на импорт товаров и услуг из ЮАР. В связи с этим объемы внешней торговли ЮАР с дружественными странами в период с 1985 по 1989 годы выросли на 26%. Кроме того, несмотря на снижение темпов роста ВВП в следствие введения основного пакета санкций в 1986 году, экономике ЮАР удалось быстро выйти на прежний уровень: с 0,5% в 1986 году, рост ВВП ЮАР в 1987 году вырос до 2,6%, а в 1988 году — до 3,2% [21].

### 3. Банковский сектор стран ЕАЭС

В условиях жесткого санкционного давления одной из самых острых проблем, стоящих перед российской финансовой системой, является организация международных расчетов. Дело в том, что традиционно подобные расчеты проводились в мировых валютах через систему SWIFT, но отключение ряда российских банков от международной информационной системы межбанковских коммуникаций, а также существенное увеличение сроков обработки международных переводов для остальных отечественных коммерческих банков обусловило необходимость реорганизации системы международных расчетов в условиях санкционных ограничений.

Несмотря на то, что антироссийские санкции не смогли полностью изолировать Россию от мировых рынков, ее деятельность в большинстве международных объединениях оказалась ограничена. Это вызвало необходимость переориентации внешней экономической политики в сторону дружественных партнеров.

Своевременные координированные действия Правительства Российской Федерации, Банка России и коммерческих банков способствовали недопущению остановки международных платежей несмотря на то, что привычные каналы расчетов в валюте недружественных стран утратили стабильность. В результате диалога Банка России с регуляторами дружественных стран были приняты меры по устранению возникших барьеров: отечественные коммерческие банки получили возможность осуществлять международные расчеты, используя новые платежные маршруты через банки-корреспонденты в других странах.

Одним из ключевых направлений поиска новых платежных маршрутов для обеспечения внешнеэкономической деятельности стало расширение использования рубля и валют дружественных стран в международных расчетах. Для этого Банк России в 2022 году при поддержке Правительства Российской Федерации разработал мероприятия по сокращению издержек участников рынка, а также запустил торги новыми валютами за рубли на Московской Бирже (армянским драмом, киргизским сомом, таджикским сомони, южноафриканским рэндом и узбекским сумом). Кроме того, по данным Банка России в 2022 году объем торгов валютной парой российский рубль / китайский юань увеличился более чем в 45 раз [9].

Приоритетным направлением реорганизации системы международных расчетов, согласно Стратегии развития национальной платежной системы на 2021–2023 годы, стало расширение сотрудничества на пространстве Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и создания общего платежного пространства путем:

— развития взаимодействия национальных платежных инструментов через переход к межсистемному взаимодействию национальных платежных систем стран-участниц ЕАЭС;

— интеграции национальных систем быстрых платежей посредством организации безопасного обмена информацией для осуществления трансграничных платежей в ЕАЭС [17].

Согласно Договору о Евразийском экономическом союзе, главной целью формирования ЕАЭС стало формирование единых рынков товаров, услуг, капитала и труда. В настоящее время трудно утверждать, что ЕАЭС близок к достижению данной цели: в нынешних условиях его деятельность в основном ограничивается принципами Таможенного союза.

Для достижения главной цели Договора о ЕАЭС в рамках плана стратегического развития Евразийского экономического союза была поставлена приоритетная задача — до 2025 года сформировать единый финансовый рынок, который сделает возможным свободное движение капитала и ускорит формирование общих рынков товаров, услуг и трудовых ресурсов.

На пути к выполнению поставленной цели стоит еще одна основополагающая задача — гармонизация финансовых законодательных баз стран-участниц по трем основным направлениям: страхование, банковское дело и ценные бумаги. Выполнение этой задачи позволит в дальнейшем создать наднациональный орган для регулирования финансового рынка, а также создаст основы для стандартизации лицензирования банков и страховых компаний.

Для формирования единого финансового рынка страны-участницы Евразийского экономического союза должны устранить следующие барьеры:

- существенная разница между финансовыми системами и экономиками стран в целом по уровню развития, различия в правовом регулировании;
- риски утраты суверенитета при формировании единого финансового рынка;
- дефицит доступных финансовых активов в связи с оттоком капитала из России;
- высокая волатильность курсов национальных валют стран-участниц;
- недостаточный уровень развития собственного производства национальных экономик, неблагоприятный инвестиционный климат.

