

Экономический журнал

# Экономика: вчера, сегодня, завтра

Том 11, № 10А, 2021.

С. 1-355.



---

Издательство «АНАЛИТИКА РОДИС»

Московская область, г. Ногинск

Economic journal

# Economics: Yesterday, Today and Tomorrow

October 2021, Volume 11, Issue 10A.

Pages 1-355.



---

ANALITIKA RODIS publishing house

Noginsk, Moscow region

# «Экономика: вчера, сегодня, завтра»

## Том 11, № 10А, 2021

Выпуски журнала издаются в двух частях: А и В. Периодичность части А – 12 номеров в год. Периодичность части В – 12 номеров в год.

Все статьи, публикуемые в журнале, рецензируются членами редсовета и редколлегии, а также другими ведущими учеными.

**Виленский Александр Викторович**, доктор экономических наук (08.00.05), профессор, центр федеративных отношений и регионального развития, заведующий сектором экономики регионов и муниципального самоуправления, *Институт экономики Российской академии наук* – главный редактор журнала.

**Сазонов Сергей Николаевич**, доктор экономических наук (08.00.05), доктор технических наук, профессор, заведующий лабораторией экономики и организации крестьянских хозяйств, *Всероссийский научно-исследовательский институт использования техники и нефтепродуктов Российской академии сельскохозяйственных наук* – заместитель главного редактора.

В журнале рассматриваются ретроспектива экономических событий, современные проблемы становления экономики России, ее регионов и хозяйствующих субъектов, организации производства, актуальные вопросы мировой экономики, а также прогнозы развития национальной и мировой экономической системы.

Авторами статей являются экономисты, ведущие специалисты современного научного знания, а также исследователи, работающие над диссертациями.

Журнал ориентирован на широкий круг ученых, специалистов-практиков, молодого поколения, идущего по пути освоения экономических знаний.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Журнал «Экономика: вчера, сегодня, завтра» включен в «Перечень рецензируемых научных изданий», в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук» в соответствии с приказом Минобрнауки России от 25 июля 2014 г. № 793 с изменениями, внесенными приказом Минобрнауки России от 03 июня 2015 г. № 560 (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 25 августа 2014 г., регистрационный № 33863), вступившим в силу 1 декабря 2015 года.

Генеральный директор издательства	Е.А. Лисина
Главный редактор	А.В. Виленский, доктор экономических наук (08.00.05)
Зам. главного редактора	С.Н. Сазонов, доктор экономических наук (08.00.05), доктор технических наук
Научный редактор и переводчик	К.И. Кропачева
Корректоры	Л.Л. Куприяничек, Е.И. Меньшикова
Переводчики	В.Н. Ермаков, Е.И. Меньшикова
Дизайн и верстка	М.А. Пучков, М.Л. Песчаная
Адрес редакции и издателя	142400, Московская область, Ногинск, ул. Рогожская, 7
Телефоны редакции	+7 (495) 210 0554; +7 915 056 9894
E-mail	info@publishing-vak.ru
Сайт	<a href="http://www.publishing-vak.ru">http://www.publishing-vak.ru</a>

Журнал издается с июля 2011 г. Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации СМИ:  
ПИ № ФС77-43668 от 24.01.2011.

**ISSN 2222-9167**

**Учредитель и издатель: «АНАЛИТИКА РОДИС»**

Индекс по Объединенному каталогу «Пресса России»: **43044** «Экономика: вчера, сегодня, завтра»

Цена договорная. Подписано к печати 15.10.2020. Печ. л. 27. Формат 60x90/8.

Печать офсетная. Бумага офсетная. Периодичность: 12 раз в год. Тираж 1000 экз. Заказ № 7150.

Отпечатано в типографии «Книга по Требованию». 127918, Москва, Сущевский вал, 49.

# "Economics: Yesterday, Today and Tomorrow"

## October 2021, Volume 11, Issue 10A

The issues of the journal are published in two parts: A and B. The publication frequency of part A is 12 times a year. The frequency of part B is 12 times per year.

All articles published in the journal are reviewed by the members of the editorial board and editorial staff as well as by other leading scientists.

**Vilenskii Aleksandr Viktorovich**, Doctor of Economics, Professor, Center for Federal Relations and Regional Development, Head of the Department of regional economy and municipal self-government, *Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences* (Russia) – editor-in-chief.

**Sazonov Sergei Nikolaevich**, Doctor of Economics, Doctor of Engineering Sciences, Professor, Head of the laboratory of economy and peasant holding organization, *All-Russian Scientific, Research and Production-engineering Institute of the usage of Machinery and Oil-products of the Russian Academy of Agricultural Sciences* (Russia) – deputy editor-in-chief.

The journal deals with a retrospective of economic events, current problems of formation of the economy of the Russian Federation, its regions and businesses, organization of production, topical issues of the world economy, as well as forecasts of the development of national and world economic systems.

The authors of the submitted materials are economists, leading specialists of modern scientific knowledge and researchers working on dissertations.

The journal is designed for a wide range of scholars, practitioners and the younger generation coming along the path of mastering economic knowledge.

The views and opinions of the publisher may not necessarily coincide with those of the authors.

The journal "Economics: Yesterday, Today and Tomorrow" ("Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra") was included in the **"List of the peer-reviewed scientific journals**, in which the major scientific results of dissertations for obtaining Candidate of Sciences and Doctor of Sciences degrees should be published" in accordance with Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation No. 793 of July 25, 2014 (as amended by Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation No. 560 of June 3, 2015 that was registered by the Ministry of Justice of the Russian Federation on August 25, 2014 (registration No. 33863) and entered into force on December 1, 2015).

CEO of the publishing house	E.A. Lisina
Editor-in-chief	A.V. Vilenskii, Doctor of Economics
Deputy editor-in-chief	S.N. Sazonov, Doctor of Economics, Doctor of Engineering Sciences
Science editor and translator	K.I. Kropacheva
Proof-readers	L.L. Kupriyanchik, E.I. Men'shikova
Translators	V.N. Ermakov, E.I. Men'shikova
Styling and make-up	M.A. Puchkov, M.L. Peschanaya
Address of the Publisher and the Editorial Board	P.O. Box 142400, 7 Rogozhskaya st., Noginsk, Moscow region, Russian Federation
Phones of the Editorial Board	+7 (495) 210 0554; +7 915 056 9894
E-mail	info@publishing-vak.ru
Website	<a href="http://www.publishing-vak.ru">http://www.publishing-vak.ru</a>

The journal is issued since July 2011. The publication is registered by Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOMNADZOR).

Mass media registration certificate: PI No. FS77-43668 of 24.01.2011.

**ISSN 2222-9167**

**Founder and Publisher: "ANALITIKA RODIS"**

Subscription index of the union catalogue "The Press of Russia":

**43044 "Economics: Yesterday, Today and Tomorrow".**

Contract price. Passed for printing on 15.10.2020. 27 printed sheets. Format 60x90/8.

Offset printing. Offset paper. Periodicity: 12 issues per year. Circulation 1,000 issues. Order No. 7150.

Printed from make-up page in the "Kniga po Trebovaniyu" printing house.

P.O. Box 127918, 49 Sushchevskii val, Moscow, Russian Federation.

## Редакционный совет

по направлению: 08.00.01 – Экономическая теория

**Курченков Владимир Викторович** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Волгоградский государственный университет.

**Туманян Юрий Рафаэлович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры политэкономии и экономической теории, Южный федеральный университет.

по направлению: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

**Виленский Александр Викторович** – главный редактор журнала, доктор экономических наук, профессор, центр федеративных отношений и регионального развития, заведующий сектором экономики регионов и муниципального самоуправления, Институт экономики Российской академии наук.

**Гукова Альбина Валерьевна** – доктор экономических наук, профессор, директор Института дополнительного образования, Волгоградский государственный университет.

**Дохолян Сергей Владимирович** – доктор экономических наук, профессор, действительный член Российской академии естествознания, директор, Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук.

**Керашев Анзаур Асланбекович** – доктор экономических наук, профессор, министр образования и науки, Правительство республики Адыгея.

**Лякишева Ирина Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, проректор по международным связям, Ставропольский государственный аграрный университет.

**Новоселов Сергей Николаевич** – доктор экономических наук, доктор сельскохозяйственных наук, профессор, директор Института экономики и управления в пищевой отрасли, завкафедрой «Экономика и управление в пищевой отрасли», Московский государственный университет пищевых производств.

**Парахина Валентина Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, завкафедрой менеджмента, Северо-Кавказский государственный технический университет.

**Перекрестова Любовь Вениаминовна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры теории финансов, кредита и налогообложения, Волгоградский государственный университет.

**Сазонов Сергей Николаевич** – заместитель главного редактора журнала, доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор, заведующий лабораторией экономики и организации крестьянских хозяйств, Всероссийский научно-исследовательский институт использования техники и нефтепродуктов Российской академии сельскохозяйственных наук.

**Скляров Игорь Юрьевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономического анализа и аудита, Ставропольский государственный аграрный университет.

**Смирнова Ольга Олеговна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и бизнес-аналитики, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина.

**Солдак Юрий Максимович** – доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Рязанский государственный радиотехнический университет.

**Сухарев Олег Сергеевич** – доктор экономических наук, профессор, заведующий лабораторией институциональной экономики, Институт проблем рынка.

**Эльдарханов Хаджи-Мурат Юсупович** – доктор экономических наук, профессор, аадемик Российской академии естествознания, профессор кафедры экономики и управления на предприятии, Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщика.

по направлению: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**Ключкова Наталия Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина.

**Князева Елена Геннадьевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита Высшей школы экономики и менеджмента, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина.

**Кокин Александр Семёнович** – доктор экономических наук, профессор, аадемик РАЕН, профессор кафедры финансов и кредита, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

по направлению: 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

**Агеева Ольга Андреевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения, Государственный университет управления.

**Адамов Насрулла Абдурахманович** – доктор экономических наук, профессор, кафедра финансов, АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации Российский университет кооперации.

**Черненко Алексей Федорович** – доктор экономических наук, профессор, завкафедрой бухгалтерского учета и анализа, Южно-Уральский государственный университет.

по направлению: 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики

**Завгородний Виктор Иванович** – доктор экономических наук, доцент, профессор департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

**Симчера Василий Михайлович** – доктор экономических наук, Заслуженный деятель науки РФ, профессор, вице-президент, Академия экономических наук.

**Терелянский Павел Васильевич** – доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, ИО заведующего кафедрой «Программная инженерия», Государственный университет управления.

по направлению: 08.00.14 – Мировая экономика

**Воронина Людмила Анфимовна** – доктор экономических наук, профессор, завкафедрой менеджмента и управления качеством, Кубанский государственный университет.

**Погорлецкий Александр Игоревич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики, Санкт-Петербургский государственный университет.

**Попова Ирина Витальевна** – доктор экономических наук, директор центра дополнительного профессионального образования, Донецкий национальный университет им. М.И. Туган-Барановского.

**Григориадис Теохарис Н.** – PhD, младший профессор, кафедра экономики Восточной Европы, Институт Восточноевропейских исследований, Свободный университет Берлина (Германия).

## Editorial Board

**Adamov Nasrulla Abdurakhmanovich** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of financial management and tax consulting, Russian University of Cooperation (Russia).

**Ageeva Ol'ga Andreevna** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation, State University of Management (Russia).

**Chernenko Aleksei Fedorovich** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of accounting and analysis, South Ural State University (Russia).

**Dokholyan Sergei Vladimirovich** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Institute for Socioeconomic Studies (Russia).

**El'darkhanov Khadzhi-Murat Yusupovich** – Doctor of Economics, Professor, Head of North Caucasus Logistics Scientific Research Institute, South-Russian State University of Economics and Service (Russia).

**Grigoriadis Theocharis N.** – PhD, Associate Professor, Department of Economics of Eastern Europe, Institute of Eastern European Studies, Berlin Free University (Germany).

**Gukova Al'bina Valer'evna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Institute of Extended Education, Volgograd State University (Russia).

**Inshakov Oleg Vasil'evich** – Doctor of Economics, Professor, Rector, Volgograd State University (Russia).

**Kerashev Anzaur Aslanbekovich** – Doctor of Economics, Professor, Dean of the faculty of economics, Adyge State University (Russia).

**Klochkova Nataliya Vladimirovna** – Doctor of Economics, Professor at the Department of management and marketing, Ivanovo State Power Engineering University (Russia).

**Knyazeva Elena Gennad'evna** – Doctor of Economics, Professor, Associate Professor at the Department of finances, currency circulation and credit facilities, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Russia).

**Kokin Aleksandr Semenovich** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of finances of the faculty of finances, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod (Russia).

**Kurchenkov Vladimir Viktorovich** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Volgograd State University (Russia).

**Lyakisheva Irina Nikolaevna** – Doctor of Economics, Professor, Pro-Rector for international relations, Stavropol State Agrarian University (Russia).

**Novoselov Sergei Nikolaevich** – Doctor of Economics, Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Director of the Institute of economy and management in the food industry, Head of the Department of economics and management in the food industry, Moscow State University of Food Production (Russia).

**Parakhina Valentina Nikolaevna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of management, North Caucasus State Technical University (Russia).

**Perekrestova Lyubov' Veniaminovna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of finance theory, credit and taxation, Volgograd State University (Russia).

**Pogorletskii Aleksandr Igorevich** – Doctor of Economics, Professor at the Department of world economy, Saint Petersburg State University (Russia).

**Popova Irina Vital'evna** – Doctor of Economics, Director of the Center for Additional Process Education, Donetsk National University named after M.I. Tugan-Baranovsky (Donetsk).

**Sazonov Sergei Nikolaevich** – Deputy editor-in-chief, Doctor of Economics, Doctor of Engineering Sciences, Professor, Head of the laboratory of economy and peasant holding organization, All-Russian Scientific, Research and Production-engineering Institute of the usage of Machinery and Oil-products of the Russian Academy of Agricultural Sciences (Russia).

**Simchera Vasili Mikhailovich** – Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation, Vice-President, Academy of Economic Sciences (Russia).

**Sklyarov Igor' Yur'evich** – Doctor of Economics, Professor, Dean of the faculty, Head of the Department of accounting and auditing, Stavropol State Agrarian University (Russia).

**Smirnova Ol'ga Olegovna** – PhD in Economics, Kosygin Russian University (Technology. Design. Art) (Russia).

**Soldak Yurii Maksimovich** – Doctor of Economics, Professor, Ryazan State Radio Engineering University (Russia).

**Sukharev Oleg Sergeevich** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Laboratory of Institutional Economics, Market Problems Institute (Russia).

**Terelyanskii Pavel Vasil'evich** – Doctor of Economics, PhD in Technical Sciences, Professor, vice-head of the Software Engineering Department, State University of Management (Russia).

**Tumanyan Yurii Rafaelovich** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of political economy and economic theory, Southern Federal University (Russia).

**Vilenskii Aleksandr Viktorovich** – Editor-in-chief, Doctor of Economics, Professor, Center for Federal Relations and Regional Development, Head of the Department of regional economy and municipal self-government, Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences (Russia).

**Voronina Lyudmila Anfimovna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of management and quality control, Kuban State University (Russia).

**Zavgorodnii Viktor Ivanovich** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department for Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies, Financial University under the Government of the Russian Federation (Russia).

# Содержание

## *Экономика и управление народным хозяйством*

<b>Байрак Анастасия Николаевна</b>	
<b>Воронкова Ольга Юрьевна</b>	
<b>Карпович Алексей Иванович</b>	
<b>Шиян Елена Ивановна</b>	
Общественная эффективность отходоперерабатывающих производств .....	7
<b>Ахмедова Милена Расуловна</b>	
<b>Землянская Стелла Викторовна</b>	
<b>Оганесова Маргарита Грачиковна</b>	
Современные угрозы экономической безопасности социохозяйственных комплексов регионов ЮФО .....	17
<b>Горшкова Наталья Валерьевна</b>	
<b>Козырьков Роман Владимирович</b>	
Организационные аспекты интеграции регионального вуза в экономику региона.....	32
<b>Прохорова Виктория Владимировна</b>	
<b>Басюк Анаит Сейрановна</b>	
Современное состояние и перспективы развития металлургической отрасли России .....	41
<b>Бурук Анна Филипповна</b>	
Предпосылки формирования кластерных проектов между предприятиями, отношения сотрудничества и конкуренции.....	49
<b>Ковтун Роман Викторович</b>	
<b>Трусова Светлана Васильевна</b>	
<b>Краснова Татьяна Григорьевна</b>	
Интеграционная политика государства: Ангаро-Енисейский макрорегион .....	58
<b>Коломыц Оксана Николаевна</b>	
Межмуниципальная коопeração как фактор развития сельских территорий .....	65
<b>Магомедов Рамазан Магомедович</b>	
Анализ государственных программ внедрения цифровой экономики в России.....	73
<b>Назарова Ольга Николаевна</b>	
<b>Хорошавин Артем Алексеевич</b>	
<b>Шагарова Анна Александровна</b>	
<b>Золотопупов Данил Никитович</b>	
<b>Амадей Ансель</b>	
Расчет вероятности отказа стартера самолета первоначального обучения Da40NG с использованием ПК «Арбитр» .....	81
<b>Попов Ефим Александрович</b>	
Применение механизма оперативного контроллинга в процессе стратегического планирования бизнеса сетевой компании .....	91
<b>Радченко Елена Павловна</b>	
<b>Вдовина Алина Нафисовна</b>	
Государственно-частное партнерство в целях обеспечения продовольственной безопасности уголовно-исполнительной системы Российской Федерации .....	100
<b>Созинова Анастасия Андреевна</b>	
<b>Метелева Олеся Андреевна</b>	
<b>Калинин Павел Андреевич</b>	
Маркетинговая деятельность предприятий кластера .....	109

<b>Созинова Анастасия Андреевна</b>	
<b>Метелева Олеся Андреевна</b>	
<b>Калинин Павел Андреевич</b>	
Требовательность потребителей к маркетингу как необходимость опоры бизнеса на профессиональный менеджмент.....	118
<b>Шувалова Наталья Владимировна</b>	
Диверсификация как способ повышения эффективности предоставления и качества услуг в условиях цифровизации .....	125
<b>Соловьевева Елизавета Владимировна</b>	
Модель управления рисками предприятия в зарубежной практике.....	133
<b>Соловьевева Елизавета Владимировна</b>	
Модель управления рисками предприятия в отечественной практике .....	141
<b>Назаренко Антон Владимирович</b>	
<b>Исаенок Александр Павлович</b>	
<b>Фатеев Владислав Андреевич</b>	
Тенденции инновационного развития материально-технической базы АПК .....	149
<b>Трушанина Анна Дмитриевна</b>	
Влияние финансовой стратегии на развитие государственной корпорации .....	158
<b>Баранова Любовь Сергеевна</b>	
Проблемы и перспективы формирования системы рыночного управления предприятиями пищевой промышленности .....	168
<b>Пищулов Виктор Михайлович</b>	
Добавленная стоимость в финансовой сфере .....	175
<b>Федорчукова Светлана Георгиевна</b>	
Ценовая стратегия и тактика предприятия гостеприимства .....	182
<b>Земсков Владимир Васильевич</b>	
<b>Прасолов Валерий Иванович</b>	
Истощение минеральных ресурсов как угроза экономической безопасности России .....	195
<b>Калькова Наталья Николаевна</b>	
<b>Митина Элла Александровна</b>	
<b>Вельгош Наталия Зиновьевна</b>	
Нейрокогнитивное исследование гендерно-этнических особенностей восприятия гербов городов .....	206
<b>Айдинова Анжелика Тагировна</b>	
<b>Назаренко Антон Владимирович</b>	
Анализ современного состояния и развития крестьянских (фермерских) хозяйств в сельском хозяйстве России .....	219
<b>Сульдина Галина Алексеевна</b>	
<b>Новиков Дмитрий Сергеевич</b>	
Управление персоналом в системе развития и внедрения бережливого производства .....	234
<b>Джангаров Ахмед Идрисович</b>	
<b>Магамедова Джанет Мовладиевна</b>	
<b>Калхиташвили Давид Шалвович</b>	
Экономическое поведение детей и подростков.....	241
<b>Братченко Светлана Анатольевна</b>	
Качество управления и результативность в практике государственного управления (на примере управления государственными программами).....	247