Важной преградой на пути к формированию единого финансового рынка ЕАЭС безусловно является опасения вторичных санкций на банки стран ЕАЭС.

На повестке для также остается открытым вопрос валютного регулирования. Основными сейчас являются два сценария:

- формирование бивалютной системы, при которой основная (сильная) валюта будет использоваться в качестве расчетной, а вторая (национальная) — позволит осуществлять эмиссию;
- создание единой расчетной валюты по примеру евро, которая будет основана на корзине стран-участниц ЕАЭС (пропорционально удельному весу ВВП страны-участницы в совокупном объеме ВВП стран ЕАЭС).

В настоящий момент модель внешних расчетов между странами-участницами Евразийского экономического союза больше напоминает бивалютную систему — более 70% расчетов осуществляется в российских рублях.

26 августа 2022 года участники ЕАЭС подписали распоряжение «О дальнейшей работе по расширению использования национальных валют государств-членов Евразийского экономического союза при осуществлении расчетов в рамках взаимной торговли», согласно которому страны-участницы ЕАЭС будут налаживать взаимодействие национальных систем платежных карт и будут стремиться к обмену информацией при осуществлении международных расчетов без использования системы SWIFT.

Евразийская экономическая комиссия также рассматривает создание универсальной платежной системы для стран ЕАЭС, при которой внешние расчеты между странами будут осуществляться исключительно в национальных валютах (без использования доллара).

Для создания единого платежного пространства в ЕАЭС рассматривается возможность использования блокчейн-платформы «Мастерчейн». Она позволит обеспечить осуществление расчетов без привязки к определенным платежным системам.

На наш взгляд, несмотря на ряд ограничений, стоящих на пути к достижению главной цели Договора о Евразийском экономическом союзе, страны ЕАЭС обладают всеми необходимыми интеграционными возможностями для создания единого платежного пространства. При этом основную роль в формировании финансового рынка ЕАЭС должна на себя взять Россия [1].

Необходимо отдельно отметить, что одним из ключевых направлений изменения структуры финансового сектора страны, в том числе банковской системы, является постепенное внедрение принципа исламских финансов. Наиболее наглядное тому подтверждение — проведение 14-го экономического форума в Казани, посвященного взаимодействию Российской Федерации и стран исламского мира («Россия – Исламский мир: KazanForum»).

Одной из главных задач форума является выработка рекомендаций и законодательных инициатив, направленных на решение проблем в области функционирования институтов исламской финансовой системы и экономики Российской Федерации. На полях форума «Россия – Исламский мир: KazanForum» обсуждались перспективы развития исламского банкинга и вопросы его правового регулирования. Стоит отметить, что Россия уже работает над созданием зоны свободной торговли с некоторыми странами исламского мира (Египтом, Ираном и другими) [22].

Данное направление находит свое практическое воплощение в странах ЕАЭС. Евразийский банк развития намерен стать платформой для развития исламского финансирования в странах Центральной Азии. Представители банка отметили высокий потенциал исламского финансирования в странах Центральной Азии и подчеркнули намерение всесторонне содействовать развитию данного направления. Для этих целей создается новый дивизион, который будет специализироваться на исламском финансировании [5].

Исследование изменения структуры банковского рынка в странах, находящихся под экономическими санкциями, свидетельствует об объективности процессов изменения банковской структуры и доминирования государственных банков в условиях экономических санкций. Уход крупнейших западных финансовых институтов неминуемо требует создания более предсказуемых условий для ведения бизнеса, что можно обеспечить, предоставив необходимые услуги клиентам данных банков.

Изменение структуры банковского сектора неразрывно связано с формированием новых направлений развития банков с государственным участием, которые в силу экономических санкций сильно ограничены. Исследование позволило выявить ряд направлений, способствующих развитию экономики страны за счет обеспечения стабильности банковского сектора, представленного, прежде всего, банками с государственным участием.

Во-первых, это процессы интеграции банков с государственным участием в странах, находящихся под экономическими санкциями. Об этом свидетельствует открытие российским банком ВТБ своего представительского офиса в Иране. Это первый российский банк, непосредственно представленный в исламской республике. Присутствие ВТБ будет способствовать совершенствованию прозрачности банковских операций. В настоящее время Иран планирует открыть в России представительства и филиалы двух своих банков [2].

Внедрение исламских финансов в перспективе может способствовать расширению линейки финансовых продуктов, используемых в экономике страны. Опыт Ирана и ряда других стран, продолжительное время находящихся под санкциями, свидетельствует о высокой эффективности исламской банковской модели в осуществлении банковской деятельности в условиях постоянных внешних экономических ограничений.

Во-вторых, минимизации экономических санкций, по нашему мнению, может способствовать переход к межсистемному взаимодействию национальных платежных систем как стран-участниц ЕАЭС, так и стран, находящихся под экономическими санкциями западных стран. Это позволит сформировать единый финансовый рынок, который обеспечит свободное движение капитала и формирование общих рынков труда, товаров и услуг, что в перспективе создаст необходимые условия для повышения резистентности экономики страны к влиянию экономических санкций.

### Список использованных источников и литературы

1. Будущее ЕАЭС: общий финансовый рынок? [Электронный ресурс] // Российский совет по международным делам: Официальный сайт. URL: <https://russiancouncil.ru/blogs/young-and-smart/budushchee-eaes-obshchiy-finansovyy-rynok/>
2. В Иране сообщили об открытии в стране представительства ВТБ [Электронный ресурс] // Государственное информационное агентство «ТАСС»: Официальный сайт. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17770857>
3. Греф рассказал Путину о последствиях санкций для «Сбера» [Электронный ресурс] // Forbes: Сетевое издание. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/485807-gref-rasskazal-putinu-o-posledstviyah-sankcij-dla-sbera>
4. Гутерриш считает, что Совет Безопасности ООН нуждается в реформах [Электронный ресурс] // Государственное информационное агентство «ТАСС»: Официальный сайт. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/17804943>
5. Евразийский банк развития намерен стать платформой для развития исламского финансирования в странах Центральной Азии. [Электронный ресурс] // Интернет-портал СНГ: Официальный сайт. URL: <https://e-cis.info/news/568/109087/>
6. Жизнь под санкциями. Опыт ЮАР [Электронный ресурс] // Открытый журнал: Сетевое издание. URL: <https://journal.open-broker.ru/research/zhizn-pod-sankciyami-opyt-yuar/>
7. Иностранцы сливаются и поглощаются [Электронный ресурс] // Издательский дом «Коммерсантъ»: Официальный сайт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5985598>
8. Иранский сценарий. Как банки привыкли к санкциям [Электронный ресурс] // Инвестиционная компания «ФИНАМ»: Официальный сайт. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/iranskiy-scenariy-kak-banki-privykli-k-sankciyam-20220603-114718/>
9. Итоги работы Банка России 2022 [Электронный ресурс] // Банк России: Официальный сайт. URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/results\\_work/2022/razvitiye-sistemy-platezhey-i-raschetov](https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2022/razvitiye-sistemy-platezhey-i-raschetov)
10. Костин оценил объем замороженных активов ВТБ в 600 млрд руб. [Электронный ресурс] // РБК: Сетевое издание. URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/09/2022/6316e4ac9a79479361baa77f>
11. Ларин С.Н., Соколов Н.А. Анализ влияния санкционных ограничений на экономики Ирана и России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №9–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-sanktsionnyh-ogranicheniy-na-ekonomiki-irana-i-rossii>. С. 157–163.
12. Отчет Сбера за 2022 год [Электронный ресурс] // Тинькофф Журнал: Сетевое издание. URL: <https://journal.tinkoff.ru/investnik/sber-2022/>
13. Санкции Запада: иранский вариант для России [Электронный ресурс] // Рамблер/новости: Сетевое издание. URL: [https://news.rambler.ru/articles/37637600/?utm\\_content=news\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://news.rambler.ru/articles/37637600/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink)
14. Санкции — 2022. Первые итоги: финансовый сектор [Электронный ресурс] // Открытый журнал: Сетевое издание. URL: <https://journal.open-broker.ru/analitika/sankcii-2022-pervye-itogi-finansovyy-sektor/>