<b>Самарина Наталья Сергеевна</b>	
<b>Федорова Лидия Сергеевна</b>	
Направления совершенствования финансово-хозяйственной деятельности казенных учреждений .....	261
<b>Богомолова Алёна Владимировна</b>	
К вопросу об управляемости социально-экономических систем, функционирующих в режимах с обострением .....	270
<b>Гузуева Элина Руслановна</b>	
<b>Ибрагимова Залина Майрбековна</b>	
Исследование современных технологий подбора персонала .....	279
<b>Кошелев Андрей Дмитриевич</b>	
Обеспечение информационной безопасности предприятия в условиях массовой цифровизации .....	287
<b>Хасаев Муслим Сатович</b>	
<b>Магомедов Ислам Арбиевич</b>	
Информационная безопасность: проблемы и их методы решения .....	296
<b>Самарина Наталья Сергеевна</b>	
<b>Машенская Олеся Евгеньевна</b>	
Подходы к обеспечению конкурентоспособности аудиторских услуг .....	302
<b>Прасолов Валерий Иванович</b>	
<b>Сидоренко Григорий Георгиевич</b>	
Оценка экономической эффективности проведения крупных международных выставок .....	311
<b>Фролов Илья Игоревич</b>	
Особенности продажи сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере .....	324
<b>Экономическая теория</b>	
<b>Руднева Светлана Евгеньевна</b>	
Дискуссии о привлечении американских капиталов в российское железнодорожное строительство в 1917 году .....	332
<b>Руднева Светлана Евгеньевна</b>	
Планы развития железнодорожной сети России на рубеже 1916-1917 годов .....	348

# Contents

## *Economics and management of a national economy*

<b>Anastasiya N. Bairak</b>	
<b>Ol'ga Yu. Voronkova</b>	
<b>Aleksei I. Karpovich</b>	
<b>Elena I. Shiyan</b>	
Public efficiency of waste processing productions .....	7
<b>Milena R. Achmedova</b>	
<b>Stella V. Zemlyanskaya</b>	
<b>Margarita G. Oganesova</b>	
Modern threats to economic security of socio-economic complexes in the regions of the south federal district.....	17
<b>Natalya V. Gorshkova</b>	
<b>Roman V. Kozyrkov</b>	
Organizational aspects of the integration of a regional university into the economy of the region.....	32
<b>Viktoriya V. Prokhorova</b>	
<b>Anait S. Basyuk</b>	
Current state and prospects of development of the metallurgical industry in Russia.....	41
<b>Anna F. Buruk</b>	
Preconditions for the formation of cluster projects between enterprises, relations of cooperation and competition .....	49
<b>Roman V. Kovtun</b>	
<b>Svetlana V. Trusova</b>	
<b>Tat'yana G. Krasnova</b>	
Integration policy of the state: Angara-Yenisei Macro-region.....	58
<b>Oksana N. Kolomyts</b>	
Inter-municipal cooperation as a factor of rural development .....	65
<b>Ramazan M. Magomedov</b>	
Analysis of state programs for the introduction of the digital economy in Russia .....	73
<b>Ol'ga N. Nazarova</b>	
<b>Artem A. Khoroshavin</b>	
<b>Anna A. Shagarova</b>	
<b>Danil N. Zolotopupov</b>	
<b>Amadeus Ansel</b>	
Calculation of the probability of starter failure of the initial training aircraft Da40NG using the Arbiter software package .....	81
<b>Efim A. Popov</b>	
Using the operational controlling mechanism in the process of strategic business planning of a grid company.....	91
<b>Elena P. Radchenko</b>	
<b>Alina N. Vdovina</b>	
Public-private partnership in order to ensure food security of the penal system of the Russian Federation.....	100
<b>Anastasiya A. Sozinova</b>	
<b>Olesya A. Meteleva</b>	
<b>Pavel A. Kalinin</b>	
Marketing activities of cluster enterprises.....	109

<b>Anastasiya A. Sozinova</b>	
<b>Olesya A. Meteleva</b>	
<b>Pavel A. Kalinin</b>	
Demanding consumerism for marketing as the need for business to rely on professional management .....	118
<b>Nataliya V. Shuvalova</b>	
Diversification as a way to improve the efficiency and quality of services in the context of digitalization.....	125
<b>Elizaveta V. Solov'eva</b>	
A model of enterprise risk management in foreign practice .....	133
<b>Elizaveta V. Solov'eva</b>	
A model of enterprise risk management in domestic practice .....	141
<b>Anton V. Nazarenko</b>	
<b>Aleksandr P. Isaenko</b>	
<b>Vladislav A. Fateev</b>	
Trends in the innovative development of the material and technical base of the agro-industrial complex .....	149
<b>Anna D. Trushanina</b>	
The influence of the financial strategy on the development of the state corporation.....	158
<b>Lyubov' S. Baranova</b>	
Problems and prospects of forming a market management system for food industry enterprises .....	168
<b>Viktor M. Pishchulov</b>	
Added value in the financial sector .....	175
<b>Svetlana G. Fedorchukova</b>	
Pricing strategy and tactics of hospitality company .....	182
<b>Vladimir V. Zemskov</b>	
<b>Valerii I. Prasolov</b>	
Mineral resources depletion as a threat to the economic security of Russia .....	195
<b>Natal'ya N. Kal'kova</b>	
<b>Ella A. Mitina</b>	
<b>Nataliya Z. Vel'gosh</b>	
Neurocognitive research on gender-ethnic characteristics of the perception of the coats of arms of cities .....	206
<b>Anzhelika T. Aidinova</b>	
<b>Anton V. Nazarenko</b>	
Analysis of the current state and development of peasant (farm) agricultural households in Russia .....	219
<b>Galina A. Sul'dina</b>	
<b>Dmitrii S. Novikov</b>	
Human resources management in the system of development and implementation of lean production .....	234
<b>Akhmed I. Dzhangarov</b>	
<b>Dzhanet M. Magamedova</b>	
<b>David Sh. Kalkhitashvili</b>	
Economic behavior of children and adolescents .....	241
<b>Svetlana A. Bratchenko</b>	
Quality and effectiveness in state governance practice (Examples of state programme management) .....	247

<b>Natal'ya S. Samarina</b>	
<b>Lidiya S. Fedorova</b>	
Problems arising from state institutions as a result of financial and economic activities, and ways to solve them .....	261
<b>Alena V. Bogomolova</b>	
On the issue of controllability of socio-economic systems functioning in regimes with aggravation .....	270
<b>Elina R. Guzueva</b>	
<b>Zalina M. Ibragimova</b>	
Research of modern staff recruiting technologies .....	279
<b>Andrei D. Koshelev</b>	
Ensuring information security of the enterprise in the conditions of mass digitalization .....	287
<b>Muslim S. Khasaev</b>	
<b>Islam A. Magomedov</b>	
Information security: problems and methods of their solution .....	296
<b>Natal'ya S. Samarina</b>	
<b>Olesya E. Mashenskaya</b>	
Approaches to competitiveness of auditing services.....	302
<b>Valerii I. Prasolov</b>	
<b>Grigorii G. Sidorenko</b>	
Evaluation of the economic efficiency of holding large international exhibitions.....	311
<b>Фролов Илья Игоревич</b>	
<b>Il'ya I. Frolov</b>	
Features of sale of complex technological equipment in the oil and gas sphere.....	324
<b><i>Economic theory</i></b>	
<b>Svetlana E. Rudneva</b>	
Discussions about attracting American capital to Russian railway construction in 1917 .....	332
<b>Svetlana E. Rudneva</b>	
Plans for the development of the Russian railway network at the turn of 1916-1917 .....	348

## Общественная эффективность отходоперерабатывающих производств

**Байрак Анастасия Николаевна**

Старший преподаватель,  
Сибирский университет потребительской кооперации,  
630087, Российская Федерация, Новосибирск, просп. К. Маркса, 26;  
e-mail: bairakan@gmail.com

**Воронкова Ольга Юрьевна**

Доктор экономических наук,  
Алтайский государственный университет,  
656099, Российская Федерация, Барнаул, просп. Ленина, 61;  
e-mail: olka2004@yandex.ru

**Карпович Алексей Иванович**

Доктор экономических наук,  
Новосибирский государственный технический университет,  
630073, Российская Федерация, Новосибирск, просп. К. Маркса, 20;  
e-mail: karpovich383@gmail.com

**Шиян Елена Ивановна**

Кандидат экономических наук,  
Новосибирский государственный технический университет,  
630073, Российская Федерация, Новосибирск, просп. К. Маркса, 20;  
e-mail: elshiyana@ngs.ru

### Аннотация

Статья посвящена анализу общественной эффективности отходоперерабатывающих предприятий, представлены расчеты и их обсуждение. Говорится о том, налоговые льготы для фирм, занимающихся переработкой вторичного сырья, являются эффективной экономической мерой в стимулировании малого и среднего бизнеса, позволяют увеличить количество предприятий, желающих занять данную нишу. Информирование населения, установка контейнеров для раздельного сбора отходов, вывоз сортированного сырья примут на себя предприятия по переработке вторичного сырья и автоматически настроят процесс под собственные нужды. Не полученные государством налоговые сборы можно считать предупреждающей мерой, компенсирующей экологический ущерб от негативного воздействия свалок на окружающую среду. Такие меры, как налоговые льготы, повышение тарифов по приему твердо-бытовых отходов на полигонах, затрагивают интересы всех агентов национальной экономики, что в значительной мере способствует развитию

отрасли рециклизации и, как следствие, повышает конкурентоспособность России в целом.

### Для цитирования в научных исследованиях

Байрак А.Н., Воронкова О.Ю., Карпович А.И., Шиян Е.И. Общественная эффективность отходоперерабатывающих производств // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 7-16. DOI: 10.34670/AR.2021.67.86.001

### Ключевые слова

Общественная эффективность, переработка отходов, устойчивое развитие, рециклинг.

## Введение

Следование концепции устойчивого развития стимулировало поиск решений экологических проблем в Российской Федерации, в том числе модернизацию сферы управления бытовыми отходами, но за два года существенно в отрасли ничего не изменилось: основная часть бытовых отходов также отправляется на полигоны (по факту санкционированные свалки), перерабатывается около 10% от общего объема. Одним из решений в сокращении объемов бытовых отходов является строительство заводов, сжигающих отходы (в рамках проекта «Чистая страна»). Сжигание мусора (при строгом соблюдении технологии очистки выбросов), по сравнению с захоронением на полигонах, – более прогрессивное решение в управлении с отходами, так как позволяет получить тепловую и электрическую энергию. Еще более прогрессивным решением, по мнению авторов статьи, является переработка отходов – рециклинг, поскольку этот метод позволяет извлечь максимальный объем экономически привлекательных компонентов и вовлекать вторичное сырье в производство новых товаров. В связи с этим возникает необходимость в исследовании общественной эффективности отходоперерабатывающих предприятий (ОПП), что и является целью данной статьи.

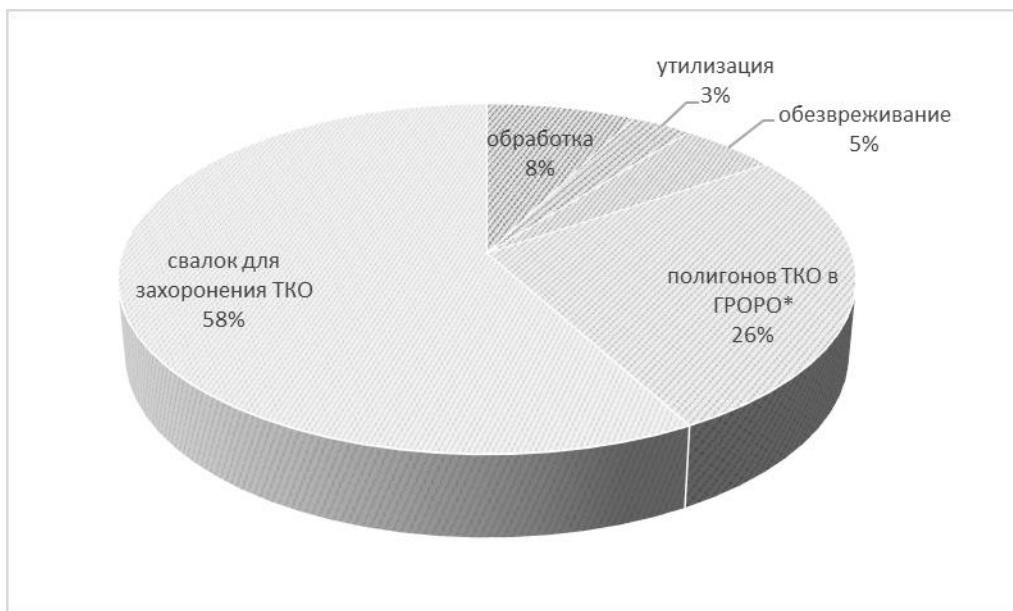
## Понятие рециклизирования и переработки отходов

*Объектов обращения* с твердыми бытовыми (коммунальными) отходами (ТКО) в РФ насчитывается 3921, из них 295 (7,5%) – по обработке, 119 (3%) – по утилизации, 194 (5%) – по обезвреживанию, 1038 (26,5%) – включенных в государственный реестр полигонов, 2275 (58%) – принимающих отходы свалок (рис. 1). Подавляющее большинство полигонов – это санкционированные (легальные) свалки, образованные стихийно, без специальных водонепроницаемых оснований, без обвалки территорий, без санитарно-защитных зон [Волынкина, Зайцева, 2010, 30].

Предприятия, перерабатывающие бытовые отходы, представляют собой элементы круговой экономики, которая направлена на формирование систем, продлевающих жизненный цикл продукции по этапам: 1) повторное использование; 2) повторное производство (использованная полезная продукция служит сырьем для новых видов производств) или восстановление (использованная полезная продукция подлежит ремонту, в том числе на компонентном уровне); 3) переработка (до разложения на исходные материалы); 4) утилизация [Ратнер, 2018, 31].

Переход к замкнутой экономике позволит достичь таких экологических эффектов, как сокращение потребления природных материалов и энергии, сокращение выбросов и отходов, производство отходов и выбросов в форме, которая обеспечивает их естественную утилизацию;

экономических – сокращение стоимости исходного сырья и энергии, сокращение экологических платежей и штрафов, создание новых рынков «зеленой» продукции, сокращение потерь энергии и материалов, сокращение затрат на утилизацию отходов, сокращение затрат на экологический мониторинг и контроль [Ратнер, 2018, 33].



Источник: составлено автором по [Объекты обращения с ТКО в РФ, [www](http://www); Государственный реестр объектов размещения отходов, [www](http://www)]

**Рисунок 1 – Объекты обращения с ТКО в РФ**

На развитие вторичной переработки в стране влияет огромное количество факторов: принятые государственные программы, стратегии развития промышленности, деятельность экологических некоммерческих организаций, наличие раздельного сбора отходов (РСО), технологические особенности, наличие спроса на промежуточный и конечный продукты переработки.

Для стимулирования РСО часто применяется снижение платы за их удаление: вторичные ресурсы вывозятся бесплатно либо покупаются, а вывоз неутилизируемой части оплачивается потребителем. Налаженная система РСО в странах (ЕС, США, Япония), где извлекается 15-25% вторичных ресурсов, является результатом длительной информационно-разъяснительной работы с населением, размещением контейнеров в местах образования отходов и материального стимулирования [Тимофеев, Тимофеева, 2012, 287].

Для применения зарубежного опыта по внедрению системы РСО в России требуется:

- 1) Проводить с населением разъяснительную работу о необходимости и важности «мусорной реформы», раздельного сбора отходов и личной ответственности каждого человека. К решению этой задачи возможно привлечение образовательных учреждений, некоммерческих организаций, общественных деятелей.
- 2) Наличие удобной и понятной системы раздельного сбора отходов. ТСЖ и управляющие компании более всего подходят для распространения подробных инструкций системы РСО через объявления на сайтах организаций, плакаты в их офисах, оборудование информационными щитами контейнерных площадок.

3) Материальное стимулирование раздельного сбора отходов – емкая, комплексная задача, сочетающая как индивидуальное поощрение граждан, так и меры поддержки коммерческого сектора.

Высокий уровень переработки в ЕС и Японии обеспечивается в том числе за счет сжигания мусора (25% – в ЕС, 70% – в Японии, 10% – в США) [What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050, 2018], что по иерархии обращения с отходами – один из наименее предпочтительных способов, кроме того, имеются исследования о высокой смертности жителей в районах проживания вокруг мусоросжигательных заводов [García-Pérez J., Fernández-Navarro P., Castelló A., López-Cima, 2012, 40].

Авторы статьи в качестве более прогрессивного решения в области управления отходами предлагают развивать переработку отходов, для этого предлагается строительство крупных предприятий ( заводов) глубокой переработки. Функционирование сети таких предприятий по всей территории РФ способно решить множество социальных задач, при решении которых проявляются внешние эффекты, часть из них отражена в таблице 1.

**Таблица 1 – Внешние эффекты при строительстве сети ОПП**

Эффект	Прямой	Косвенный
Экономический	Доходы предприятий, доходы бюджетов разных уровней. Отходы в виде новых материалов (товаров) возвращаются в экономический оборот. Меньший расход энерго- и других ресурсов на производство новых товаров из отходов	Стоимость земли остается коммерчески привлекательной. Развитие рекреационных зон, туризма. Высокая отдача человеческого капитала. Рост ВВП
Социальный	Создание рабочих мест. Соблюдение прав человека на благоприятную среду	Улучшение здоровья населения. Формирование культуры разумного потребления
Экологический	Снижение нагрузки на окружающую среду. Эффективное использование земель	Сохранение природных ресурсов для будущих поколений. При производстве новых товаров из отходов окружающая среда и вода меньше загрязняются, а также расходуется меньше энергии

Далее рассмотрена эффективность ОПП на примере строительства одного завода, обслуживающего населенный пункт численностью 250 тыс. человек. Расчеты коммерческой, бюджетной и общественной эффективности представлены в таблице 2.

### **Оценка эффективности отходоперерабатывающего завода**

В мировой практике существует несколько методик оценки эффективности общественно значимых проектов [Шелунцова, 2012]. Наиболее распространенным является *метод издержек и выгод* – СВА (cost-benefit analysis), в котором применяется «социальная» ставка дисконтирования.

Расчеты коммерческой эффективности показывают достаточную инвестиционную привлекательность с учетом взимания платы за вывоз мусора и продажи вторичного сырья.

Показатели получены по унифицированным подходам на основе методических

рекомендаций [Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования, 2000] как для проекта в целом (коммерческая эффективность), так и для участников. Для государства возможны расчеты показателей бюджетной эффективности с учетом потенциальных вариантов роли государства в проекте.

Денежные потоки данного проекта для расчета показателей коммерческой эффективности проекта приведены в таблице 2. Размер инвестиций в проект, в том числе основных средств, выручка без НДС и производственные затраты являются исходными данными, собираемыми специалистами для составления производственных и финансового разделов бизнес-плана проекта.

Помимо представленной для определения основных показателей коммерческой эффективности таблицы 2, был сделан расчет показателей индексов доходности затрат без и с учетом дисконтирования, а также в таблице 3 просуммированы итоги налоговых поступлений от данного проекта в бюджеты различных уровней.

**Таблица 2 – Расчет денежных потоков проекта МПЗ на 250 тысяч жителей при ставке дисконтирования 9,5 процентов, тыс. рублей**

№ п.п.	Показатель	Значение показателя по периодам реализации проекта					
		0	1	2	3	4	5
1.	Операционная деятельность Выручка без НДС (тариф 90р/чел + отходы по 15р)	0,00	520 000,00	520 000,00	520 000,00	520 000,00	520 000,00
2.	Производственные затраты без НДС (ЗП с фондами+матзатр и аморт, прочее)	0,00	482 591,67	482 591,67	482 591,67	482 591,67	482 591,67
3.	Балансовая стоимость основных производственных фондов и нематериальных активов	0,00	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33
4.	Амортизационные отчисления (средний срок службы – 5 лет)	0,00	4 166,67	4 166,67	4 166,67	4 166,67	4 166,67
5.	Остаточная стоимость основных производственных фондов: на начало	0,00	20 833,33	16 666,67	12 500,00	8 333,33	4 166,67
6.	и на конец периода	0,00	16 666,67	12 500,00	8 333,33	4 166,67	0,00
7.	Прибыль от реализации	0,00	37 408,33	37 408,33	37 408,33	37 408,33	37 408,33
8.	Налоги на имущество	0,00	412,50	320,83	229,17	137,50	45,83
9.	Налогооблагаемая прибыль	0,00	36 995,83	37 087,50	37 179,17	37 270,83	37 362,50
10.	Налог на прибыль УСН 15%	0,00	5 549,38	5 563,13	5 576,88	5 590,63	5 604,38
11.	Чистая прибыль	0,00	31 446,46	31 524,38	31 602,29	31 680,21	31 758,13
12.	Сальдо потока от операционной деятельности $\phi_0(m)$	0,00	35 613,13	35 691,04	35 768,96	35 846,88	35 924,79
13.	Инвестиционная деятельность Приток	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14.	Капиталовложения	45 000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15.	Сальдо $\phi(m)$	-45000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16.	Сальдо суммарного потока $\phi(m)$	-45000	35 613,13	35 691,04	35 768,96	35 846,88	35 924,79

№ п.п.	Показатель	Значение показателя по периодам реализации проекта					
		0	1	2	3	4	5
17.	Сальдо накопленного потока (ЧД)	-45000	-9 386,88	26 304,17	62 073,13	97 920,00	<b>133 844,79</b>
18.	Коэффициент дисконтирования	1,00	0,91	0,83	0,76	0,70	0,64
19.	Сальдо суммарного дисконтированного потока	-45000	32 523,40	29 766,72	27 243,56	24 934,16	22 820,42
20.	ЧДД (нарастающий итог)	-45000	-12 476,60	17 290,12	44 533,69	69 467,85	<b>92 288,27</b>

Жизненный цикл проекта составит 6 лет. При этом предынвестиционный период – 1 год, а период эксплуатации, операционной деятельности – 5 лет.