15. Сколько российские компании потеряли из-за санкций [Электронный ресурс] // Тинькофф Журнал: Сетевое издание. URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/rus-sanctions-losses/>
16. Список компаний, ушедших из России на сегодня [Электронный ресурс] // СовкомБлог: Сетевое издание. URL: [https://sovcombank.ru/blog/umnii-potrebitel/polnii-spisok-kompanii-ushedshih-iz-rossii-na-segodnya--obnovlyaemii-spisok-2022#h\\_9676941281271662969065151](https://sovcombank.ru/blog/umnii-potrebitel/polnii-spisok-kompanii-ushedshih-iz-rossii-na-segodnya--obnovlyaemii-spisok-2022#h_9676941281271662969065151)
17. Стратегия развития Национальной платежной системы на 2021 – 2023 годы [Электронный ресурс] // Банк России: Официальный сайт. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/120210/strategy\\_nps\\_2021-2023.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/120210/strategy_nps_2021-2023.pdf)
18. Шаститко А.Е., Авдашева С.Б., Голованова С.В. Конкурентная политика в период кризиса // Вопросы экономики. 2009. №3. С. 54–69.
19. Якунин С.В. Особенности формирования олигопольной структуры банковского рынка России // Современная конкуренция. 2011. №6(30). С. 70–79.
20. Якунин С.В. Структура банковского сектора России: вчера, сегодня, завтра // Современная конкуренция. 2018. № 6(72). С. 93–104.
21. Philip I. Levy, Sanctions on South Africa: What Did They Do? // American Economic Review, American Economic Association. 1999. №89(2). С. 415-420.
22. XIV Международный экономический форум «Россия — Исламский мир: Kazanforum» [Электронный ресурс] // KazanForum: Официальный сайт. URL: <https://kazanforum.ru/>

УДК 336.647.2  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_158

## ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ

---

**Чирская Марина Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового и HR менеджмента, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

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

Разработка кредитной политики организации в нестабильной рыночной среде подлежит трансформации, исходя из особенностей финансового механизма организации; приоритетными параметрами выступают отраслевая принадлежность организации, а также длительность и стабильность партнерских отношений, формирующих платежно-расчетную дисциплину организации.

Кредитная политика предпринимательских структур в 2023 году должна быть скорректирована, исходя из степени государственной поддержки и уровня цифровизации в отрасли, а все проводимые расчеты при обосновании предоставления отсрочки платежа должны проводиться с применением ставки дисконтирования, учитывающей величину премии за широкий спектр сопутствующих рисков – характерных как для всей отрасли, так и для конкретного партнера организации.

В высоко рисковом среде 2023 года выбор агрессивной, умеренной или консервативной кредитной политики организации должен определяться на основании сопоставления величин упущенной выгоды от предоставленных отсрочек платежа и планируемого роста реализации при сохранении гибких партнерских отношений с дебиторами.

**Ключевые слова:** кредитная политика организации; дебиторская задолженность; кредиторская задолженность; финансовый анализ; финансовый риск.

## FACTORS FOR FORMING THE LENDING POLICY OF THE ORGANIZATION IN THE UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT

---

**Chirskaya Marina Alexandrovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department, Department of Financial and HR Management, Rostov State University of Economics

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

The development of an organization's credit policy in an unstable market environment is subject to transformation, based on the characteristics of the organization's financial mechanism; the priority parameters are the industry affiliation of the organization, as well as the duration and stability of partnerships that form the payment and settlement discipline of the organization.

The credit policy of business structures in 2023 should be adjusted based on the degree of state support and the level of digitalization in the industry, and all calculations made when justifying the granting of a deferred payment should be carried out using a discount rate that takes into account the premium for a wide range of associated risks – typical for the entire industry, and for a specific partner organization.

*In the high-risk environment of 2023, the choice of an institution's aggressive, moderate or conservative credit policy should be determined based on a comparison of the value of lost profits from granted deferred payments and the planned growth in sales while maintaining flexible partnerships with debtors.*

**Keywords:** *credit policy of the organization; accounts receivable; accounts payable; the financial analysis; financial risk.*

Кредитная политика организации, представляющая собой систему расчетно-платежных взаимоотношений с потребителями и поставщиками товаров или услуг, выступает в качестве центрального элемента всей реализуемой финансовой политики предпринимательской структуры. «Под кредитной политикой организации понимается целостная система, которая, в свою очередь, обеспечивает органичное функционирование таких ее составляющих элементов, как управление кредиторской и дебиторской задолженностью» [1, с. 86]. Объем и интервальность осуществления и получения оплаты позволяет организовать все последующие экономические процессы в организации, прежде всего, поддерживающего характера (воспроизводство потребленных предметов и средств труда). Сложность разработки и внедрения кредитной политики заключается в необходимости корреляции финансовых интересов самой организации и ее контрагентов, исходя из специфики экономического состояния и финансовой среды их функционирования. В 2023 году такое состояние может быть охарактеризовано как комплекс общесистемных черт (например, внешнеэкономическая нестабильность) и специфических характеристик, определяющих особенности деятельности локализованного хозяйствующего субъекта (рост цен, трансформация потребительского спроса, конкуренция в данном отраслевом сегменте).

Поэтому финансовому менеджеру при разработке и применении кредитной политики нужно ориентироваться как на собственные внутрипроизводственные задачи и приоритеты, так и на важность сохранения партнерских отношений, которые на протяжении ряда последних лет претерпевают существенные изменения. Можно выделить и общую тенденцию, в той или иной степени затронувшую все отечественные организации, вне специфики применяемого инструментария финансового механизма: это существенный рост дебиторской задолженности, который, в свою очередь, проецируется на прочие параметры финансового состояния. Прогнозы таковы, что «совокупность отдельных явлений и событий, таких как пандемия, спецоперация, введение моратория на банкротство, экономические санкции, приведет к тому, что в ближайшие годы размер дебиторской задолженности будет интенсивно расти» [2, с. 601].

Есть и некоторые методологические особенности при управлении системой платежей организаций. Так, рассматривая теоретические аспекты содержательной стороны объекта исследования, можно отметить отсутствие единого научного понимания сущности дебиторской и кредиторской задолженностей: «Российский подход основывается на определении суммы недополученных средств от покупателей как величина задолженности от юридических и физических лиц. Другая группа исследователей предполагает ее формирование вследствие согласованности интересов компании к контрагентам» [3, с. 349].

При любом из представленных подходов, важно отметить: установившаяся платежно-расчетная система организации представляет собой синтез общеэкономических тенденций, характерных для большинства хозяйствующих субъектов, и обоснованности принимаемых внутрифирменных решений, порожденных профессионализмом, имеющимся опытом, аналитическими и прогностическими способностями менеджмента и собственников.

Ниже представлены сведения официальных органов государственной статистики [4] о динамике дебиторской (таблица 1) и кредиторской (таблица 2) задолженностей организаций в течение 2018-2022 гг. Этот период (пять лет) выбран для проводимого

анализа ввиду существенных изменений условий бизнес-среды: количество рисков факторов многократно увеличилось, а степень неопределенности функционирования и поддержания финансовой устойчивости предельно возросла.

Таблица 1

**Динамика дебиторской задолженности организаций  
(без субъектов малого предпринимательства) (на конец года, млрд. рублей)**

Год	Дебиторская задолженность		из нее:	
	всего	просроченная	зadолженность покупателей и заказчиков	
			всего	просроченная
2018	46669	2647	22801	1822
2019	50507	2661	23437	1897
2020	61156	2926	26600	2115
2021	73809	3063	32321	2190
2022	86329	4403	36616	3343

Из данных таблицы 1 следует, что фактически произошел почти двукратный рост дебиторской задолженности организаций, на фоне непрерывно сменяющихся, в том числе и уникальных, ранее не наблюдаемых характеристик рыночной среды. Применяемые финансовыми менеджерами инструменты договорного, методического и аналитического регулирования системы платежей давали лишь кратковременный эффект и оказывались мало результативными на следующей стадии развития рыночной ситуации в государстве, исходя из актуальных вызовов экономической среды.

Таблица 2

**Динамика кредиторской задолженности организаций  
(без субъектов малого предпринимательства) (на конец года, млрд. рублей)**

Год	Кредиторская задолженность		из нее:	
	всего	просроченная	зadолженность поставщикам и подрядчикам	
			всего	всего
2018	49229	3440	23570	2386
2019	52615	3898	24694	2645
2020	64073	3967	28771	2686
2021	76122	3840	32413	2349
2022	89192	4278	33637	2615

Из таблицы 2 видно, что аналогичные процессы происходили и в отношении кредиторской задолженности, однако этот вид задолженности корректируется самой организацией значительно менее результативно, поскольку система оплаты выставленных счетов определяется партнерами организации – государством, поставщиками, прочими агентами, имеющими право на финансовые претензии к организации.

Для качественной аналитической оценки информации, представленной в таблицах 1 и 2, целесообразно определить долю просроченной задолженности в ее совокупной величине и рассчитать темпы их изменения. Таким образом можно оценить, какие были приоритеты у хозяйствующих субъектов в отношении задолженности, что для них оказывалось более значимо – выстроить гибкую систему взаимоотношений со своими потребителями, исходя из их финансовых возможностей, или оперативно выполнять все платежные требования, тем самым, не допуская инициирования



процедуры банкротства. Структурный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей организаций представлен в таблице 3.