Для финансовой оценки проекта и определения его устойчивости с точки зрения обеспечения проекта инвестициями в достаточном объеме расчет денежных потоков должен быть по всем трем видам деятельности, включая финансовую. Потребность в дополнительном финансировании (капитал риска) составил при этих капитальных вложениях 45 млн рублей.

Так как подобные проекты часто рассматривают как социально значимые, то можно рассчитывать на отдельные преференции на региональном и местном уровне, например, налоговое послабление по ставке налога на прибыль (в расчете коммерческой и бюджетной эффективности представим ставку налога на прибыль 15% вместо 20%). Все остальные показатели соответствуют общей системе налогообложения. При практической заинтересованности инвесторов можно провести анализ расчетных показателей для регионов с различными формами поддержки в данной сфере, связанной с защитой экологии и устойчивым развитием общества.

В целом проект привлекателен для инвесторов, так как не только ЧД положителен и равен 133,845 тыс. р. Главный критерий – ЧДД положителен и равен 92 288,27 тыс. р. Об устойчивости проекта говорит такой показатель, как высокое значение ВНД = 74,4%, которое значительно превысило расчетную ставку дисконта. Сроки окупаемости для многих инвесторов должны быть менее 3 лет. Здесь без учета и с учетом дисконтирования составили 1,263 и 1,419 лет с момента начала производства. Индексы доходности инвестиций составили 3,974 и 3.051, что значительно выше единицы. Однако индексы доходности затрат несущественно превысили единицу и равны 1,054 и 1,048.

Для снижения неопределенности и риска в расчетах инвестиционной привлекательности проекта МПЗ рассмотрен один сценарий с заложенным в ставку дисконтирования риском в 3 процента. Таким образом, при учетной ставке Центробанка 6,5% в проекте заявлена ставка дисконта в 9,5%. Но еще можно сделать анализ неопределенности на основе имеющейся финансовой модели. Например, увидеть зависимость ЧДД от ставки дисконта, от выручки без НДС (тарифа и цены отходов) или от размера капиталложений. В результате видно, что проект по ряду методов достаточно устойчив, а значит привлекателен для инвесторов в условиях нестабильной экономики.

**Таблица 3 – Расчет показателей бюджетной эффективности данного проекта строительства МПЗ, реализуемого без господдержки**

№ п.п.	Показатель	Значение показателя по периодам реализации проекта				
		1	2	3	4	5
1.	Налог на прибыль	412,5	320,8	229,2	137,5	45,8
2.	Налог на имущество	5549,375	5563,125	5576,875	5590,625	5604,375

№ п.п.	Показатель	Значение показателя по периодам реализации проекта				
		1	2	3	4	5
3.	Отчисления в социальные фонды	1021,154	1021,154	1021,154	1021,154	1021,154
4.	НДФЛ	442,5	442,5	442,5	442,5	442,5
5.	НДС	86 666,67	86 666,67	86 666,67	86 666,67	86 666,67
6.	Денежный поток бюджета (без господдержки проекта)	94092,20	94014,28	93936,36	93858,45	93780,53
7.	Дисконтированный доход при Е=9,5%	85928,95	78408,94	71546,99	65285,52	59571,99
8.	ЧД бюджета	94092,20	188106,47	282042,84	375901,28	469681,81
9.	ЧДД бюджета	85928,95	164337,89	235884,88	301170,40	360742,39

Общественная эффективность при реализации рассматриваемых проектов является наиболее ценным показателем, так как выгоды получает не только каждый участник проекта, но и все общество в целом.

Для расчета общественной эффективности рассмотрены два варианта управления бытовыми отходами: «с заводом» и «без завода»; в первом предусмотрено строительство завода мощностью 50000тн/год, что соответствует выбранному населенному пункту. Все бытовые отходы отправляются на завод и оплачиваются населением по тарифу 90р/мес. с человека, с раздельным сбором отходов на три категории: органика, перерабатываемое, другое. Земли, свободные от полигона бытовых отходов, предлагаются застроить жилыми многоквартирными домами переменной этажности. Результаты расчетов приведены в таблице 4.

**Таблица 4 – Расчеты общественной эффективности**

Ситуация «с заводом»		Ситуация «без завода»	
Площадь завода	2-3 Га	Площадь полигона	20-25 Га
Строительство жилого комплекса	15-20 Га	Изъятие земель	20-25 Га
Доходы строительного сектора	12 млрд руб.	нет	-
Налоговые поступления	94 млн руб.	нет	-
«Черта города»	1-2 км	Транспортировка отходов	15-20 км
Продажа вторсырья	192 млн руб.	Потеря вторсырья	192 млн руб.
Новые рабочие места	100 чел.	Новые рабочие места	10
Объем захоронения отходов	7%	Объем захоронения отходов	95%
Негативное влияние на окружающую среду	минимальное	Загрязнение подземных вод, возгорания	высокое

Расчеты показали высокую общественную эффективность заводов, перерабатывающих отходы, основным синергетическим эффектом является снижение негативного воздействия на окружающую среду. Организация сортировки бытовых отходов в местах их образования повышает объем перерабатываемого вторсырья, так как имеется возможность более тщательной сортировки при достаточной информированности людей.

Для устойчивости процессов сортировки, особенно на первоначальном этапе, необходимо применять материальное стимулирование в виде налоговых льгот для граждан, например 50% субсидия за услугу по аналогии с субсидиями для отдельных категорий граждан.

## **Заключение**

Высокая общественная эффективность МПЗ подтверждается расчетами и достигается при условии государственной поддержки в виде установленных тарифов за вывоз мусора. Сохранить эту услугу необходимо, так как утилизация части отходов убыточна, но обязательно следует дифференцировать тарифы в зависимости от наличия системы раздельного сбора отходов.

Налоговые льготы для фирм, занимающихся переработкой вторичного сырья, являются эффективной экономической мерой в стимулировании малого и среднего бизнеса, позволяют увеличить количество предприятий, желающих занять данную нишу. Информирование населения, установка контейнеров для раздельного сбора отходов, вывоз сортированного сырья – все то, что сейчас, по мнению многих авторов, является препятствием для внедрения раздельного сбора отходов у источника образования, примут на себя предприятия по переработке вторичного сырья и автоматически настроят процесс под собственные нужды. Не полученные государством налоговые сборы можно считать предупреждающей мерой, компенсирующей экологический ущерб от негативного воздействия свалок на окружающую среду. Постепенное повышение тарифов на захоронение отходов на полигонах ТБО позволит фирмам в области вывоза ТБО переориентироваться на их переработку.

Такие меры, как налоговые льготы, повышение тарифов по приему ТБО на полигонах, затрагивают интересы всех агентов национальной экономики, что в значительной мере способствует развитию отрасли рециклирования и, как следствие, повышает конкурентоспособность России в целом.

## **Библиография**

1. Волынкина Е.П., Зайцева Т.Н. Инвентаризация полигонов и свалок ТБО в России и оценка их метанового потенциала // Экология и промышленность России. 2010. № 1. С. 30-31.
2. Государственный реестр объектов размещения отходов. URL: <https://trn.gov.ru/activity/regulation/kadestr/groro>.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. М.: Экономика, 2000. 421 с.
4. Объекты обращения с ТКО в РФ // Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор). URL: <https://trn.gov.ru>.
5. Ратнер С.В. Циркулярная экономика: теоретические основы и практические приложения в области региональной экономики и управления // Инновации. 2018. № 9. С. 29-37.
6. Тимофеев Г.П., Тимофеева О.Г. К вопросу разработки системы управления твердыми бытовыми отходами в рамках устойчивого развития региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Техника и технологии. 2012. № 2-3. С. 286-289.
7. Шелунцова М.А. Методы оценки эффективности инвестиционных решений в общественном секторе экономики // Экономика региона. 2012. № 1 (29). С. 247-253.
8. What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050, 2018. 295 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-1329-0.
9. García-Pérez J., Fernández-Navarro P., Castelló A., López-Cima M.F. Cancer mortality in towns in the vicinity of incinerators and installations for the recovery or disposal of hazardous waste // Environment international. 2012. No. 51. P. 31-44.

## Public efficiency of waste processing productions

**Anastasiya N. Bairak**

Senior Lecturer,  
Siberian University of Consumer Cooperatives,  
630087, 26 K. Marks av., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: bairakan@gmail.com

**Ol'ga Yu. Voronkova**

Doctor of Economic Sciences,  
Altai State University,  
656099, 61 Lenina av., Barnaul, Russian Federation;  
e-mail: olka2004@yandex.ru

**Aleksei I. Karpovich**

Doctor of Economic Sciences,  
Novosibirsk State Technical University,  
630073, 20 K. Marks av., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: karpovich383@gmail.com

**Elena I. Shiyan**

PhD in Economics,  
Novosibirsk State Technical University,  
630073, 20 K. Marks av., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: elshyan@ngs.ru

### Abstract

The article is devoted to the analysis of the social efficiency of waste processing enterprises, calculations and their discussion are presented. The authors say that tax incentives for companies engaged in the processing of secondary raw materials are an effective economic measure in stimulating small and medium-sized businesses, allowing an increase in the number of enterprises wishing to occupy this niche. Informing the population, installing containers for separate waste collection, and exporting sorted raw materials will be taken over by recycling companies and will automatically adjust the process to suit their own needs. Tax levies not received by the state can be considered a preventive measure that compensates for environmental damage from the negative impact of landfills on the environment. Measures such as tax incentives, an increase in tariffs for receiving solid household waste at landfills affect the interests of all agents of the national economy, which greatly contributes to the development of the recycling industry and, as a result, increases the competitiveness of Russia as a whole.

### For citation

Bairak A.N., Voronkova O.Yu., Karpovich A.I., Shiyan E.I. (2021) Obshchestvennaya effektivnost' otkhodopererabatyvayushchikh proizvodstv [Public efficiency of waste processing productions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 7-16. DOI: 10.34670/AR.2021.67.86.001

## Keywords

Social efficiency, waste recycling, sustainable development, recycling.

## References

1. García-Pérez J., Fernández-Navarro P., Castelló A., López-Cima M.F. (2012) Cancer mortality in towns in the vicinity of incinerators and installations for the recovery or disposal of hazardous waste. *Environment international*, 51, pp. 31-44.
2. *Gosudarstvennyi reestr ob"ektorov razmeshcheniya otkhodov* [State register of waste disposal facilities]. Available at: <https://rpn.gov.ru/activity/regulation/kadastr/groro>.
3. *Metodicheskie rekomendatsii po otsenke effektivnosti investitsionnykh proektorov i ikh otboru dlya finansirovaniya* [Methodological recommendations for assessing the effectiveness of investment projects and their selection for financing] (2000). Moscow: Ekonomika Publ.
4. *Ob"ekty obrashcheniya s TKO v RF* [Objects of MSW management in the Russian Federation]. *Federal'naya sluzhba po nadzoru v sfere prirodopol'zovaniya (Rosprirodnadzor)* [Federal Service for Supervision in the Sphere of Nature Management (Rosprirodnadzor)]. Available at: <https://rpn.gov.ru> [Accessed 16/09/2021].
5. Ratner S.V. (2018) Tsirkulyarnaya ekonomika: teoretycheskie osnovy i prakticheskie prilozheniya v oblasti regional'noi ekonomiki i upravleniya [Circular economy: theoretical foundations and practical applications in the field of regional economics and management]. *Innovatsii* [Innovations], 9, pp. 29-37.
6. Sheluntsova M.A. (2012) Metody otsenki effektivnosti investitsionnykh reshenii v obshchestvennom sektore ekonomiki [Methods for assessing the effectiveness of investment decisions in the public sector of the economy]. *Ekonomika regiona* [Economy of the region], 1 (29), pp. 247-253.
7. Timofeev G.P., Timofeeva O.G. (2012) K voprosu razrabotki sistemy upravleniya tverdymi bytovymi otkhodami v ramkakh ustochivogo razvitiya regiona [On the issue of developing a solid waste management system in the framework of sustainable development of the region]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Tekhnika i tekhnologii* [News of South-West State University. Series: Engineering and technology], 2-3, pp. 286-289.
8. Volynkina E.P., Zaitseva T.N. (2010) Inventarizatsiya poligonov i svalok TBO v Rossii i otsenka ikh metanovogo potentsiala [Inventory of solid waste landfills and dumps in Russia and assessment of their methane potential]. *Ekologiya i promyshlennost' Rossii* [Ecology and Industry of Russia], 1, pp. 30-31.
9. *What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050*, (2018). 295 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-1329-0.

## Современные угрозы экономической безопасности социохозяйственных комплексов регионов ЮФО

**Ахмедова Милена Расуловна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры мировой экономики и менеджмента,  
Кубанский государственный университет,  
350040, Российская Федерация, Краснодар, ул. Ставропольская 149,  
e-mail: Mili-g1@mail.ru

**Землянская Стелла Викторовна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории,  
региональной экономики и предпринимательства,  
Волгоградский государственный университет,  
400062 Российская Федерация, Волгоград,  
просп. Университетский, 100,  
e-mail: stella.zemlyanskaya@yandex.ru

**Оганесова Маргарита Грачиковна**

Студент, экономический факультет,  
направление: экономическая безопасность,  
Кубанский государственный университет,  
350040, Российская Федерация, Краснодар, ул. Ставропольская 149,  
e-mail: moganesova24@gmail.com

### Аннотация

В условиях социально-экономической напряженности и нестабильности вопрос экономической безопасности регионов стоит достаточно остро, поэтому в настоящее время уделяется большое внимание анализу угроз, разработке мер по их минимизации и предотвращению ущербов.

В данной статье разработаны алгоритмы решения основных проблем социально-экономического развития Краснодарского края на основании уже существующих стратегий и выявленных в них недочетов. Использованы сравнительный и факторный виды анализа для сравнения стратегий развития регионов ЮФО и, в частности, Краснодарского края, также использованы статистические данные министерств и ведомств регионов Южного Федерального округа. На основе оценки Указа Президента РФ «О развитии стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» к существующим индикаторам предложено внести дополнения.

Авторами рассмотрены различные факторы, влияющие на уровень экономической безопасности субъектов ЮФО, выявлены различия в приоритетных направлениях развития экономики Краснодарского края и других субъектов Южного Федерального округа, дан авторский анализ основных показателей экономической безопасности и финансовой

устойчивости регионов ЮФО, выявлено, какие мероприятия осуществляются для повышения уровня экономической безопасности и минимизации угроз в экономике субъектов ЮФО, предложены пути обеспечения усиления экономической безопасности социохозяйственного комплекса Краснодарского края.

#### Для цитирования в научных исследованиях

Ахмедова М.Р., Землянская С.В., Оганесова М.Г. Современные угрозы экономической безопасности социохозяйственных комплексов регионов ЮФО // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 17-31. DOI: 10.34670/AR.2021.40.74.002

#### Ключевые слова

Экономическая безопасность, анализ угроз, государственная политика, минимизация рисков, алгоритм решения проблем, оценка финансовой устойчивости регионов, Южный Федеральный округ.

## Введение

В условиях социально-экономической напряженности и нестабильности вопрос экономической безопасности стоит достаточно остро, поэтому в настоящее время уделяется большое внимание анализу угроз, разработке мер по их минимизации и предотвращению ущербов. Обеспечение экономической безопасности России осуществляется благодаря сложной системе взаимодействия органов различных структур. В настоящее время принимаемых мер оказывается недостаточно в связи с появлением новых угроз, следствием которых является политическая нестабильность в мире. Следовательно, экономика страны остается подвержена большому риску.

Проблема экономической безопасности, которая возросла в конце XX века, остается нерешенной из-за постоянно возникающих новых угроз, которые требуют от органов власти быстрого реагирования и современных действенных решений [Голубецкая, Пономарева, 2011].

В настоящее время следует выделить такие угрозы экономической безопасности России, как: применение дискриминационного влияния на основные секторы экономической системы России, а также ограничение доступа к современным технологиям и финансовым ресурсам иностранных субъектов; рост конфликтов в зонах экономических интересов Российской Федерации и вблизи ее границ; достаточно низкий объем прямых инвестиций, связанный с существованием неблагоприятного инвестиционного климата; недостаточный потенциал российского несырьевого экспорта; влияние мировых экономических рисков на финансовую и банковскую системы.

Политика обеспечения экономической безопасности реализуется всеми органами власти на основе нормативно-правовых документов. Фундаментом по обеспечению экономической безопасности РФ является Указ Президента РФ «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Указ Президента РФ № 208, 2017].

## Способы обеспечения экономической безопасности в РФ. Показатели экономической безопасности

В Указе Президента РФ «О стратегии экономической безопасности до 2030 года» для оценки состояния экономической безопасности были определены 40 показателей. К наиболее основополагающим можно отнести: 1) индекс физического объема ВВП; 2) ВВП на душу

населения (по паритету покупательной способности); 3) доля российского ВВП в мировом ВВП; 4) доля инвестиций в основной капитал в ВВП; 5) индекс денежной массы (денежные агрегаты М2); 6) уровень инфляции; 7) чистый импорт (экспорт) капитала; 8) энергоемкость валового внутреннего продукта; 9) дефицитный федеральный бюджет [Указ Президента РФ № 208, 2017].

К уже существующим индикаторам, на наш взгляд, следует добавить показатель степени монополизации в малом и среднем бизнесе, так как именно два этих уровня бизнеса формируют средний класс в обществе, за счет этого обеспечивают экономику стабильными денежными поступлениями, а монополизация служит сдерживающим фактором развития, снижает стимул создания малых и средних предприятий. Также следует ввести показатель, определяющий соотношение сырьевого и несырьевого экспорта в структуре ВВП, данный критерий позволит дать объективную оценку экспорту, определить уровень развития несырьевого экспорта, станет стимулом развития несырьевых отраслей экономики, преимущественно сельскохозяйственных.

Данные показатели необходимы, так как при 25-и видах угроз экономической безопасности и 74-х мероприятий (задач), поддерживающих экономической безопасности России, предполагается всего 40 индексов для проведения проверки положения экономической безопасности РФ, которые не могут в полной мере дать характеристику мерам реализации экономической безопасности, в том числе выявить более узконаправленные проблемы, связанные со специфическими отраслями и подотраслями экономики. Как следствие, это может привести к появлению новых угроз и вызовов, что ведет к подрыву стабильности.

В целях определения уровня экономической безопасности все регионы, входящие в состав ЮФО, были оценены по основным показателям социально-экономического развития страны: уровень безработицы, внешнеторговый оборот, индекс покупательной способности, продукция с\х (особенность ЮФО как аграрного округа), ВРП (табл. 1) [Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. Основные показатели; Исполнение бюджета Ростовской области за 2020 г.; Федеральная служба государственной статистики, 2021].

По результатам анализа лидируют Краснодарский край и Ростовская область, регионы с наиболее низкими показателями – Республика Адыгея и Калмыкия. В целом ЮФО имеет высокий уровень экономической безопасности за счет своих преимуществ: выгодное географическое и geopolитическое положение, благоприятные климатические ресурсы, высокая обеспеченность рекреационными ресурсами, агроклиматическая перспектива. Вместе с тем, существует ряд ограничений для развития субъектов в составе ЮФО. К ним относятся: дифференциация уровня развития, слабая инфраструктурная обеспеченность, неэффективное использование имеющегося потенциала, низкий уровень квалификации трудовых ресурсов.

**Таблица 1 – Оценка обеспечения экономической безопасности в регионах ЮФО (составлено авторами по данным Росстата и Федеральной таможенной службы)**

Субъекты ЮФО	Показатели / Годы														
	Уровень безработицы, %			Внешнеторговый оборот, млн дол. США			Индекс потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего), %			ВРП, млрд руб.			Продукция с\х, млрд руб.		
	2013	2019	2020	2013	2019	2020	2013	2019	2020	2013	2019	2020	2013	2019	2020
Республика Адыгея	16,6	8,2	8,5	75,8	97,0	79,3	106,9	101,1	101,9	70,8	132,2	125,6	16,2	25,2	25,1

Субъекты ЮФО	Показатели / Годы														
	Уровень безработицы, %			Внешнеторговый оборот, млн дол. США			Индекс потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего), %			ВРП, млрд руб.			Продукция с/х, млрд руб.		
	2013	2019	2020	2013	2019	2020	2013	2019	2020	2013	2019	2020	2013	2019	2020
Краснодарский край	5,	4,8	5,6	1370	1170	1020	106,8	102,6	104,9	1662,	2569,	2484,	254,7	304,4	399,5
Республика Калмыкия	12,6	7,0	6,4	6,0	5,1	29,5	106,5	105,4	106,8	41,1	88,9	73,7	18,8	27,8	27,4
Ростовская область	6,0	4,9%	5,4%	9852,	1110,	1128,	106,6	102,7	105,2	917,6	1600,	1568,	171,5	303,9	289,9
Волгоградская область	5,5	5,3	7,3	5209,	2300,	2530,	105,4	103,0	104,9	607,4	961,4	901,7	83,8	149,1	166,8
Республика Крым	6,5	6,0	6,3%	1960,	93,6	74,9	99,5	102,6	105,2	137,6	469,2	441,0	49,8	55,0	55,4

## Финансовая стабильность регионов РФ и ее связь с уровнем экономической безопасности

Устойчивое развитие финансовой системы государства является одним из ключевых направлений национальной политики в сфере обеспечения экономической безопасности. Способность государственной экономики противостоять неблагоприятным воздействиям и угрозам напрямую зависит от ее финансовой устойчивости. Основными условиями, определяющими финансовую устойчивость на уровне регионов, являются: покупательная способность всех экономических агентов; сбалансированность платежного баланса регионов; размер государственного долга; профицитность (сбалансированность) регионального бюджета [Голубецкая, Пономарева, 2011; Суглобов, Хмелев, Орлова, 2013].

Наивысшая степень безопасности достигается, когда все вышеперечисленные показатели находятся в пределах границ. На примере Южного федерального округа была проведена оценка финансовой устойчивости регионов, входящих в его состав, по показателям, представленным в таблице 2.

**Таблица 2 – Оценка финансовой устойчивости регионов ЮФО (составлено по данным Росстата)**

Показатели	Субъекты ЮФО						
	Краснодарский край	Ростовская область	Астраханская область	Волгоградская область	Республика Калмыкия	Республика Крым	Республика Адыгея
Государственный внутренний долг, млрд руб.	104,82	27,92	13,69	48,27	5,84	3,45	4,20
Сальдо торгового баланса, млн долл. США	1100,0	6240,0	322,7	1 235,9	2,3	- 7,1	- 28,7

Показатели	Субъекты ЮФО						
	Красно-дарский край	Ростовская область	Астраханская область	Волгоградская область	Республика Калмыкия	Республика Крым	Республика Адыгея
Размер профицита/дефицита регионального бюджета, млн руб.	33434,2 (профицит)	5672,5 (профицит)	2987,6 (профицит)	4400,0. (дефицит)	1,5 (дефицит)	6469,7 (дефицит)	1094,7 (дефицит)

На основе представленных данных можно сделать вывод, что наиболее финансово устойчивыми регионами являются Ростовская и Волгоградская области и Краснодарский край. Анализ показал, что данные субъекты ЮФО обладают положительным сальдо торгового баланса, который свидетельствует о превышении экспорта над импортом, что говорит о конкурентоспособности товаров, производимых данными регионами. Государственный внутренний долг отображает федеральное инвестирование, заинтересованность государства в развитии данных территориальных единиц. Это отчетливо можно проследить на примере Краснодарского края, который активно развивается в рекреационной сфере, сфере сельского хозяйства, жилищного строительства и др. Обладает высокой финансовой устойчивостью и обеспечивает федеральный бюджет высоким уровнем поступлений. На долю подобных субъектов (13) приходится 61,2% финансового потенциала всех регионов России [Экономическое здоровье регионов России, 2021].

Бездефицитность регионального бюджета – один из благоприятных вариантов развития бюджета региона, но далеко не всегда удается достичь данной сбалансированности. Профицитный бюджет Краснодарского края, Ростовской и Волгоградской областей говорит о наличии необходимых финансовых ресурсов, с помощью которых происходит реализация мероприятий превентивного (компенсационного) характера по противодействию неблагоприятным воздействиям и угрозам. Финансовая устойчивость зависит от наличия финансовых ресурсов и качественного управления ими. Далеко не все субъекты обеспечены должным количеством ресурсов, что сказывается на их финансовой устойчивости и как следствие – уровне экономической безопасности [Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. Основные показатели; Исполнение бюджета Ростовской области за 2020г; Федеральная служба государственной статистики, 2021].

## Классификация субъектов России по степени их экономической безопасности

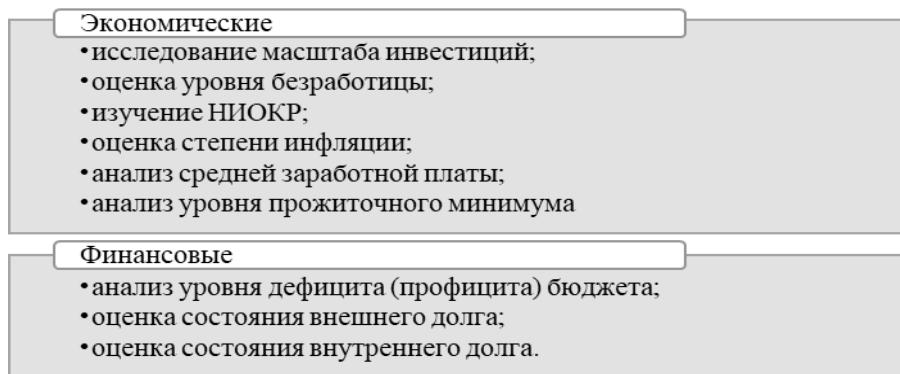
Исходя из мнения экспертов, регионы России по степени состояния их экономической безопасности следует классифицировать, учитывая финансовые и экономические показатели (рис. 1).

На основе результатов приведенных показателей регионы разбиваются на 3 группы: с высоким, средним и низким уровнем экономической безопасности. Для классификации типа региона используют следующий показатель, рассчитываемый по формуле 1 [Типологизация регионов России по ..., 2018].

$$И_{\text{н}} = \sqrt{\Gamma_{\text{КФП}} + \Gamma_{\text{КЭП}}}, \quad (1)$$

где  $\Gamma_{\text{КФП}}$  – групповой критерий финансовых показателей уровня экономической безопасности;

$\Gamma_{\text{КЭП}}$  – групповой критерий экономических показателей уровня экономической безопасности.



**Рисунок 1 – Экономические и финансовые показатели экономической безопасности регионов**

Для подсчета вышеизложенного интегрального показателя необходимо подсчитать общий суммарный по каждому из регионов, определяемый следующим образом (ф. 2):

$$ОСП (общий суммарный показатель) = \Gamma_{\text{КФП}} + \Gamma_{\text{КЭП}}, \quad (2)$$

Большинство характеристик в регионах РФ сильно отличаются, поэтому оценку показателей часто определяют по пятибалльной шкале [там же, 2018].

В результате одного из таких исследований, проведенных в нашей стране, регионы ЮФО расположились следующим образом: высокий уровень – Краснодарский край (уровень экономического здоровья региона на сегодняшний день 32%); средний – Ростовская и Волгоградская области, их уровень экономического здоровья 10–13%; низкий – Республика Крым, Калмыкия и Астраханская область. Подобная типологизация позволяет определить наиболее выгодную стратегию развития экономической безопасности в каждом регионе отдельно, помогает определить текущую степень экономической безопасности субъектов и оценить прогресс по результатам проведенной работы [там же, 2018].

Краснодарский край один из регионов-лидеров по уровню экономической безопасности и финансовой устойчивости. На долю таких регионов приходится 48% ВРП, 41% инвестиций, 33% экономически активного населения [Федеральная служба государственной статистики..., 2020].

С точки зрения конкурентоспособности региона существует ряд достоинств: опыт и цели южного региона страны: разнообразный внутренний рынок, более 15 млн. туристов ежегодно [Закон Краснодарского края о стратегии ..., 2018]; обширные практические навыки выполнения международных и федеральных программ; привлекательность региона для отдыха и жизни, ведения бизнеса; поддержка предпринимательской активности, большой спектр программ для ее развития; перспективы внедрения умной экономики; ЮФО обладает уникальным геостратегическим положением [там же]; высокие показатели инвестиционной привлекательности.

Однако выделяются проблемы, решение которых служит основным направлением обеспечения экономической безопасности региона: недостаточная глобальная конкурентоспособность ведущих экономических комплексов; пассивность институциональной системы; структурные проблемы в сфере развития и формирования человека капитала; примитивизм в инновационной экосистеме; значительная антропогенная нагрузка и отсутствие положительной динамики системы стабильного развития; существенный инфраструктурно-пространственный лимит; высокая корреляция от внешних финансовых институтов при несоответствующем уровне качества внутренней системы управления финансовыми ресурсами и привлечения инвестиций [Анищенко, 2014; Приложение к Закону..., 2018].

Конкурентоспособность региона сталкивается с трудностями в развитии человеческого капитала, инноваций и пространства, о чем свидетельствуют следующие данные.

Безработица на конец 2020 г. составила 3,7% [Управление Федеральной службы государственной статистики, 2020]. Численность трудоустроенных безработных на декабрь 2020 г. увеличилась в 4,8 раз по сравнению с показателей 2019 г и составила 4,6 тыс. Средний показатель на душу населения зафиксирован в размере 11298 рублей в месяц, для населения трудоспособного прожиточный минимум оценен в 12190 рублей, для детей и пенсионеров – в 11012 и 9300 рублей соответственно (по отношению к II кварталу 2020 года эти данные сократились на 99, 108, 75 и 102 рубля соответственно, или на 0,9% в среднем). [Приложение к Закону Краснодарского края..., 2018; Управление Федеральной службы государственной статистики, 2020].

Объем инвестиций в основной капитал в расчете на одного жителя в 2020 году составил 88,1 тыс. руб., что на 0,3% меньше показателя предыдущего года. Краснодарский край располагается на 48-м месте в России по этому показателю. В целом объем инвестиций в основной капитал субъекта за минувший год составил 500,3 млрд руб. [Приложение к Закону Краснодарского края..., 2018].

Данные, представленные в таблице 3, позволяют сделать вывод, что большинство показателей связанных с оказанием услуг, выпуском продукции снизились по отношению к предыдущему году.

**Таблица 3 – Оценка экономической безопасности Краснодарского края на основе показателей за 2017–2020 гг. (по данным Росстата и Федеральной таможенной службы).**

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение (+, -)			Темпы роста, %		
					2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019
Продукция сельского хозяйства, млрд руб.	364,0	382,5	427,3	399,5	18,5	44,8	- 27,8	105,08	111,71	93,45
в том числе: продукция растениеводства	259,5	275,2	317,5	274,6	15,7	42,3	-42,9	106,05	115,37	86,49
продукция животноводства	104,5	107,3	109,8	113,9	2,8	2,5	4,1	102,68	102,33	103,73
Ввод в действие общей площади жилых домов, тыс. м <sup>2</sup>	4728,0	4415,0	4514,0	4520,8	-313,0	99,0	6,8	93,38	102,24	100,15
Грузооборот автомобильного транспорта, млрд т·км	5,5	6,1	5,3	6,0	0,6	-0,8	0,7	110,91	86,89	113,20

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение (+, -)			Темпы роста, %		
					2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019
Оборот розничной торговли, млрд руб.	1306,9	1368,1	1462,4	1438,0	61,2	94,3	-24	104,68	106,89	98,33
Платные услуги населению, млрд руб.	479,8	522,3	534,8	445,3	42,5	12,5	-89,5	108,86	102,39	83,26
Доходы консолидированного бюджета, млрд руб.	296,9	316,2	366,6	387,0	19,3	50,4	21,0	106,50	115,94	105,6
Расходы консолидированного бюджета, млрд руб.	279,4	300,3	335,0	388,0	20,9	34,7	53,0	107,48	111,56	115,8
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	503,2	515,3	439,6	500,3	12,1	-75,7	60,7	102,40	85,31	113,81
Индекс потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего года), %	102,2	104,3	102,6	104,9	2,1	-1,7	2,3	102,05	98,37	102,24
Индекс цен производителей промышленных товаров (декабрь к декабрю предыдущего года), %	99,2	105,6	99,5	103,6	6,4	-6,1	4,1	106,45	94,22	104,12
Индекс цен производителей сельскохозяйственной продукции (декабрь к декабрю предыдущего года), %	92,2	113,7	96,8	101,1	21,5	-16,9	4,3	123,32	85,14	104,44
Внешнеторговый оборот, млрд долл. США	11,6	13,1	11,7	10,2	1,5	-1,4	-1,5	11,29	89,31	87,18
Удельный вес населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, %	10,9	10,5	10,7	10,8	-0,4	0,2	0,1	96,33	101,90	100,93
Естественная убыль на 1000 человек населения, чел.	0,5	0,5	1,5	2,4	0,0	1,0	0,9	100,00	300,00	160,00

Это связано с повышением уровня безработицы, отсутствием экспорта в полномасштабном объеме, карантинными мерами. Доходы консолидированного бюджета возросли за счет получения средств на поддержку региональных бюджетов для компенсации снижения налоговых и неналоговых поступлений в связи с пандемией коронавирусной инфекции (9388,1 млн руб.). Расходы консолидированного бюджета края превысили уровень расходов 2019г. на 15,8% [Управление Федеральной службы государственной статистики ..., 2019, 2020]. Большую

часть расходов составили социальная политика и образование, в связи с выплатами семьям на детей, предоставлением «кредитных каникул», попыткой сохранить рабочие места, обустройством школ в связи с требованиями дистанционного образования.

Рост наблюдается по показателю естественной убыли на 1000 чел., что связано с повышенной смертностью по причине пандемии COVID-19 и снижением рождаемости; индекс потребительских цен, цен производителей промышленных товаров и производителей сельскохозяйственной продукции выросли на 2,3 и 4,1 и 4,3 соответственно (связанно с ростом уровня инфляции и неустойчивостью рубля). Увеличилась сдача в эксплуатацию общей площади жилых домов, тыс. м<sup>2</sup>. Изменения произошли по двум причинам: постоянное развитие жилищной инфраструктуры региона в связи с большим количеством приезжих; изменение правил учета, в полном объеме стали действовать нормы ФЗ № 217 от 29.07.2017. Без учета изменений показатель составил 99,7% к 2019г.

Исходя из анализа и оценки Краснодарского края, было обнаружено, что, несмотря на высокий административный ресурс, высокую привлекательность жизни, высокий уровень предпринимательской активности, есть проблемы, которые негативно отражаются на уровне экономической безопасности региона, а именно – естественная убыль населения; большой разрыв между доходами населения; наличие безработицы; отсутствие практического характера мер, прописанных в НПА, по повышению уровня экономической безопасности. Оценка Краснодарского края по уровню экономической безопасности в период с 2017 по 2020 годы показала, что до 2020 г. наблюдалось повышение многих показателей по региону, что говорило о положительном развитии экономики края, но в 2020 г. показатели упали, некоторые из них снизились по сравнению с 2017 г. Таким образом, можно сделать вывод, что экономическая безопасность Краснодарского края ухудшилась, несмотря на то, что он остается в числе регионов – лидеров.

На основе проведенного исследования целесообразно выдвинуть следующие рекомендации для улучшения сложившейся ситуации следует предложить способы снижения угроз и увеличения уровня экономической безопасности Краснодарского края в виде алгоритмов для каждой из выявленных проблем (рис. 2–6).



**Рисунок 2 – Пути решения проблемы высокой стратификации населения по уровню доходов в Краснодарском крае**



Рисунок 3 – Пути снижения уровня безработицы в Краснодарском крае

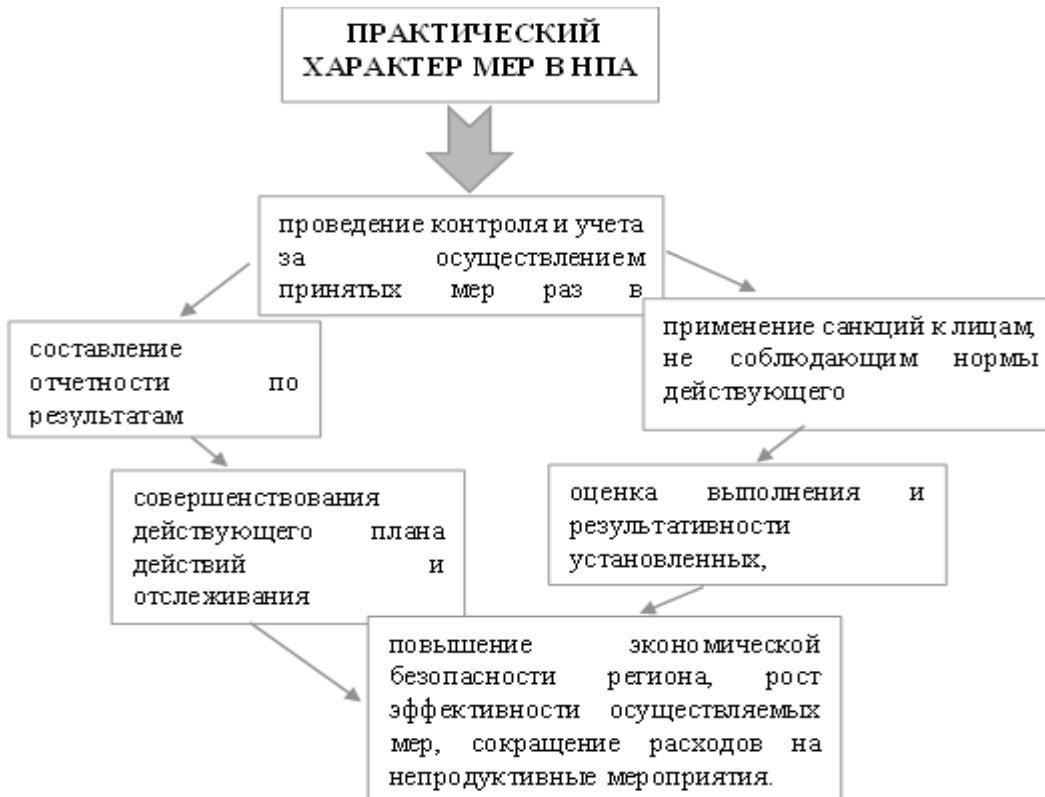
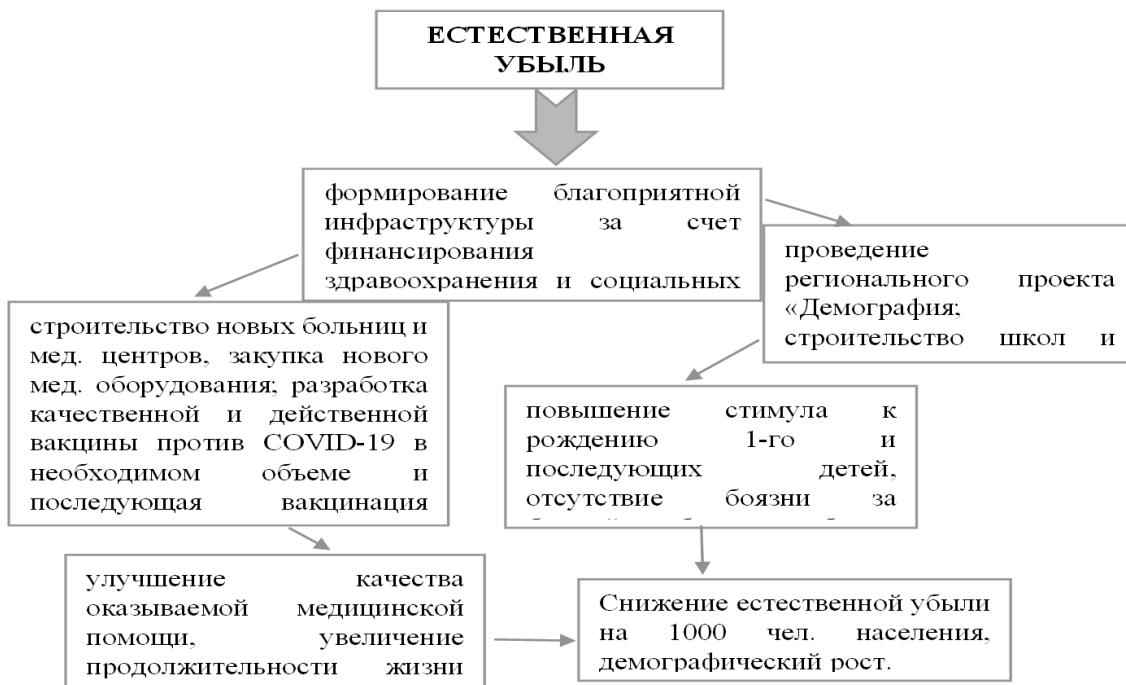


Рисунок 4 – Пути усиления практического характера мер, прописанных в НПА



**Рисунок 5 – Пути повышения темпов развития хозяйственного комплекса Краснодарского края**



**Рисунок 6 – Пути снижения естественной убыли населения в Краснодарском крае**

Указанные меры будут способствовать повышению уровня экономической безопасности социохозяйственного комплекса Краснодарского края, причем мероприятия по модернизации системы организации не могут быть отчуждены друг от друга. Необходимо осуществлять комплексный подход по обеспечению внутригосударственной экономической безопасности с целью достижения баланса сил во внешнеэкономической деятельности.