Таблица 3

**Структурный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей организаций (без субъектов малого предпринимательства) (на конец года, млрд. рублей)**

од	Доля просроченной дебиторской задолженности в ее совокупной величине, %	Темп изменения доли дебиторской задолженности по отношению к предыдущему году, долей ед.	Доля просроченной кредиторской задолженности в ее совокупной величине, %	Темп изменения доли кредиторской задолженности по отношению к предыдущему году, долей ед.
018	5,67	-	6,98	
019	5,27	0,93	7,41	1,06
020	4,78	0,91	6,19	0,83
021	4,15	0,81	5,04	0,81
022	5,10	1,23	4,79	0,95

По приведенным расчетам видно, что доля просроченной дебиторской задолженности на протяжении ряда лет снижалась, однако по итогам беспрецедентного 2022 года она существенно выросла. По доле кредиторской задолженности тенденция была более хаотичной. Темпы изменения долей просроченной задолженности обоих видов увеличились в 2022 году, что стало следствием возрастания числа рисков факторов ведения бизнеса. Таким образом, очевидно, что большинству организаций в 2023 году необходимо критически оценить применяемую кредитную политику и рассмотреть целесообразность внесения в нее корректив, особенно на фоне роста неопределенности экономической ситуации в перспективном периоде.

Предварительный этап корректировки кредитной политики организации – углубленный анализ ее состояния в предыдущих и текущем периодах. Однако сведения бухгалтерской отчетности не позволяют всесторонне оценить результативность предоставления отсрочки платежа: «в связи с тем, что одной из главных характеристик дебиторской задолженности является распределение во времени, следует определить упущенную выгоду организации от предоставления товарного кредита» [5, с. 144]. Для расчета реальной стоимости средств, использование инструментария дисконтирования будущих денежных потоков при обосновании трансформации кредитной политики, целесообразно применять на основании максимально реалистичной ставки дисконтирования, в обязательном порядке скорректированной на величину риска – как общего (региональный, отраслевой), так и индивидуального (типичного именно для этого контрагента) порядка.

Организации, предоставляющие отсрочку платежа, тем самым соглашаются на состояние упущенной выгоды, которая могла бы быть получена при использовании денежных средств в случае немедленной оплаты, поэтому «продажа с отсрочкой платежа является своего рода инвестиционным решением. Организация участвует в финансировании деятельности покупателя за счет средств в дебиторской задолженности, ожидающих платежей в более поздний период» [6, с. 141]. Все это вызывает необходимость углубленной аналитической работы со стороны финансового менеджера, который должен сопоставить величину упущенной выгоды на основании

отсрочки платежа и перспективную доходность, формируемую за счет сохранения партнерских отношений с потребителями продукции или услуг.

Таким образом, все расчетно-аналитические процедуры при трансформации кредитной политики должны опираться на применение корректирующих коэффициентов, суммирующих вероятности наступления рисков событий различной этимологии. Помимо этого, для обоснования внесения изменений в применяемый тип кредитной политики важно проанализировать и инвентаризировать широкий спектр информационных источников: «источниками информации для экономического анализа дебиторской и кредиторской задолженности, кроме форм бухгалтерской финансовой отчетности, могут служить: бюджеты производства и реализации готовой продукции; данные оперативных планов и отчетов; регистры бухгалтерского учета; акты сверок задолженностей организации; управленческие отчеты» [7, с. 149].

Из этого перечня именно управленческие отчеты наиболее полно отражают специфику инструментария регулирования системы финансирования и инвестирования в организации: на протяжении ряда лет управленцы принимали оперативные решения, исходя из складывающихся пропорций и диспропорций в отношении дебиторской и кредиторской задолженностей.

Управленческие отчеты в дополнении к сведениям бухгалтерской отчетности позволяют выявить результативность применяемых ранее решений, оценить их перспективность в будущем и определить те формы расчетов, которые не были пока использованы в практике организации, но демонстрируют свою эффективность в аналогичных хозяйствующих структурах. То есть «в целях повышения эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженности, необходимо учитывать не только информационную базу, но и условия, определяющие их формирование» [3, с. 350].