## Заключение

Анализ показал, что спектр вызовов экономики государства обширен, это связано как с внешними факторами, так и с недоработками в системе обеспечения экономической безопасности. Как уже упоминалось ранее, действия по улучшению системы организации не должны быть изолированы друг от друга. Для решения, поставленной задачи нужен комплекс мер по обеспечению экономической безопасности как внутри страны, так и за ее пределами. В связи с этим были выдвинуты следующие рекомендации по минимизации рисков и угроз.

1. Совершенствование системы мониторинга состояния экономической безопасности, заключающееся в выработке новых показателей в дополнение к имеющимся сорока для специализации и выделения нестандартных угроз и проблем из общего ряда для своевременного реагирования;

2. Необходимость развития несырьевого экспорта, уход от зависимости экономики от нефти и нефти продуктов, так как в скором времени возможно их вытеснение альтернативными источниками энергии, которые постепенно уже сейчас начинают внедряться в странах Европы и Запада.

3. Уход от милитаризации экономики, начать вкладывать появившиеся свободные ресурсы в науку и научные разработки. Увеличение вложений повысит уровень НТП в стране, что со временем может привести Россию к статусу развитой страны.

4. Создание благоприятного инвестиционного климата для привлечения вложений в экономику государства, а используемые меры должны быть не единичными, а стабильными для получения желаемого результата.

К сожалению, на данный момент российская система экономической безопасности не достигла совершенства, ее работа осуществляется не в полной мере, что, конечно, дает повод для появления новых угроз и усложняет борьбу с ними.

## Библиография

1. Анищенко Е. В. Безопасность России в условиях социально-экономических реформ // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 14. С. 51–62.
2. Голубецкая Н. П., Пономарева Е. В. Экономическая безопасность: учеб. пособие. СПб.: ИЭО СПбУТУиЭ, 2011. 512 с.
3. Закон Краснодарского края «О стратегии социально-экономического развития края до 2030 года», 2018. URL: [https://mintekkh.krasnodar.ru/upload/iblock/1de/Zakon\\_KK\\_3930\\_KZ\\_ot\\_21.12.2018\\_o\\_strategii\\_sotsialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_KK\\_do\\_2030\\_goda.pdf](https://mintekkh.krasnodar.ru/upload/iblock/1de/Zakon_KK_3930_KZ_ot_21.12.2018_o_strategii_sotsialno_ekonomicheskogo_razvitiya_KK_do_2030_goda.pdf) (дата обращения: 13.03.2021).
4. Зибарев М. В. Экономическая безопасность: учебное пособие. Орск: ОГТИ, 2010. 175 с.
5. Исполнение бюджета Ростовской области за 2020г. URL: <https://www.donland.ru/result-report/863>
6. Криворотов В. В., Калина А. В., Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие. М.: Юнити, 2012. 351 с.
7. Приложение к Закону Краснодарского края «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года». URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/e4e8b9ddede078a93f60f5e7a08fce28/krasnodar.pdf>
8. Проблемы современной экономики: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2016 г.). Самара:

- АСГАРД. 118 с.
9. Санкции против России. URL: <https://www.rbc.ru/tags/sanction>
  10. Суглобов А. Е., Хмелев С. А., Орлова Е. А. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность». М.: Юнити-Дана, 2013. 271 с.
  11. Типологизация регионов России по уровню экономической безопасности, 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologizatsiya-regionov-rossii-po-urovnyu-ekonomiceskoy-bezopasnosti/viewer> (дата обращения: 14.03.2021).
  12. Трошин Д. В. Основы концептуальной модели источников угроз экономической безопасности на национальном уровне // Онтология проектирования. 2017. Т. 7. № 4(26). С. 410-422. DOI: 10.18287/2223-9537-2017-7-4-410-422.
  13. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/>
  14. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. Основные показатели, 2019, 2020. URL: <https://krsdstat.gks.ru/> (дата обращения: 25.03.2021)
  15. Федеральная служба государственной статистики, 2021. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.03.2021).
  16. Экономическое здоровье регионов России, 2021. URL: <https://raexpert.ru/> (дата обращения: 03.03.2021).

## **Modern threats to economic security of socio-economic complexes in the regions of the south federal district**

**Milena R. Achmedova**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Department of World Economy and Management, Kuban State University,  
350040, 149, Stavropol St., Krasnodar, Russian Federation  
e-mail: Mili-g1@mail.ru

**Stella V. Zemlyanskaya**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Economic Theory, Regional Economics and Entrepreneurship,  
400062, 100, Prosp. Universitesky, Volgograd, Russian Federation  
e-mail: stella.zemlyanskaya@yandex.ru

**Margarita G. Oganesova**

Student, Faculty of Economics, Direction: economic security,  
Kuban State University,  
350040, Stavropol St, 149, Krasnodar, Russian Federation,  
e-mail: mo-ganesova24@gmail.com

### **Abstract**

In conditions of socio-economic tension and instability, the issue of economic security of the regions is quite acute, therefore, at present, much attention is paid to the analysis of threats, the development of measures to minimize them and prevent damage. In connection with the crisis state of most regions, the influence of modern threats to economic security on the state of the economy is

the main subject of research.

The purpose of the article is to study and analyze modern threats to economic security, on the basis of which measures are proposed to reduce threats to the economic security of the Krasnodar Territory. In this paper, algorithms have been developed for solving the main problems of the socio-economic development of the Krasnodar Territory on the basis of existing strategies and the shortcomings identified in them. Comparative and factorial types of analysis were used to compare the development strategies of the regions of the Southern Federal District and, in particular, the Krasnodar Territory; statistical data of the ministries and departments of the regions of the Southern Federal District were also used. Based on the assessment of the Decree of the President of the Russian Federation "On the development of the strategy of economic security of the Russian Federation for the period up to 2030", it was proposed to make additions to the existing indicators.

The authors considered various factors affecting the level of economic security of the subjects of the Southern Federal District, identified differences in the priority areas of economic development of the Krasnodar Territory and other subjects of the Southern Federal District, gave the author's analysis of the main indicators of economic security and financial stability of the regions of the Southern Federal District, considered what activities are being carried out to increase the level of economic security and minimize threats in the economy of the subjects of the Southern Federal District, the author's strategies are proposed to ensure a higher level of economic security in the Krasnodar Territory.

## For citation

Achmedova M.R., Zemlyanskaya S.V., Oganesova M.G. (2021) Sovremennyye ugrozy ekonomiche-skoy bezopasnosti sotsiokhozyaystvennykh kompleksov regionov YUFO [Modern threats to economic security of socio-economic complexes in the regions of the Southern Federal District]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 17-31. DOI: 10.34670/AR.2021.40.74.002

## Key words

Economic security, threat analysis, government policy, risk minimization, problem solving algorithm, assessment of financial stability of regions, Southern Federal District.

## References

1. Anishchenko E. V. (2014) Bezopasnost Rossii v usloviyakh socialno-ekonomicheskikh reform [Russia's security in the conditions of socio-economic reforms]. *Finansovaya analitika: problemi i resheniya* [Financial analytics: problems and solutions], no. 14, pp. 51-62.
2. Golubetskaya N. P., Ponomareva E. V. (2011) *Ekonicheskaya bezopasnost uchebnoe posobie* [Economic security of studies manual]. St. Petersburg: "Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics" Publ. 512 p.
3. *Zakon Krasnodarskogo kraya "O strategii socialno-ekonomicheskogo razvitiya regiona do 2030"* (2018) [The Law of the Krasnodar Territory "On the strategy of socio-economic development of the region until 2030"]. URL: [https://mintekkh.krasnodar.ru/upload/iblock/1de/Zakon\\_KK\\_3930\\_KZ\\_ot\\_21.12.2018\\_o\\_strategii\\_sotsialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_KK\\_do\\_2030\\_goda.pdf](https://mintekkh.krasnodar.ru/upload/iblock/1de/Zakon_KK_3930_KZ_ot_21.12.2018_o_strategii_sotsialno_ekonomicheskogo_razvitiya_KK_do_2030_goda.pdf)
4. Zibarev M. V. (2010) *Ekonicheskaya bezopasnost: uchebnoe posobie* [Economic security: a textbook]. Orsk: "Orsk Humanitarian and Technological Institute" Publ. 175 p.
5. *Ispolnenie budjeta Rostovskoy oblasti za 2020 g.* (2021) [Execution of the budget of the Rostov region for 2020]. URL: <https://www.donland.ru/result-report/863>
6. Krivorotov V. V., Kalina A.V. (2012) *Ekonicheskaya bezopasnost gosudarstva i regionov* [Economic security of the state and regions]. Moscow: "Unity" Publ. 351 p.
7. *Prilozhenie k Zakonu Krasnodarskogo kraya "O Strategii social'no-ekonomicheskogo razvitiya Krasnodarskogo kraya*

- do 2030 goda*” (2018) [Appendix to the Law of the Krasnodar Territory “On the Strategy of socio-economic development of the Krasnodar Territory until 2030”]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/e4e8b9ddede078a93f60f5e7a08fce28/krasnodar.pdf>
8. *Problemy sovremennoj ekonomiki* (2016) [Problems of modern economy]. Materialy V Mezhdunar. nauch. konf. [Materials of the V International Scientific Conference] (Samara, August 2016). Samara: “ASGARD” Publ. 118 p.
9. *Sankcii protiv Rossii* (2021) [Sanctions against Russia]. URL: <https://www.rbc.ru/tags/sanction>
10. Suglobov A. E., Khmelev S. A., Orlova E. A. (2013) *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya* [Economic security of an enterprise]. Moscow: “Unity-Dana” Publ. 271 p.
11. *Tipologizaciya regionov Rossii po urovnyu ekonomiceskoy bezopasnosti* (2018) [Typologization of Russian regions by the level of economic security]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologizatsiya-regionov-rossii-po-urovnyu-ekonomiceskoy-bezopasnosti/viewer>
12. Troshin D. V. (2017) Osnovy konceptual'noj modeli istochnikov ugroz ekonomiceskoy bezopasnosti na nacional'nom urovne [Fundamentals of the conceptual model of sources of threats to economic security at the national level]. *Ontologiya proektirovaniya* [Design ontology], vol. 7, no. 4(26), pp. 410-422. DOI: 10.18287/2223-9537-2017-7-4-410-422.
13. Uказ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 “О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года” (2017) [Decree of the President of the Russian Federation No. 208 dated May 13, 2017 “On the Strategy of Economic Security of the Russian Federation for the period up to 2030”]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/>
14. *Upravlenie Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki po Krasnodarskому krayu i Respublike Adygeya. Osnovnye pokazateli* (2019, 2020) [Department of the Federal State Statistics Service for the Krasnodar Territory and the Republic of Adygea. The main indicators]. URL: <https://krsdstat.gks.ru>
15. *Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki* (2021) [Federal State Statistics Service] URL: <https://rosstat.gov.ru>
16. *Ekonomicheskoe zdorov'e regionov Rossii* (2021) [Economic health of Russian regions]. URL: <https://raexpert.ru>

**Организационные аспекты интеграции регионального вуза в  
экономику региона**

**Горшкова Наталья Валерьевна**

доктор экономических наук, профессор,

заведующий кафедрой финансов, учета

и экономической безопасности,

Волгоградский государственный университет

400062, Российская Федерация, г. Волгоград, просп. Университетский, 100,

e-mail: gorshkovanv@volsu.ru

**Козырьков Роман Владимирович**

старший преподаватель, кафедра педагогики,

психологии и гуманитарных дисциплин,

филиал Астраханского государственного университета

г. Знаменске Астраханской области,

416540, Астраханская область, г. Знаменск, ул. Островского, 16,

e-mail: kozyrkov@asu.edu.ru

**Аннотация**

Исследование направлено на осмысление идентичности образовательной организации высшего образования в экономике российских регионов и поиск форм интеграции с субъектами экономического развития в регионе. В публикации исследуются возможности образовательной организации высшего образования предложить свой продукт на региональном рынке не только в концепции конкурентного рынка образовательных услуг, но и в концепции стратегического планирования экономических показателей, путем включения в общий рынок – в региональную систему разделения труда. Целевым ориентиром исследования полагалось рассмотреть вуз в качестве субъекта региональной экономики, определяющего ее экономическое развитие. В результате было предложено понимание общей цели субъектов региональной экономики, показана целесообразность институционализации процесса разработки стратегии экономического развития регионального продукта, определена идентичность регионального вуза в экономике субъекта федерации – планирование кадрового обеспечения стратегии экономического развития региона и реализация выработанной стратегии в интеграции с промышленно-технологическим комплексом региона и администрацией субъекта федерации. В итоге исследования получены основания для субъектного позиционирования вуза в региональной экономике, и применения институциональных форм организации стратегического планирования экономики в регионе. Результаты исследования могут быть применимы в деле организации разработки региональных стратегий экономического развития в субъектах Российской Федерации, в деле позиционирования организаций высшего образования в региональной экономике. В заключении определены направления

включения регионального вуза в экономику региона в рамках своих профессиональных компетенций посредством институциональных форм интеграции технологического, административного и интеллектуального начал.

#### Для цитирования в научных исследованиях

Горшкова Н.В., Козырьков Р.В. Организационные аспекты интеграции регионального вуза в экономику региона // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 32-40. DOI: 10.34670/AR.2021.14.76.003

#### Ключевые слова

Валовой региональный продукт, образовательная организация, профессиональное образование, управление, стратегия, инновации, институты управления, образовательные услуги.

## Введение

Концепция рынка образовательных услуг в отечественной научной литературе нередко противопоставляется концепции качества высшего образования, что во многом продиктовано особенностями правового регулирования образовательной сферы в Российской Федерации. В частности, С.Ю. Нейман и С.А. Кацель указывали на неэффективность реализованного в ныне действующем Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» качественного подхода [Федеральный закон № 273-ФЗ. 2012 (ред. 2021); Нейман, 2018: 131].

Если обратить внимание на п. 1 ст. 100 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ в котором федеральное и региональное финансирование высшей школы зависит от контрольных цифр приёма на обучение по профессиям и специальностям, то складывается впечатление о том, что концепция качества высшего образования основана на количестве. Количественная стратегия развития экономики высшей школы реализуется наглядно: по планам на 2021-2022 учебный год, Правительство России увеличило количество бюджетных мест для обучающихся увеличено на 47 тысяч. Причём, большинство их будет открыто на базе региональных вузов. Около половины российских студентов обучается на платных отделениях государственных вузов, оплата в условиях инфляции повышается. Официальные данные, опубликованные в исследовании НИУ ВШЭ в 2019 году, показали, что в среднем по России стоимость года обучения составляет 75 тыс. рублей.

Ректоры вузов отмечают, что для оплаты обучения существует три основных механизма: субсидии государства; средства частных компаний, оплачивающих обучение целевых студентов; личные средства граждан [Резник, 2021].

Надо признать, что государство в РФ активно пользуется целевым подходом финансирования Высшей школы, оперируя контрольными цифрами приёма и подготовки специалистов. Тем самым подразумевается наличие просчитанной на среднесрочную перспективу потребности в ежегодном выходе из высшей школы нужного количества определенных специалистов. Таким образом, количественный параметр продуктивности высшей школы можно считать выполнимым. В то же время её параметр, содержательно выражющий качественный рост выпускников высшей школы, зафиксировать сложнее. В ст. 20 Федерального закона № 273-ФЗ декларировано создание в образовательных учреждениях инновационных площадок, ведущих экспериментальную и поисковую деятельность. Но, по

суги, роль этих площадок в рамках качественного подхода к образованию незначительна и не привязана к актуальным потребностям региона. Вузы по-прежнему финансируются, прежде всего, как субъекты подготовки определенного количества кадров. Взаимосвязь высшей школы с инновационной экосистемой региона в российском законодательстве также не прослеживается.

## **Решения в области интеграции регионального вуза в экономику региона**

Задачу интеграции высшей школы в экономику региона предлагали решать путем развития негосударственного коммерческого образования [Нейман, Кациель, 2018]. Данное решение не является универсальным, при том что негосударственные высшие учебные заведения необходимы, как альтернатива государственным. Маркетинговый подход, который развивали С.Ю. Нейман и С.А. Кациель может найти более удачное применение в практике взаимодействия региональных отраслевых министерств с инновационными площадкам на базе вузов: в части трудоустройства выпускников, их участия в экономической, экспериментальной и инновационной деятельности в контексте реализации стратегии развития региона. Тогда важнейшим показателем маркетингового подхода станет не образовательная услуга, а коммерчески эффективная инновация, предлагающая решение конкретной задачи в рамках региональной экономической стратегии.

Реализацией качественного подхода к организации взаимодействия высшего образования и региональных хозяйствующих субъектов может считаться и практика государственно-частного партнёрства. Эту модель развития вузов в некоторой степени можно сравнить с зарубежной моделью участия бизнеса в развитии образовательных учреждений через эндаумент-фонды. В частности, М.А. Новосёлова и Н.В. Кочерягина в своем исследовании показали механизмы функционирования эндаумент-фондов, самым известным из которых является Фонд Альфреда Нобеля [Новосёлова, Кочерягина, 2018: 78]. Аналогично зарекомендовавшим себя в зарубежной практике фондам, взносы частных лиц, привлекаемые отечественными вузами, используются для подготовки специалистов, не имеющих финансовой возможности для обучения, либо для развития инновационных инициатив.

М.А. Новосёлова и Н.В. Кочерягина указывали на ряд проблемных условий развития практики частного финансирования институтов высшего образования, характерных для России:

- отсутствие возможности у среднего бизнеса финансировать инновационные проекты стоимостью от сотни миллионов до миллиарда рублей;
- невозможность частных инвесторов обеспечивать поступление «длинных денег» – долгосрочно финансировать инновационные проекты;
- отсутствие механизмов участия государства в долгосрочных инновационных проектах [Новосёлова, Кочерягина, 2018: 79].

Тем не менее, механизмы государственно-частного партнёрства в вопросах подготовки вузами кадров, в последние годы активно развиваются. В большинстве учебных заведений высшей школы России обучаются «целевики» – студенты, чьё обучение оплачивают предприятия в рамках программы дальнейшего трудоустройства. По данным «Российской газеты», количество таких обучающихся по стране составляет от 10% до 30%. В 2019 году стали известны случаи, когда российские суды начали удовлетворять иски инвесторов по программам целевого обучения в связи с не трудоустройством студентов после получения диплома

---

[Добрынина, 2020].

Принцип целевого финансирования частными инвесторами может быть ориентирован не только на личность специалиста, но и на конкретные проекты. Целевое финансирование (инвестирование) в научные и конструкторские разработки – процесс долгосрочный, требует так называемых «длинных денег» с отдачей в виде экономического результата до 10 лет. Распределение рисков между всеми субъектами процесса производства инноваций по модели софинансирования уменьшит долю риска каждого из них. Что очевидно в интересах и высших учебных заведений, и предприятий региональной экономики, и региональных отраслевых министерств, как субъектов региональной экономики. Для региональных министерств это возможность улучшить показатели инновационной экосистемы субъекта РФ, а также реализовать программы поддержки бизнеса, а для вузов это возможность не только реализовать качественный параметр подготовки специалистов, но и модель интеграции в экономику региона в ранге субъекта формирования стратегии его развития.

Ресурсное обеспечение инновационного процесса в каждом регионе не может осуществляться какой-либо одной его стороной. Ни региональные власти, ни вузы, ни предприятия не смогут поодиночке обеспечить процесс реализации новых технологий кадрами, финансами и иными ресурсами. Стратегии социально-экономического развития региона будут реальным инструментом стратегического планирования только тогда, когда будут содержать программу финансирования и ресурсного обеспечения новых технологий, предлагаемых к внедрению. На краткосрочном периоде планирования важнейшую роль играют средства предприятий, заинтересованных в нововведениях. В среднесрочной перспективе (до 10–12 лет) финансовую поддержку сможет оказать правительство региона.

Применение новой модели взаимодействия экономических субъектов нередко требует инструмента реализации. Трехстороннее взаимодействие субъектов регионального рынка может быть организовано на базе Торгово-промышленной палаты региона в форме Совета по инновационному развитию региона (Совет по ИРР) и сформирован соответствующий фонд. По результатам регулярных заседаний совета могут быть сформулированы проблемные точки в развитии региональной экономики, уязвимости и угрозы применяемых в настоящий момент технологий и производственных процессов, задачи поиска новых возможностей развития, а также вырабатываться предварительные технические задания от предприятий в адрес вузов на разработку технологий.

Для вузов предусматривается конкурсная основа представления проектов решений региональных экономических задач. На конкурсной основе разрабатывают и представляют проекты регионального значения, которые проходят экспертизу комиссии Совета по ИРР, принимающей решение о финансировании проекта и контролирующей его реализацию. На итоговом этапе необходима оценка результатов внедрения инновационной разработки, как расчетным методом, так и в режиме ежегодного мониторинга [Калашникова, Овчинникова, 2016: 76].

Таким образом, экономическая стратегия регионального вуза, который интегрирован в стратегию экономического развития региона, наполняет актуальным содержанием и целевые программы студентов, и целевое финансирование технологий. По самым скромным оценкам Высшей школы экономики, технологический потенциал университетов способен увеличить ВВП России до 4% [12 решений..., 2021]. Полезность интеграции вузов в экономику регионов в качестве базы развития инновационной экосистемы субъектов РФ состоит в актуализации профессиональной подготовки кадров и создания экономически обоснованных,

востребованных региональным рынком технологических решений. Региональные власти, располагая инструментом законодательной инициативы, могут не только организовать процесс результативного трехстороннего взаимодействия отраслевых министерств, вузов и региональных предприятий, но и корректировать его в долгосрочной перспективе при помощи бюджетного софинансирования. Контрольные цифры бюджетного и внебюджетного финансирования высшего образования будут соответствовать реальной потребности региональной экономики в той степени, в какой региональный вуз будет интегрирован в процесс разработки стратегии экономического развития в качестве субъекта региональной экономики.

Важным направлением координации вузов и руководства регионов РФ является Совет ректоров высших учебных заведений. Согласно тексту Решения Министерства общего и профессионального образования РФ от 10 ноября 1998 № 2803/50-28, эти государственно-общественные органы управления высшим образованием учреждаются на федеральном и региональном уровнях с 1998 года. Основными направлениями работы каждого регионального совета ректоров являются вопросы координации вузов в части выработки образовательных программ, укреплению материальной базы, международных связей. Однако, среди направлений работы советов предусмотрено взаимодействие с коммерческими и некоммерческими организациями по вопросам практической подготовки студентов.

Именно это направление, на наш взгляд, должно стать основой непосредственного включения вузов в региональную инновационную экосистему. На практике часто встречаются примеры заинтересованности властей субъекта РФ в участии вузов в региональной экономике. Так, в феврале 2020 года губернатор Волгоградской области А. Бочаров предложил Совету ректоров выработать их предложения по повышению роли ВУЗов региона в реализации национальных проектов [Андрей Бочаров предложил..., 2020]. В рамках рабочей встречи с председателем Совета ректоров Волгоградской области А. Коротковым, глава региона высказал пожелание продолжить работу по созданию «кванториумов» и других центров знаний в области, а также повысить воспитательный потенциал вузов в работе с молодёжью. В Самарской области в июне 2020 года региональный Совет ректоров внёс план восстановления экономики региона. Вновь инициатором встречи выступил губернатор области – Д. Азаров [Ректоры самарских вузов ..., 2020]. Глава региона отметил важнейшую роль в выработке мер восстановления региональной экономики, доходов населения и восстановления занятости в период пандемии принадлежит научному сообществу. Именно в вузах, по мнению Д. Азарова, сосредоточены научные кадры, которые в состоянии конкретизировать и описать основные целевые показатели, критерии результативности национальных проектов. Ректоры предложили краткосрочные программы переподготовки кадров, идею разработки и быстрой реализации региональных стартапов, инициативы по развитию туризма и расширению регионального экспорта [Ректоры самарских вузов..., 2020, www].

Очевидно, что администрации субъектов РФ заинтересованы в сохранении конструктивного диалога с вузами, их научными кадрами. Но в Стратегиях социально-экономического развития российских регионов потенциал этой интеграции не нашел отражения, в частности, не учитываются такие показатели, как: количество научно-преподавательских работников (НПР); количество публикаций и научных разработок в рамках вузов; соотношение НИОКР и количества НПР; прибыль вуза (региона) от внедрения разработанных инноваций и пр.

Разумно полагать, что именно эти показатели могут обязательно быть «выходами» региональной инновационной экосистемы, закреплёнными в стратегиях социально-экономического развития.

Важнейшим вопросом создания и внедрения инноваций является их финансирование и не редко на заседаниях федеральных и региональных Советов ректоров одним из самых обсуждаемых вопросов является экономика вуза [Совет ректоров вузов..., 2021]. Результативность научных исследований, их путь от идеи к внедрению в производство и в целом механизма инновационной экосистемы региона категорически зависимы от финансирования. Летом 2021 года в России было создано 12 объединений (консорциумов) вузов для координации действий, финансирования и выработки коллективных результатов [Для участия в программе «Приоритет 2030»..., 2021]. Лидерами по созданию консорциумов выступили Орловская область, Алтайский край и Челябинская область. Поддержка вузов, разработанная Министерством образования и науки РФ, нашла выражение в программе «Приоритет 2030». Это единая программа, которая сочетает элементы бюджетного финансирования (через консорциумы), а также пути поиска самостоятельного получения доходов в вузах. Так, в Орловской области важнейшим направлением самоокупаемости университетов является экспорт образования и технологий в другие регионы и страны. Эта идея была также предложена советом ректоров вузов Орловской области в августе 2020 года [В Орле побывала делегация..., 2021].

## Заключение

Маркетинговый подход к интеграции вузов в региональную экономику как инновационных драйверов заполняет вакуум, образовавшийся после отмены советской системы распределения кадров. Совет по ИРР при соответствующей нормативной регламентации может послужить действенным инструментом организационного взаимодействия вузов и предприятий региона, и конкурсно-контрактной системы внедрения результатов этого взаимодействия.

Образовательный и научный потенциал вуза может быть привлечен как минимум, к решению задач кадрового стратегирования. И в этом качестве он в состоянии снабдить стратегию социально-экономического развития региона показателями кадрового обеспечения коррелирующего трендам, задаваемым стратегией развития экономики региона.

## Библиография

1. Андрей Бочаров предложил Совету ректоров региона повысить роль ВУЗов в реализации нацпроектов. URL: <https://volg.mk.ru/social/2020/02/12/andrey-bocharov-predlozhil-sovetu-rektorov-regiona-povysit-rol-vuzov-v-realizacii-nacproektov.html> (дата обращения: 01.08.2021)
2. В Орле побывала делегация Россотрудничества, заключившая с регионом соглашение о взаимодействии. 2021. 11 августа. URL: <https://1.rs.gov.ru/%20/medias/123> (дата обращения: 21.08.2021)
3. Для участия в программе «Приоритет 2030» созданы 12 консорциумов. URL: [https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT\\_ID=36637](https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=36637) (дата обращения: 30.08.2021).
4. Добрынина С. Знания в кредит // Российская газета. 2020. Сентябрь. № 210. URL: <https://rg.profkiosk.ru/841601> (дата обращения: 02.09.2021).
5. Калашникова Т.В., Овчинникова А.В. Сравнительный анализ методов оценки эффективности инвестиционных проектов // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». 2016. С. 74-77.
6. Нейман С.Ю., Кацель С.А. Качество образования vs образовательная услуга - дуализм российской высшей школы // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. №1 (25). С.130-136.
7. Новосёлова М.А., Кочерягина Н.В. Роль университетских эндаументов в финансировании инновационных проектов государственно-частного партнерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2018. Том 18. Вып. 1. С.74-80.
8. Резник И. Высшее образование любит счёт //РБК+. 2021. 27 апреля. URL: <https://plus.rbc.ru/news/6084d1e87a8aa9f09136fa24> (дата обращения: 02.09.2021).
9. Ректоры самарских вузов внесли предложения в региональный план восстановления экономики. URL:

- [https://www.samregion.ru/press\\_center/news/rektory-samarskih-vuzov-vnesli-predlozheniya-v-regionalnyj-plan-vosstanovleniya-ekonomiki/](https://www.samregion.ru/press_center/news/rektory-samarskih-vuzov-vnesli-predlozheniya-v-regionalnyj-plan-vosstanovleniya-ekonomiki/) (дата обращения: 01.08.2021).
10. Решение Министерства общего и профессионального образования РФ от 10 ноября 1998 № 2803/50-28 «Об утверждении Типового положения о Совете ректоров высших учебных заведений Российской Федерации». URL: <https://docs.cntd.ru/document/58845152?marker=6520IM> (дата обращения: 01.08.2021).
11. Совет ректоров вузов Юга России. URL: [https://sfedu.ru/www/stat\\_pages22.show?p=SR/main/M](https://sfedu.ru/www/stat_pages22.show?p=SR/main/M) (дата обращения: 01.08.2021).
12. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/8f0d1d79be2a396d03ccc8425a2b8cd707481d93/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/8f0d1d79be2a396d03ccc8425a2b8cd707481d93/) (дата обращения: 01.09.2021).
13. 12 решений для нового образования: доклад ВШЭ и ЦСР. URL: <https://www.hse.ru/twelve/part8> (дата обращения: 01.09.2021).

## **Organizational aspects of the integration of a regional university into the economy of the region**

**Natalya V. Gorshkova**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Finance, Accounting  
and Economic security,  
Volgograd State University,  
Prosp. Universitetsky, 100, 400062, Russian Federation, Volgograd,  
e-mail: gorshkovany@volsu.ru

**Roman V. Kozyrkov**

Senior Lecturer, Department of Pedagogy, Psychology and Humanities,  
Branch of Astrakhan State University in Znamensk, Astrakhan Region,  
Ostrovskogo st., 16, 416540, Znamensk, Astrakhan Region, Russian Federation,  
e-mail: kozyrkov@asu.edu.ru

### **Abstract**

The research is aimed at understanding the identity of the educational organization of higher education in the economy of Russian regions and searching for forms of integration with the subjects of economic development in the region. The publication explores the possibilities of an educational organization of higher education to offer its product on the regional market not only in the concept of a competitive market of educational services, but also in the concept of strategic planning of economic indicators, through inclusion in the common market – in the regional system of division of labor. The purpose of the study was to consider the university as a subject of the regional economy, determining its economic development. As a result, an understanding of the common goal of the subjects of the regional economy was proposed, the expediency of institutionalizing the process of developing a strategy for the economic development of a regional product was shown, the identity of a regional university in the economy of the subject of the federation was determined – planning personnel support for the strategy of economic development of the region and the implementation of the developed strategy in integration with the industrial and technological

complex of the region and the administration of the subject of the federation. As a result of the research, the grounds for the subjective positioning of the university in the regional economy and the application of institutional forms of the organization of strategic planning of the economy in the region were obtained. The results of the study can be applied in organizing the development of regional economic development strategies in the subjects of the Russian Federation, in positioning higher education organizations in the regional economy. In conclusion, the directions of the inclusion of a regional university in the economy of the region within the framework of its professional competencies through institutional forms of integration of technological, administrative and intellectual principles are determined.

### For citation

Gorshkova N.V., Kozyrkov R.V. (2021) *Organizacionnyye aspeky integratsii regional'nogo vuzu v ekonomiku regiona* [Organizational aspects of the integration of a regional university into the economy of the region]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 32-40. DOI: 10.34670/AR.2021.14.76.003

### Key words

Gross regional product, educational organization, vocational education, management, strategy, innovation, management institutions, educational services.

### References

1. *Andrej Bocharov predlozhil Sovetu rektorov regiona povysit' rol' VuZov v realizacii nacproektov* (2020) [Andrey Bocharov suggested that the Council of Rectors of the region increase the role of universities in the implementation of national projects]. URL: <https://volg.mk.ru/social/2020/02/12/andrey-bocharov-predlozhil-sovetu-rektorov-regiona-povysit-rol-vuzov-v-realizacii-nacproektov.html> (accessed 01 August 2021).
2. *V Orle pobivala delegaciya Rossotrudnichestva, zaklyuchivshaya s regionom soglashenie o vzaimodejstvii* (2021) [A delegation from Rossotrudnichestvo visited Oryol and concluded an agreement on cooperation with the region]. URL: <https://1.rs.gov.ru/%20/medias/123> (accessed 21 August 2021).
3. *Dlya uchastiya v programme «Prioritet 2030» sozdany 12 konsorciumov* (2021) [To participate in the Priority 2030 program, 12 consortia have been created.] URL: [https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT\\_ID=36637](https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=36637) (accessed 30 August 2021).
4. *Dobrynnina S. (2020) Znaniya v kredit* [Knowledge on credit]. *Rossijskaya gazeta* [Russian newspaper], Septembe, no. 210. URL: <https://rg.profkioks.ru/841601> (accessed 03 September 2021).
5. *Kalashnikova T.V., Ovchinnikova A.V. (2016) Sravnitel'nyj analiz metodov ocenki effektivnosti investicionnyh proektorov* [Comparative analysis of methods for assessing the effectiveness of investment projects]. *Sborniki konferencij NIC "Sociosfera"* [Proceedings of conferences of the Research Center "Sociosphere"], pp. 74-77.
6. *Nejman S.Yu., Kaciel' S.A. (2018) Kachestvo obrazovaniya vs obrazovatel'naya usluga - dualizm rossijskoj vysshej shkoly* [Quality of education vs educational service - the dualism of Russian higher education]. *Vestnik Sibirskego instituta biznesa i informacionnyh tekhnologij* [Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies], no. 1 (25), pp. 130-136.
7. *Novosyolova M.A., Kocheryagina N.V. (2018) Rol' universitetskih endaumentov v finansirovaniy innovacionnyh proektorov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* [The role of university endowments in financing innovative public-private partnership projects]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya Ekonomika. Upravlenie. Pravo* [News of Saratov University. A new series. Economics series. Management. Right], vol. 18, Iss. 1, pp. 74-80.
8. *Reznik I. (2021) Vysshee obrazovanie lyubit schyot* [Higher education loves counting]. RBK+ [RBK+]. 2021. 27 April. URL: [plus.rbc.ru/news/6084d1e87a8aa9f09136fa24](https://plus.rbc.ru/news/6084d1e87a8aa9f09136fa24) (accessed 03 September 2021).
9. *Rektory samarskih vuzov vnesli predlozheniya v regional'nyj plan vosstanovleniya ekonomiki* (2021) [Rectors of Samara universities made proposals to the regional plan for economic recovery] URL: [https://www.samregion.ru/press\\_center/news/rektory-samarskih-vuzov-vnesli-predlozheniya-v-regionalnyj-plan-vosstanovleniya-ekonomiki](https://www.samregion.ru/press_center/news/rektory-samarskih-vuzov-vnesli-predlozheniya-v-regionalnyj-plan-vosstanovleniya-ekonomiki) (accessed 01 August 2021).
10. *Reshenie Ministerstva obshchego i professional'nogo obrazovaniya RF ot 10 noyabrya 1998 № 2803/50-28 "Ob utverzhdenii Tipovogo polozheniya o Sovete rektorov vysshih uchebnyh zavedenij Rossijskoj Federacii"* (1998)

- [Decision of the Ministry of General and Vocational Education of the Russian Federation of November 10, 1998 No. 2803 / 50-28 “On approval of the Model Regulations on the Council of Rectors of Higher Educational Institutions of the Russian Federation”]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/58845152?marker=6520IM> (accessed 01 August 2021).
11. Soviet rektorov vuzov Yuga Rossii (2021) [Council of rectors of universities in the South of Russia]. URL: [https://sfedu.ru/www/stat\\_pages22.show?p=SR/main/M](https://sfedu.ru/www/stat_pages22.show?p=SR/main/M) (accessed 01 August 2021).
12. *Federal'nyj zakon ot 29.12.2012 N 273-FZ “Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii”*, 2012 (2021) [Federal Law No. 273-FZ of December 29, 2012 (as amended on July 2, 2021) “On Education in the Russian Federation” (as amended and supplemented, entered into force on September 1, 2021)]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/8f0d1d79be2a396d03ccc8425a2b8cd707481d93/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/8f0d1d79be2a396d03ccc8425a2b8cd707481d93/) (accessed 03 September 2021).
13. *12 reshenij dlya novogo obrazovaniya: doklad VSHE i CSR* (2021) [12 solutions for new education: report of the HSE and the CSR]. URL: <https://www.hse.ru/twelve/part8> (accessed 03 September 2021).

## Современное состояние и перспективы развития металлургической отрасли России

**Прохорова Виктория Владимировна**

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой отраслевого и проектного менеджмента,

Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, Краснодар, ул. Московская, 2;

e-mail: vi\_pi@mail.ru

**Басюк Анаит Сейрановна**

Кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры отраслевого и проектного менеджмента,  
Кубанский государственный технологический университет,

350072, Российская Федерация, Краснодар, ул. Московская, 2;

e-mail: anaitbas@mail.ru

### **Аннотация**

Распространение коронавирусной инфекции COVID-19 и связанные с этим негативные экономические факторы привели к сокращению спроса на металл и металлопотребления в 2020 г. По данным международной консалтинговой группы Deloitte снижение потребления стали в мире в 2020 году составило 4,3%, а в России – 8,5%. Несмотря на кризисные явления, металлургическая отрасль является приоритетной с точки зрения инвестиций. Мировая тенденция повышения эффективности металлургической промышленности заключается во внедрении все большего количества «зеленых» технологий. Кроме этого, развитие отрасли невозможно без государственной поддержки, коллaborации бизнеса и науки во всех их проявлениях. В статье рассмотрены направления экономики инноваций, которые лежат в основе стратегического развития металлургической отрасли. Проанализированы перспективы развития металлургической отрасли в России.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Прохорова В.В., Басюк А.С. Современное состояние и перспективы развития металлургической отрасли России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 41-48. DOI: 10.34670/AR.2021.92.47.004

### **Ключевые слова**

Доля металлургического производства, металлопотребление, рентабельность, объем экспорта, цены на акции, инвестиции, «зеленые» технологии.

## Введение

Россия по итогам 2019 года занимает пятое место в мире по доле металлургического производства, уступая Китаю, Индии, Японии, США [Письмо Минфина России от 20 февраля 2021 г. № 03-06-06-01/12266, [www](http://www)].

В настоящее время потребление стали и металлопроката практически достигло уровня, имевшегося до начала противоэпидемиологических ограничений, но без поддержки металлургической отрасли не обойтись. Среди негативных факторов можно отметить также повышение в России налога на добычу полезных ископаемых путем введения рентного коэффициента 3,5 [там же]. Представляется, что данная мера приведет к сокращению капитальных затрат российских металлургических мероприятий и снижению их конкурентоспособности.

Ситуация осложняется также тем, что за 2020–2021 годы существенно увеличились цены на электроэнергию, топливо и железнодорожные тарифы, что, очевидно, еще более уменьшит доходность металлургии.

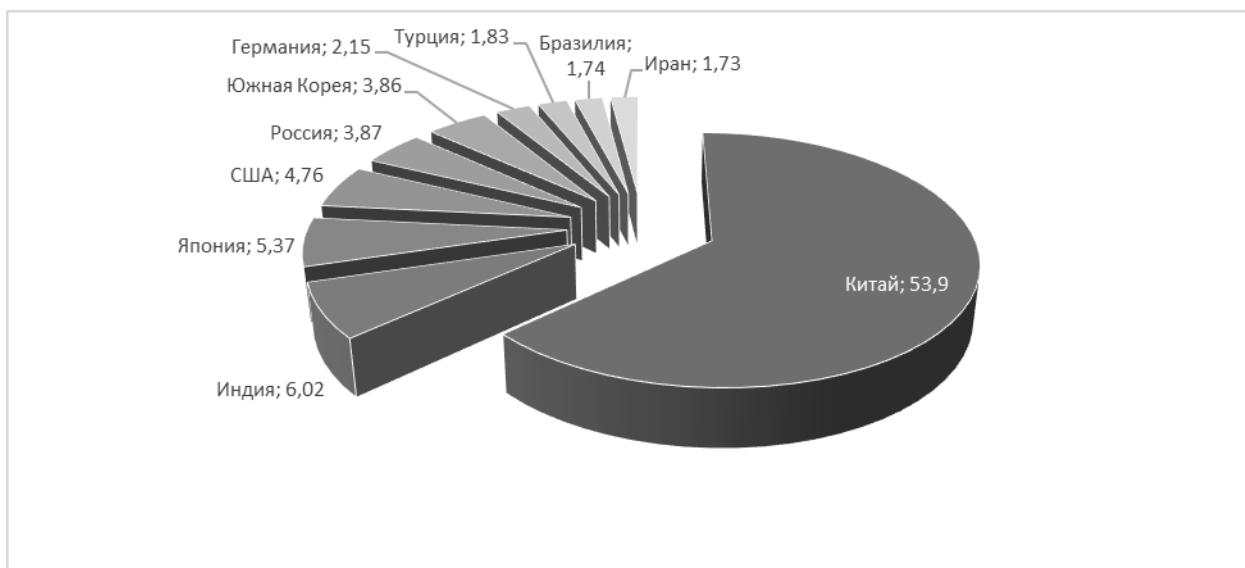
Основными потребителями продукции металлургической промышленности в России являются строительная отрасль (около 70%), а также обрабатывающая промышленность.