Главный внешний фактор, который определяет тип кредитной политики организации в плановом периоде – отраслевая принадлежность субъекта хозяйствования. Рисковая среда 2020-2022 гг. по-разному проецировалась на положение различных отраслей, на основе возможности оперативного переориентирования производства, зависимости от геополитических факторов, степени государственной поддержки. В качестве примера можно привести две отрасли отечественной экономики с выраженными различиями в финансовом механизме, а, следовательно, с дифференцированной кредитной политикой: это отрасли телекоммуникаций и сельское хозяйство. Так, к существенным внешним факторам, определяющим специфику кредитной политики организации телевизионной сферы, относятся:

- «макроэкономическая конъюнктура телевизионного рынка экономики страны;
- насыщенность, емкость и конкурентоспособность на рынке телевизионных услуг;
- тенденции современного телевизионного бизнеса в России» [8, с. 92].

Отсюда очевидна и центральная задача организаций телекоммуникаций – обеспечение сбалансированности положительных и отрицательных денежных потоков для поддержания текущей платежеспособности, при этом «одной из проблем управления дебиторской задолженностью в компаниях в сфере телевизионного бизнеса является ее несвоевременное списание» [8, с. 93]. Работа с отсроченными платежами в отрасли ведется, как правило, индивидуально по различным категориям потребителей, поэтому приоритет в организационной работе по управлению кредитной политикой – дифференциация и ранжирование контрагентов, определение параметров их платежеспособности и целенаправленное использование системы скидок за своевременную или досрочную оплату.

Инструментарий управления задолженностью в агрокомплексе имеет свою выраженную специфику. «В сельском хозяйстве 2020 год был наиболее сложным. Снижение объемов продаж привело к недостатку собственных оборотных средств и на сельскохозяйственных предприятиях наблюдается рост кредитов и кредиторской задолженности как дополнительного источника финансирования хозяйственного

процесса» [9, с. 172]. Такое положение диктует необходимость ориентирования на рост оборачиваемости задолженности всеми доступными для организации способами. При оптимизации соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей, при постоянном отслеживании их оборачиваемости, можно добиться роста рентабельности совокупного капитала, при этом «влияние дебиторской задолженности на этот показатель будет сильнее, если высок ее удельный вес в общей стоимости активов» [9, с. 176].

Следует учитывать и меры государственной поддержки для данного отраслевого сегмента. В текущее время организациям сельскохозяйственной сферы принадлежит особое место в отечественной экономике, что продиктовано требованиями импортозамещения и наполнения рынка всеми необходимыми продуктами. Агропромышленный сектор можно считать одним из наиболее востребованных сегментов с точки зрения предпринимательского интереса, поэтому «по причине роста конкуренции организации агропромышленного комплекса вынуждены предоставлять отсрочку платежей, это влечет к росту дебиторской задолженности, а также к увеличению риска ее невозврата, что негативно влияет на экономическую безопасность организации» [10, с. 1].

Такая безопасность может быть повышена именно на основании изменения пропорций в структуре оборотных активов: «Дебиторская задолженность представляет собой крайне изменчивый и активный компонент оборотных средств, значительно зависящий от установленной на предприятии политики» [11, с. 998], а это дает возможность определить максимально безопасную структуру оборотных активов в сельском хозяйстве, с сохранением необходимой величины запасов и денежных средств, но при гибком регулировании размера дебиторской задолженности.

Следующий фактор, определяющий тип кредитной политики организации – длительность существования на рынке или в своем отраслевом сегменте. Те коммерческие структуры, у которых есть устоявшиеся партнерские взаимоотношения, могут с определенной вероятностью спрогнозировать будущие денежные потоки по потребителям, тем самым определяя и реализуемость своих собственных перспективных планов и задач. «Компании, с которыми у вас уже есть история взаимоотношений, следует ранжировать в соответствии с их важностью для ведения бизнеса, финансовой дисциплиной и характером их деятельности» [12, с. 9]. Задача усложняется для вновь создаваемых организаций, которым только предстоит сформировать представление о степени надежности и важности своих деловых партнеров, что вынуждает их разрабатывать кредитную политику в реалиях 2023 года при повышенной неопределенности.

Еще один параметр, определяющий корректировку кредитной политики – степень цифровизации как во всей отрасли, так и конкретного хозяйствующего субъекта. Ускорение процессов обоснования и принятия решений основано на том, что автоматизированные программные продукты способны обрабатывать огромные массивы данных, характеризующих рыночную ситуацию и отдельных контрагентов, при постоянном возрастании такой информационной базы. «Закономерно то, что эффективная система управления дебиторской задолженностью организации на базе автоматизированных платформ, будет способствовать повышению коэффициента ликвидности организации, и сделает ее максимально привлекательной для инвестирования» [2, с. 602].