Одним из действенных видов государственной поддержки металлургии являются программы стимулирования внутреннего потребления металлопроката и стали, экспорта продукции отрасли с высокой долей добавленной стоимости, политика экономического протекционизма.

## Основная часть

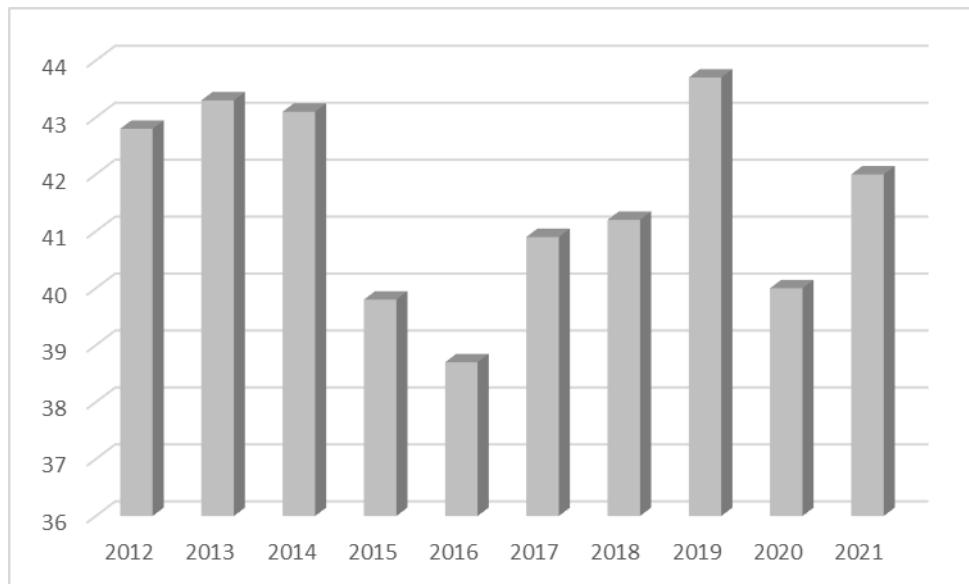
Рентабельность металлургической продукции невысока по сравнению с другими производствами. Так, в первом квартале 2021 года рентабельность производства стального проката составляла немногим больше 10%, стали в слитках – 6,4%, а производство металлического литья и чугуна было убыточным.

На рисунке 1 приведена структура мирового металлургического производства.



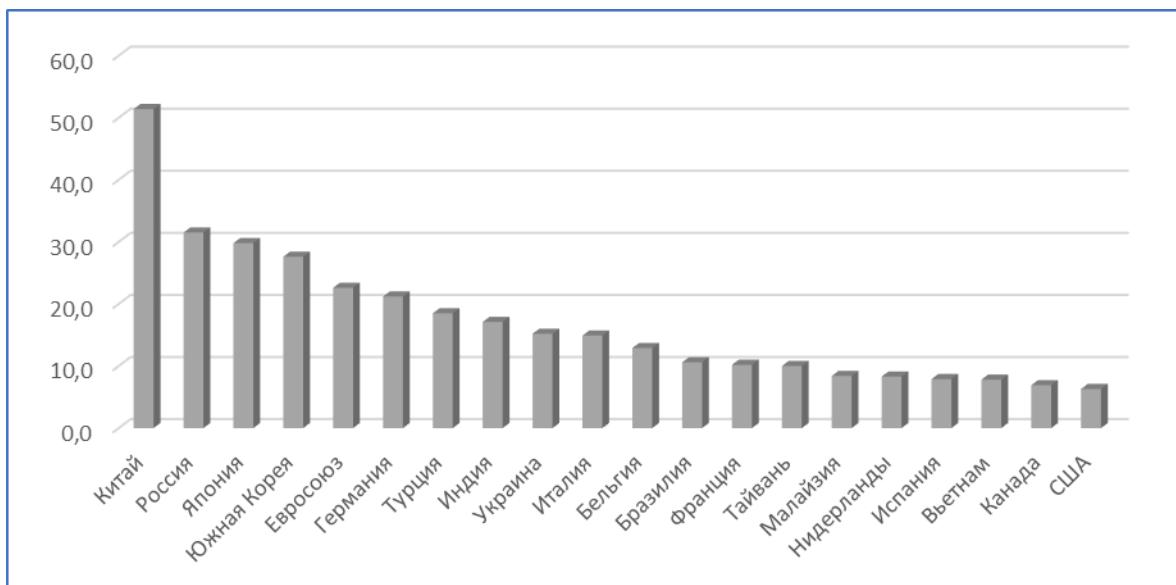
**Рисунок 1 – Распределение мирового производства металлургии в мире**

Динамика потребления продукции черной металлургии в России представлена на рисунке 2.



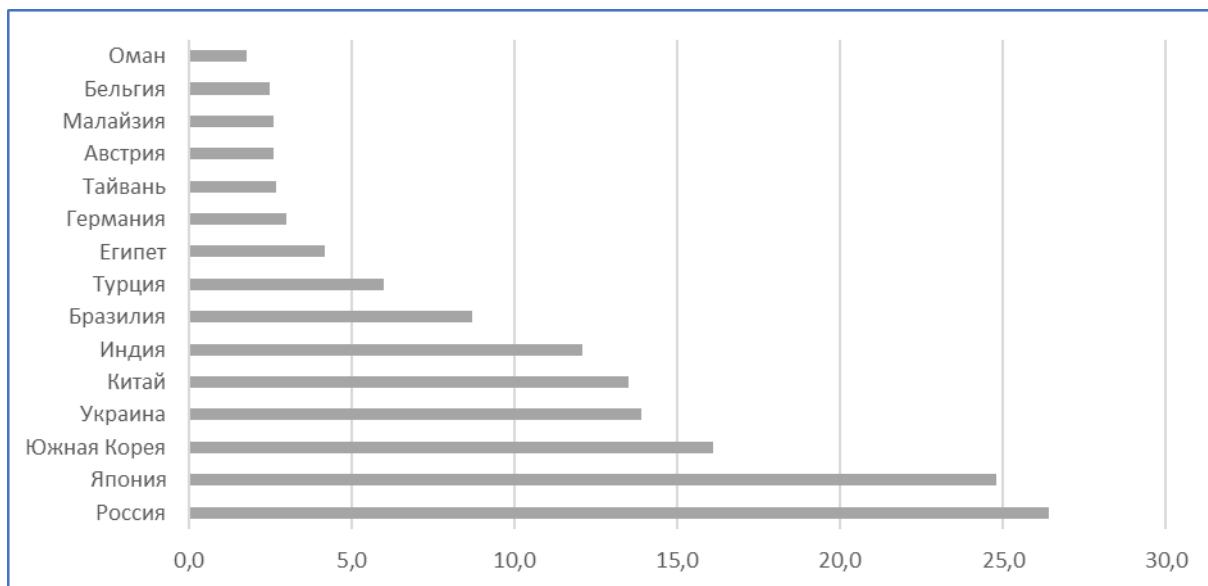
**Рисунок 2 – Динамика потребления продукции черной металлургии в России в 2012-2021 годах [Обзор рынка черной металлургии – 2020 год, [www](#)]**

Российская металлургическая отрасль вносит существенный вклад в экономику страны, обеспечивая около 14% экспортных доходов (рис. 3) [Металлургия России, [www](#)].



**Рисунок 3 – Экспорт продукции металлургии по странам мира по итогам 2019 года, млн т [Total production of crude steel, [www](#)]**

Исходя из данных World Steel Association (рис. 2), Россия занимает второе место в мире по объему экспорта продукции металлургии. По нетто-экспорту Россия, по данным того же источника, находится на первом месте (рис. 3).



**Рисунок 3 – Нетто-экспорт продукции металлургического производства (экспорт – импорт) в 2019 году, млн т**

Представляется, что высокие абсолютные значения нетто-экспорта металлопродукции являются позитивным показателем динамики отрасли.

Несмотря на кризисные явления, металлургическая отрасль является приоритетной с точки зрения инвестиций. Данный тезис подтверждается динамикой отраслевого индекса Московской биржи металлов и добычи (рис. 4) [Индекс МосБиржи металлов и добычи, [www](http://www)].



**Рисунок 4 – Динамика индекса Московской биржи металлов и добычи**

Следует отметить, что цены на акции российских металлургических компаний, их показатели по основным мультипликаторам и капитализация фундаментально недооценены относительно зарубежных конкурентов.

Несмотря на то, что металлургия является одной из старейших и консервативных отраслей промышленности, для сохранения конкурентоспособности требуется существенное инновационное ее развитие.

Основной мировой тенденцией повышения эффективности металлургической промышленности является все больший переход к внедрению «зеленых» технологий или ESG (Environmental, Social, Governance).

Например, металлургические компании ArcelorMittal (Люксембург), Dillinger (Германия), Nippon Steel (Япония) вплотную работают над технологиями использования водорода вместо углерода при производстве стали, что существенно уменьшает выбросы [Современные технологии и мировые тенденции в металлургии, [www](#)].

Одним из экологически дружественных направлений инноваций в металлургии является отказ от доменного производства чугуна в пользу способов прямого восстановления железа. Флагманами применения таких технологий являются такие компании, как Midrex (США), Arex (Италия), Hyl (Италия).

Ввиду того, что цены на продукцию металлургической отрасли формируются рыночными механизмами, для российских предприятий единственным, по сути, направлением повышения эффективности является увеличение доли добавленной стоимости в готовой продукции, что является развитием идей «зеленых» технологий.

Для этого требуется увеличение доли продукции, ориентированной на конкретных потребителей: проката с цинковым, полимерным, кремниевым покрытием, а также легированного проката. Например, ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» является одним из мировых лидеров производства и экспорта металлопроката с полимерным покрытием [Прокат с полимерным покрытием, [www](#)].

## Заключение

В заключение сформулируем несколько направлений экономики инноваций, которые лежат в основе стратегического развития металлургической отрасли: продуктовые инновации – повышение эксплуатационных характеристик продукции отрасли, новые конструкции, модели, применение материалов, повышающих качество стали по показателям гибкости и прочности; процессные инновации – высокая конкуренция по базовому продукту; инновации в бизнес-моделях – горизонтальная и вертикальная интеграция; развитие услуг в сфере инжиниринга и проектирования; удовлетворение локального спроса через создание нишевых предприятий.

Кроме того, без государственной поддержки инновационного развития металлургической отрасли не обойтись. Необходимо содействие в проведении фундаментальных исследований, организации площадок для диалога бизнеса и науки, проведения конференций, встреч, форумов с целью обмена информацией, преодоления препятствий к внедрению инноваций.

## Библиография

1. Басюк А.С. Качество как фактор роста конкурентоспособности предприятия // Экономика и предпринимательство. 2018. № 9 (98). С. 786-789.
2. Басюк А.С., Лазько Л.В. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью

- региона и его совершенствование // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. 2015. № 4. С. 130-138.
3. Индекс МосБиржи металлов и добычи. URL: <https://www.moex.com/ru/index/totalreturn/MEMMTR/profitability>.
  4. Кобозева Е.М. Стратегии территориального маркетинга в контексте устойчивого развития // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Устойчивое развитие муниципальных образований в политике децентрализации власти в Российской Федерации: стратегия, проблемы и перспективы». 2012. С. 60-63.
  5. Металлургия России. URL: <https://www.urm-company.ru/about-us/blog/151-metallurgiya-rossii>.
  6. Обзор рынка черной металлургии – 2020 год // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/overview-of-steel-and-iron-market-2020.html>.
  7. Письмо Минфина России от 20 февраля 2021 г. № 03-06-06-01/12266 // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=QUEST&n=202526#ZUswniSGxcgVPAU4>.
  8. Прокат с полимерным покрытием // ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». URL: [http://www.mmk.ru/for\\_buyers/17051](http://www.mmk.ru/for_buyers/17051).
  9. Современные технологии и мировые тенденции в металлургии. URL: <https://metinvestholding.com/ru/media/article/sovremennoe-tehnologii-v-metallurgii-i-mirovye-tendencii>.
  10. Basyuk A.S., Antoshkina A.V. Conceptual approach to assessing the effectiveness of personnel management in the organization // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 11. № 2. С. 82-88.
  11. Prokhorova V.V. et al. Methodological approaches to the formation of an effective corporate governance system in Russian companies // IIOAB Journal. 2020. Vol. 11. No. 1. P. 38-41.
  12. Total production of crude steel. 2019. URL: [https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/annual-production-steel-data/P1\\_crude\\_steel\\_total\\_pub/CHN/IND](https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/annual-production-steel-data/P1_crude_steel_total_pub/CHN/IND).

## Current state and prospects of development of the metallurgical industry in Russia

**Viktoriya V. Prokhorova**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of industry and project management,  
Kuban State Technological University,  
350072, 2 Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: vi\_pi@mail.ru

**Anait S. Basyuk**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of industry and project management,  
Kuban State Technological University,  
350072, 2 Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: anaitbas@mail.ru

### Abstract

The spread of the coronavirus infection COVID-19 and the associated negative economic factors led to a decrease in demand for metal consumption in 2020. According to the international consulting group Deloitte, the decrease in steel consumption in the world in 2020 was 4.3%, and in Russia – 8.5%. Despite the crisis, the metallurgical industry is a priority in terms of investment. The global trend of increasing the efficiency of the metallurgical industry is the introduction of more and more "green" technologies. In addition, the development of the industry is impossible without government

support, collaboration between business and science in all their manifestations. The article examines the directions of the economy of innovation, which underlie the strategic development of the metallurgical industry. The prospects for the development of the metallurgical industry in Russia are analyzed. The authors formulate the directions of the economy of innovations, which underlie the strategic development of the metallurgical industry: product innovations – improving the performance characteristics of the industry's products, new designs, models, the use of materials that increase the quality of steel in terms of flexibility and strength; process innovation – high competition for the base product; business model innovation – horizontal and vertical integration; development of services in the field of engineering and design; meeting local demand through the creation of niche enterprises.

### For citation

Prokhorova V.V., Basyuk A.S. (2021) Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya metallurgicheskoi otrasi Rossii [Current state and prospects of development of the metallurgical industry in Russia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 41-48. DOI: 10.34670/AR.2021.92.47.004

### Keywords

Share of metallurgical production, metal consumption, profitability, export volume, stock prices, investments, "green" technologies.

### References

1. Basyuk A.S. (2018) Kachestvo kak faktor rosta konkurentosposobnosti predpriyatiya [Quality as a factor in the growth of enterprise competitiveness]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 9 (98), pp. 786-789.
2. Basyuk A.S., Antoshkina A.V. (2019) Conceptual approach to assessing the effectiveness of personnel management in the organization [Conceptual approach to assessing the effectiveness of personnel management in the organization]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and management: problems, solutions], 11 (2), pp. 82-88.
3. Basyuk A.S., Laz'ko L.V. (2015) Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm upravleniya konkurentosposobnost'yu regional'no ego sovershenstvovaniye [Organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of the region and its improvement]. *Nauchnye trudy Kubanskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta* [Scientific works of the Kuban State Technological University], 4, pp. 130-138.
4. Indeks MosBirzhi metallov i dobychi [Index of the Moscow Exchange of Metals and Mining]. Available at: <https://www.moex.com/ru/index/totalreturn/MEMMTR/profitability>.
5. Kobozeva E.M. (2012) Strategii territorial'nogo marketinga v kontekste ustoichivogo razvitiya [Territorial marketing strategies in the context of sustainable development]. In: *Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Ustoichivoe razvitiye munitsipal'nykh obrazovanii v politike detsentralizatsii vlasti v Rossiiskoi Federatsii: strategiya, problemy i perspektivy"* [Materials of the All-Russian scientific and practical conference "Sustainable development of municipalities in the policy of decentralization of power in the Russian Federation: strategy, problems and prospects."], pp. 60-63.
6. Metalluriya Rossii [Metallurgy of Russia]. Available at: <https://www.urm-company.ru/about-us/blog/151-metalluriya-rossii>.
7. Obzor rynka chernoi metallurgii – 2020 god [Overview of the ferrous metallurgy market – 2020]. *Deloitte*. Available at: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/overview-of-steel-and-iron-market-2020.html>.
8. Pis'mo Minfina Rossii ot 20 fevralya 2021 g. № 03-06-06-01/12266 [Letter of the Ministry of Finance of Russia dated February 20, 2021 No. 03-06-06-01 / 12266]. *SPS "Konsul'tantPlyus"* [SPS Consultant]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=QUEST&n=202526#ZUswniSGxcgVPAU4>.
9. Prokat s polimernym pokrytiem [Rolled products with polymer coating]. *PAO "Magnitogorskii metallurgicheskii kombinat"* [PJSC "Magnitogorsk Metallurgical Plant"]. URL: [http://www.mmk.ru/for\\_buyers/17051](http://www.mmk.ru/for_buyers/17051).
10. Prokhorova V.V. et al. (2020) Methodological approaches to the formation of an effective corporate governance system in Russian companies. *IIOAB Journal*, 11 (1), pp. 38-41.
11. Sovremennye tekhnologii i mirovye tendentsii v metallurgii [Modern technologies and global trends in metallurgy].

Available at: <https://metinvestholding.com/ru/media/article/sovremennie-tehnologii-v-metallurgii-i-mirovie-tendencii.12>. *Total production of crude steel*. 2019. Available at: [https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/annual-production-steel-data/P1\\_crude\\_steel\\_total\\_pub/CHN/IND](https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/annual-production-steel-data/P1_crude_steel_total_pub/CHN/IND).

УДК 332.12

DOI: 10.34670/AR.2021.59.37.005

## Предпосылки формирования кластерных проектов между предприятиями, отношения сотрудничества и конкуренции

**Бурук Анна Филипповна**

Кандидат экономических наук, научный сотрудник,  
Институт экономики и организации промышленного производства  
Сибирского отделения Российской академии наук,  
630090, Российская Федерация, Новосибирск,  
пр. Академика Лаврентьева, 17;  
доцент,  
Новосибирский государственный университет  
экономики и управления,  
630099, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Каменская, 52;  
e-mail: anjuta-5@yandex.ru

**Аннотация**

Рассмотрены вопросы актуальности заключения кластерных проектов, где предприятия могут вступать в отношения совместного сотрудничества так и конкуренции. Исследованы факторы создания благоприятных условий создания совместных проектов. Проведен анализ основных теорий поведения рыночных игроков для получения дополнительных преимуществ, в том числе теория конкуренции по М. Портеру, теория игр, сетевой подход, теория ресурсов, бизнес-экосистемы и другие подходы. Рассмотрено влияние конкуренции и кооперации на ведение совместной деятельности и достижения поставленных целей. В качестве условий, способствующих заключению совместных проектов, выделяют степень взаимодополняемости, доверия и силы связей. Рассмотрены предпосылки заключения совместных проектов в процессе совместной эволюции между конкуренцией и сотрудничеством, как в горизонтальных, так и в вертикальных деловых отношениях.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Бурук А.Ф. Предпосылки формирования кластерных проектов между предприятиями, отношения сотрудничества и конкуренции // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 49-57. DOI: 10.34670/AR.2021.59.37.005

**Ключевые слова**

Кластерные проекты, отношения сотрудничества и конкуренции, горизонтальные и вертикальные отношения, факторы сотрудничества, экономика.

## **Введение**

В исследовательском сообществе растет интерес к изучению условий, которые благоприятно влияют на заключение кластерных проектов, участники которых могут вступать в отношения сотрудничества и конкуренции, иногда одновременно и в те и другие. Ряд авторов считают, что проекты по межфирменному сотрудничеству заключаются в основном, для получения новых или развития существующих знаний, а также для повышения конкурентоспособности предприятий [Bengtsson, Kock, 1999; Brandenburger, Nalebuff, 1996; Gnyawali, Byung-Jin, 2011]. Как правило, в большей степени авторами исследовались преимущественно горизонтальные связи, например проекты и отношения в стратегических альянсах между бывшими конкурентами. При изучении горизонтальной кооперации Gnyawali, Byung-Jin (2011) [Gnyawali Devi, Byung-Jin, 2011] обнаружили, что кооперация между конкурентами приводит к техническому прогрессу. С управлеченческой точки зрения фирмы стремятся к сотрудничеству с конкурентами, чтобы увеличить свое глобальное конкурентное преимущество, и такой тип сотрудничества может привести к постепенным инновациям или даже, посредством радикальных инноваций, к замене стандартных технологий.