Важность поставленных задач по корректировке кредитной политики выходит за рамки простого обеспечения платежеспособности организации: «контроль образования дебиторской задолженности занимает одну из ключевых ролей в системе обеспечения экономической безопасности, поскольку может привести к дополнительным затратам для поддержания тенденции к устойчивому развитию предприятия» [13, с. 32]. Экономическая безопасность в таком аспекте проецируется и на социальное благополучие граждан, рост их доходов, поддержание стабильности функционирования всего общества.

Таким образом, организации, которые намерены продолжать свое функционирование в современной высоко рискованной среде 2023 года, должны

трансформировать свою кредитную политику на базе наиболее существенных внешних и внутренних факторов, среди них:

- отраслевая принадлежность организации и наиболее характерные проблемные аспекты в ее платежно-расчетной системе;
- уровень совокупного риска, используемого в расчетных процедурах для выявления реальной стоимости денежных потоков при их дисконтировании/наращении;
- степень цифровизации отрасли и конкретной организации, с оценкой возможности применения специализированных программных продуктов;
- длительность и стабильность хозяйственных связей, важность их сохранения в перспективе.

Синтез этих направлений даст возможность проводить высоко адаптивную кредитную политику, отвечающую как задачам всей отечественной экономики по поддержанию экономической безопасности, так и целям самих предпринимателей, ориентированных на поддержание финансовой устойчивости в условиях масштабной трансформации производственно-сбытовых связей.

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

1. Першина, Д. Н. Особенности управления кредитной политикой организации в современной России / Д. Н. Першина // *Via Scientiarum - Дорога знаний*. – 2022. – № 1. – С. 85-89.
2. Остафичук, Е. С. Управление дебиторской задолженностью в условиях цифровизации / Е. С. Остафичук, И. Н. Томшинская // *Цифровая трансформация экономических систем: проблемы и перспективы (ЭКОПРОМ-2022): сборник трудов VI Всероссийской научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 11–12 ноября 2022 года*. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – С. 600-603.
3. Васильева, Н.К., Тахумова, О.В., Короткова, В.И., Романченко, А.Д. Анализ объективных условий формирования дебиторской и кредиторской задолженности в организации // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2022. – № 42(4). – С. 348-352.
4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance>
5. Нефедова, С. В. Анализ дебиторской задолженности коммерческой организации в сфере недвижимости / С. В. Нефедова, К. С. Сенотова // *Вестник Тульского филиала Финуниверситета*. – 2022. – № 1. – С. 143-145.
6. Бахтурина, М. И. Оценка системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью организации / М. И. Бахтурина, О. В. Назарова // *Актуальные вопросы современной экономики*. – 2022. – № 5. – С. 140-148.
7. Козюбро, Т. И. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности как инструмент обеспечения платежеспособности организации / Т. И. Козюбро, А. В. Аверина // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2022. – № 2-1(65). – С. 148-151.
8. Калинин, А. Р. Разработка кредитной политики компаний в сфере телевизионного бизнеса / А. Р. Калинин, А. Е. Руденко // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. – 2023. – № 2(170). – С. 91-96.
9. Олейник, А. Н. Анализ и пути улучшения состояния расчетов в сельскохозяйственных организациях / А. Н. Олейник, А. А. Олефир, С. Ф. Степанова // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2023. – № 1(45). – С. 172-176.
10. Чернышева, О. Г. Применение контроллинга контрагентов в организациях / О. Г. Чернышева, Л. А. Семина // *Международный научно-исследовательский журнал*. – 2022. – № 9(123).
11. Петров, А. А. Организация системы управления дебиторской задолженностью в организации / А. А. Петров, А. К. Дашин // *Инновации. Наука. Образование*. – 2022. – № 50. – С. 995-1000.

12. Гарсиа Кайо, А. Р. К актуальным вопросам эффективного управления дебиторской задолженностью в организации / А. Р. Гарсиа Кайо // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 18, № 1(68). – С. 8-10.

13. Коваль, М. М. Анализ дебиторской задолженности в системе экономической безопасности организации / М. М. Коваль, Т. А. Филатова // Научный альманах. – 2023. – № 1-1(99). – С. 29-32.



## 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 27.06.2023г. Форм 60 x 90 1/8.

Цена договорная. Объем 11,56 п.л. Тираж 250 экз.

г. Ростов-на-Дону