В высокотехнологичных отраслях, в которых фирмы сталкиваются с такими проблемами, как сокращение жизненного цикла продукции из-за быстро меняющихся предпочтений потребителей, совместные проекты и сотрудничество, особенно актуальны. Примером может служить проект, заключенный между крупными игроками конкурентами из индустрии высоких технологий, Ericsson, Huawei и NSN (Nokia Siemens Network). Проект направлен на обеспечение взаимодействия и стандартизацию интерфейсов OSS (систем поддержки операций) между ними. Это поможет операторам связи и их основным клиентам, упростить свою деятельность. Так как в настоящее время создание новых технологий сложный процесс и обходится дорого, поэтому, безусловно, заключенный проект окажет позитивное влияние на всю телекоммуникационную отрасль. В таком случае решающее значение имеют необходимость конвергенции и интеграции нескольких технологий, а также необходимость поиска решений для сложных проблем. Однако природа заключения совместных проектов достаточно сложна, и включает в себя множество нюансов и факторов, влияющих на нее. Соответственно актуальным и важным является рассмотрение теоретических подходов к исследованию предпосылок и факторов влияющих на заключение кластерных проектов.

## **Обзор теоретических концепций влияния сотрудничества и конкуренции на заключение кластерных проектов**

Согласно Портеру [Porter, 1980] считается, что основной стратегией фирмы, является повышение конкуренции на рынке, а основной целью – получить прибыль выше нормы, конкурентное преимущество перед другими. В этой конкурентной парадигме ожидается, что конкурентное преимущество будет достигаться за счет других фирм. Таким образом, фирмы конкурируют за долю рынка, которую все они не могут получить в равной степени, и поэтому у них разные интересы, которые поощряют стратегию достижения их частных целей. Согласно этой точке зрения, ожидается, что фирмы, которые знают, как получать и использовать ресурсы более эффективно, будут получать высокую экономическую ренту.

В отличие от конкурентной парадигмы, другие ученые, изучающие стратегии фирм, подчеркивают, что конкурентное преимущество может быть достигнуто не за счет других фирм,

а посредством сотрудничества и заключения совместных проектов. В этой кооперативной парадигме деловой мир строится сетью отношений, которые развиваются через сотрудничество, в котором преобладают взаимные выгоды, а не личные интересы. Это означает, что производительность одной фирмы положительно связана с производительностью другой фирмы, что может привести их к более согласованному поведению из-за наличия общих целей и большей взаимозависимости [Hakansson et al., 2009].

Ряд исследователей считают, что отношения и заключенные проекты строятся и развиваются в основном только на доверии и взаимности и при этом исключаются конфликты и напряженность, которые могут возникнуть в условиях конкуренции [Milgrom, Roberts, 1995; Ford, Hakansson, 2013]. Парадигмы конкуренции и сотрудничества в основном рассматривают сотрудничество и конкуренцию как два взаимоисключающих события, даже, несмотря на то, что исследовательское сообщество признало, что фирмы могут участвовать как в конкуренции, так и в сотрудничестве друг с другом [Bengtsson, Kock, 1999; Brandenburger, Nalebuff, 1996]. Эти две парадигмы предлагают лишь частичное представление о реальности, поскольку не существует совершенной конкуренции или идеального сотрудничества.

Существуют подходы, в которых предполагается, что между предприятиями часто возникает соперничество, которое находится посередине, указывая на баланс между чистым состоянием конкуренции и чистым состоянием сотрудничества. В этом состоянии может быть достигнуто частичное совпадение интересов в рамках межфирменной взаимозависимости, где их цели должны лишь частично сойтись с конгруэнтностью. Согласно Hakansson H. (2013) [Ford, Hakansson, 2013], разные участники сети играют постоянно меняющуюся роль, когда клиент в одном проекте может одновременно быть конкурентом, поставщиком или партнером в другом. Таким образом, роль субъектов в создании ценности не постоянна, и претерпевает постоянные изменения, с которыми сегодня сталкиваются многие отрасли. Партнерство может быть временным, когда конкуренты работают вместе для достижения определенной цели, впоследствии могут прекратить сотрудничество, как только цель будет достигнута.

Исследователи, применяющие теорию игр, рассматривают сотрудничество как игру с положительной суммой, в которой обе стороны, участвующие в сотрудничестве, будут создавать ценность и делиться полученными выгодами [Brandenburger, Nalebuff, 1996; Padula, Dagnino, 2007]. Другая группа ученых использует подход, основанный на ресурсах, и признает, что совместная конкуренция для фирм является выгодным способом развития и использования ресурсов для повышения конкурентоспособности [Chen et al., 2007]. Как уже указывалось выше, существует еще одно направление исследований, в котором основное внимание уделяется сетевому подходу, которое традиционно сосредоточено на аспектах сотрудничества, тогда как в этой группе конкуренция редко принималась во внимание [Ford, Hakansson, 2013].

Особый интерес представляют исследования относительно динамики изменения конкурентных и кооперационных связей в процессе совместной эволюции отношений при ведении проектов, как в горизонтальных, так и в вертикальных кластерах [Dyer, Wilkins, 1991]. Установление отношений с другими участниками может быть полезным для получения доступа к внешним знаниям, например, когда дело доходит до разработки новых технологий или для изучения новых деловых возможностей. В целом фирмы ищут партнеров, которым можно доверять, у которых схожие цели, и есть ресурсы, которые дополняют друг друга, что делает отношения взаимозависимыми. Комбинация дополнительных ресурсов может способствовать инновациям, поскольку она объединяет различные виды знаний, и такая рекомбинация может создать что-то новое. С другой стороны, если партнеры обладают схожими навыками,

ресурсами или возможностями, маловероятно, что будут получены новые знания, поскольку партнеры довольно похожи и, следовательно, не дополняют друг друга.

Это согласуется с исследованием [Hess, Rothaermerl, 2011] о сочетании ресурсов в цепочке создания стоимости в фармацевтической промышленности. В своем анализе авторы обнаружили, что «комбинации ресурсов, которые сосредоточены на одной и той же деятельности в цепочке создания стоимости, предоставляют избыточные знания, а комбинации ресурсов, которые связывают различные виды деятельности цепочки создания стоимости, дополняют друг друга, потому что они объединяют различные типы знаний, необходимых для завершения инновационного процесса.

Согласно Milgrom P., Roberts J. (1995) [Milgrom, Roberts, 1995], активы или виды деятельности дополняют друг друга, если предельная отдача от деятельности увеличивает уровень другой деятельности. Следовательно, фирмы предпочтут сотрудничать, а не конкурировать, если они ожидают более высокой отдачи, чем разработка, например, определенной технологии в одиночку при наличии взаимодополняющих видов деятельности или активов.

Согласно Chen et al. (2007) [Chen et al., 2007], сила сотрудничества и конкуренции может быть связана со степенью взаимодополняемости, доверия и силы связей. Другими словами, когда степень воспринимаемой взаимодополняемости высока, партнеры будут иметь сильный стимул к сотрудничеству и заключению совместных проектов. И наоборот, когда степень воспринимаемого сходства высока, фирмы вместо этого будут стремиться к конкуренции.

Yami S., Nemeh A. (2014) [Yami, Nemeh 2014] подчеркнули важность формирования бизнес-экосистем во взаимодействии между предприятиями. Эти экосистемы не имеют фиксированных границ и находятся в постоянной динамике по отношению к совместной эволюции членов, из которых они сформированы. Бизнес-экосистемы по своей природе не статичны, и регулируются одной или несколькими компаниями-лидерами, которые определяют путь, наиболее совместимый в интересах большого числа других компаний. Все это основано на идее общих ресурсов. Альянсы, группы интересов, коммерческие соглашения и соглашения о НИОКР, лобби, партнерства, совместные контракты и группы давления – все это вносит свой вклад в появление связанных субъектов, которые не соответствуют ни концепции отрасли, ни концепции сектора.

Компании должны быть проанализированы на предмет всех их горизонтальных, вертикальных и трансверсальных отношений, прямых или косвенных, формальных или неформальных. Именно с этой точки зрения представляет собой концепция бизнес-экосистемы: глобальная и динамическая концепция корпоративных отношений. Этот принцип является общим для системных перспектив в «Гештальте», выдвинутых в [Wu, 2014]: не все можно свести к сумме его частей, синергетические эффекты позволяют увеличить «площадь» бизнес-экосистемы, и тем самым повысить ее важность. Отмечается также, что бизнес-экосистемы иногда зависят от норм в обществе, культуры или идеологии. Это продвижение приводит к «размытым» отношениям между различными участниками бизнес-экосистемы и соответствует глобальным отношениям (не только поперечным, горизонтальным или вертикальным, но и сочетанию всех этих форм одновременно). Эта концепция включает концепцию культуры.

Используя теорию ресурсов [Padula, Dagnino, 2007], авторы утверждают, что компания более эффективна, чем другая, если она демонстрирует превосходную способность развивать, использовать и защищать набор компетенций и ресурсов, которые позволяют ей сохранять долгосрочное преимущество. Эта теория ресурсов кажется переносимой в коллективный

контекст с помощью рабочих механизмов бизнес-экосистем: бизнес-экосистема будет более эффективной, чем другая, если она демонстрирует превосходную способность к развитию, использованию и защите набора компетенций и общих, совместно используемых ресурсов, в рамках экологических компетенций, которые позволяют ей сохранить постоянное преимущество

*Горизонтальное сотрудничество.* Как отмечалось ранее, у компаний в отрасли высоких технологий больше стимулов к заключению совместных проектов с конкурентами из-за высоких затрат на НИОКР, изменений в предпочтениях клиентов, коротких жизненных циклов продукции, необходимости конвергенции технологий и стандартизации, необходимости решения сложных вопросов, таких как городская мобильность и т.д.

Совместные проекты и сотрудничество с конкурентами может позволить фирмам создавать решения, которые не может предложить ни одна фирма в одиночку. Такие факторы побуждают фирмы сотрудничать с конкурентами, главным образом потому, что могут быть достигнуты положительные результаты, например с точки зрения экономии на масштабе, разделения затрат и стандартизации технологий, применяемых в отрасли.

Исследования Gnyawali, Byung-Jin, (2011) [Gnyawali, Byung-Jin, 2011] показали, что принятие сотрудничества в стратегии фирмы, помогло им продвинуть технологические инновации. Сотрудничество действительно улучшает существующие продукты, что одинаково хорошо как для конечных потребителей, так и для вовлеченных фирм. Bengtsson M., Kock S. (1999) [Bengtsson, Kock, 1999] приводят пример того, что конкуренты сотрудничают при разработке нового продукта, и одновременно конкурируют за долю на рынке.

Изучая взаимосвязь между сотрудничеством и успешной инновацией продукта, ученые обнаружили перевернутую У-образную взаимосвязь, показывая отрицательные и положительные эффекты сотрудничества. На определенном уровне сотрудничества отрицательные стороны превосходят положительные, а затем интенсивность сотрудничества имеет тенденцию к снижению. Это происходит потому, что взаимодействие между сотрудничеством и соперничеством может вызвать напряженность в отношениях, таким образом, затраты и проблемы, связанные с управлением такими отношениями после пороговой точки, компенсируют создаваемые ими выгоды. Сотрудничая с конкурентами, фирмам может потребоваться выделить значительный объем ресурсов для защиты своих инвестиций, и такая необходимость в мониторинге может снизить их эффективность инноваций.

Dyer W.G., Wilkins A.L. (1991) [Dyer, Wilkins, 1991] подчеркивают, что чрезмерное сотрудничество и доверие могут допускать оппортунистическое поведение партнера конкурента. Риски такого оппортунистического поведения может привести к потере знаний и рынка, усиливают напряженность. Следовательно, несмотря на положительные результаты, создаваемые сотрудничеством в горизонтальных отношениях, в таких взаимодействиях могут возникать отрицательные результаты с точки зрения нестабильности, напряженности, кризиса и конфликтов. Следовательно, фирмы должны иметь сбалансированный портфель за счет использования как конкурентных, так и кооперативных сил.

*Вертикальное сотрудничество.* Вертикальное сотрудничество часто возникает между заказчиком и поставщиком. Доверие, взаимность и приверженность – это некоторые из основных концепций, используемых для понимания сотрудничества между фирмами. Учитывая затраты, связанные со сменой партнеров, фирмы стремятся развивать отношения, которые для них важны, и ожидается, что такие отношения будут более стабильными по сравнению с сотрудничеством между конкурентами, даже если конфликты тоже могут возникать.

Согласно Lacoste S. (2012) [Lacoste, 2012], конкуренция между покупателями и

поставщиками может наблюдаться по другой стороне сотрудничества, то есть не тогда, когда создается ценность, а когда фирмы могут участвовать в присвоении ценности. Другими словами, у партнеров есть общие интересы, при создании ценности, и разные интересы, когда дело доходит до присвоения ценности. Автор подчеркивает, что создание ценности считается коллективным действием, а присвоение ценности – индивидуальным действием. Ценность, создаваемая межфирменными отношениями и сетью, относится к исследовательским вопросам с точки зрения инноваций, дифференциации с точки зрения продуктов или услуг, в то время как присвоение стоимости относится к таким вопросам снижение затрат, достигаемых в партнерстве, например, посредством производства и распределения. Таким образом, у фирм, находящихся в кооперативном взаимодействии, могут возникать проблемы с конкуренцией, возникающие после того, когда общие цели будут достигнуты. Поэтому фирмы должны знать, как сбалансировать сотрудничество и конкуренцию в своих отношениях. Eriksson P. (2008) [Eriksson, 2008], изучая совместную конкуренцию в вертикальных отношениях, подчеркивает также, что конкуренция может иметь место в вертикальных отношениях в отношении присвоения ценностей.

Chen (1996) [Chen et al., 2007] в своем исследовании использовал концепцию «осведомленность-мотивация-способность» (ОМС) для разработки трех раундов исследований в изучении эволюции динамических возможностей ТНК и местных конкурентов, и связанной с ними динамики конкуренции в странах с переходной экономикой. «Конкурентная динамика» представляет собой текущие действия и реакции, происходящие между всеми компаниями, конкурирующими на рынке, где «действия» – это конкретные действия, предпринимаемые фирмой для улучшения своего выгодного положения, а «ответы» – это противодействие, инициированное конкурирующей фирмой, чтобы защитить свое положение на рынке. В целом фирмы начинают конкурентные действия для достижения нескольких преимуществ: улучшения положения на рынке, извлечения выгоды из растущего спроса, расширения производственных мощностей, создания инновационного продукта и получения преимуществ первопроходца. Модель ОМС предполагает, что конкурирующие фирмы будут реагировать на действия конкурентов, когда они осознают эти действия и обладают мотивацией и способностями реагировать. «Осведомленность» – это степень, в которой фирма понимает результаты своих собственных действий и действий и ответов, основанная на ее способности распознавать степень взаимозависимости, которая является результатом общности рынка и сходства ресурсов. По сути, осведомленность не может превратиться в конкурентные действия без мотивации, которая порождается давлением конкуренции и необходимостью поддерживать сильные позиции на рынке. Наконец, фирме требуются определенные возможности и ресурсы, которые позволяют принимать соответствующие меры для обеспечения конкурентного преимущества перед ее конкурентами, без доступных ресурсов у фирмы нет возможности ответить. Эта модель была протестирована на двух компаниях из авиационной отрасли. Таким образом, в конкурентной среде доминируют не только ТНК из развитых стран, но и местные компании из развивающихся стран в различных регионах.

## Заключение

Вопросы заключения кластерных проектов по межфирменному сотрудничеству в настоящее время приобретают особую актуальность и научный интерес, так как позволяет добиваться многих конкурентных преимуществ, получать новые знания, перенимать навыки партнера, способствуют технологическому прогрессу, созданию инновационных продуктов,

---

---

национальной адаптации и многим другим положительным эффектам.

Различные авторы по-разному определяют возможность получения выгод от хозяйственной деятельности, выделяя главной движущей силой то конкуренцию, то сотрудничество, а в некоторых случаях и то, и другое одновременно, где между участниками может быть достигнуто частичное совпадение интересов в рамках межфирменной взаимозависимости.

Сотрудничество рассматривается также с позиции теории игр, сетевого подхода, где каждая участвующая сторона в проекте выгодно использует совместные ресурсы и тем самым повышает свою конкурентоспособность.

Часто авторы рассматривают в качестве условий, способствующих заключению совместных проектов степень взаимодополняемость, доверие и силу связей. При этом, когда степень воспринимаемой взаимодополняемости высока, партнеры будут иметь сильный стимул к сотрудничеству, и заключению проектов, и наоборот. Ряд авторов также считает, что бизнес-экосистемы во взаимодействии между предприятиями, являются важной основой для заключения совместных проектов.

Используя теорию ресурсов, некоторые авторы утверждают, что компания более эффективна, если она демонстрирует способность развивать, использовать и защищать набор компетенций и ресурсов, которые позволяют ей сохранять долгосрочное преимущество.

Также в научных исследованиях рассматриваются предпосылки заключения совместных проектов в процессе совместной эволюции между конкуренцией и сотрудничеством, как в горизонтальных, так и в вертикальных деловых отношениях. В том числе представляет большой интерес концепция «осведомленности-мотивации-способности» (ОМС) для изучения эволюции динамических возможностей развития предприятий в странах с переходной экономикой. Однако, несмотря на достаточно большое количество научных работ, посвященных исследованию факторов, способствующих и препятствующих заключению совместных кооперационных проектов, единого понимания в данном вопросе не достигнуто, и эта проблема требует дальнейших научных исследований данного экономического явления в силу своей высокой значимости для экономического развития стран и технологического прогресса.

## Библиография

1. Bengtsson M., Kock S. Cooperation and competition relationship between competitors in business networks // Journal of Business and Industrial Marketing. 1999. Vol. 14. № 3. P. 78-193.
2. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-opetition. New York: Doubleday, 1996. 326 p.
3. Chen M. et al. Competitive tensions: The awareness –motivationscapability perspective // Academy of Management Journal. 2007. Vol. 50. № 1. P. 101-118.
4. Dyer W.G., Wilkins A.L. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt // Academy of Management Review. 1991. Vol. 16. № 3. P. 613-619.
5. Eriksson P.E. Achieving Suitable Coopetition in Buyer-Supplier Relationships: The case of AstraZeneca // Journal of Business-to-Business Marketing. 2008. Vol. 15. № 4. P. 425-454.
6. Ford D., Hakansson H. Competition in Business Networks // Industrial Marketing Management. 2013. Vol. 42. № 7. P. 1017-1024.
7. Gnyawali D.R., Byung-Jin R.P. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation // Research Policy. 2011. Vol. 40. P. 650-663.
8. Hakansson H. et al. Business in Networks. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2009. 308 p.
9. Hess A.M., Rothaermel F.T. When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances and innovation in the pharmaceutical industry // Strategic Management Journal. 2011. Vol. 32. № 8. P. 895-909.
10. Lacoste S. Vertical coopetition: The key account perspective // Industrial Marketing Management. 2012. Vol. 41. № 4. P. 649-658.
11. Milgrom P., Roberts J. Complementarities and fit: strategy, structure and organizational change in manufacturing // Journal of Accounting and Economics. 1995. Vol. 19. № 4. P. 179-208.

12. Padula G., Dagnino G.B. Untangling the Rise of Coopetition // International Studies of Management and Organization. 2007. Vol. 37. № 2. P. 32-52.
13. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press/Macmillan, 1980. 422 p.
14. Wu J. Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technology capability and alliances with universities // Industrial Marketing Management. 2014. Vol. 43. № 2. P.199-209.
15. Yami S., Nemeh A. Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe // Industrial Marketing Management. 2014. Vol. 43. № 2. P. 250-260.

## Preconditions for the formation of cluster projects between enterprises, relations of cooperation and competition

**Anna F. Buruk**

PhD in Economics, Researcher,  
Institute of Economics and Organization of Industrial Production  
of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences,  
630090, 17, Akademika Lavrent'eva ave.,  
Novosibirsk, Russian Federation;  
Associate Professor,  
Novosibirsk State University of Economics and Management,  
630099, 52, Kamenskaya str., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: anjuta-5@yandex.ru

### Abstract

The issues of the relevance of the conclusion of cluster projects, where enterprises can enter into relations of joint cooperation and competition, are considered. The factors of creating favorable conditions for the creation of joint projects have been investigated. The analysis of the main theories of the behavior of market players for obtaining additional advantages, including the theory of competition according to M. Porter, game theory, network approach, resource theory, business ecosystems and other approaches, is carried out. The influence of competition and cooperation on the conduct of joint activities and the achievement of the set goals is considered. The degree of complementarity, trust and strength of ties are singled out as conditions conducive to the conclusion of joint projects. The prerequisites for concluding joint projects in the process of joint evolution between competition and cooperation, both in horizontal and vertical business relations, are considered. Despite a fairly large number of scientific works devoted to the study of factors that contribute to and hinder the conclusion of joint cooperation projects, a common understanding on this issue has not been achieved, and this problem requires further scientific research of this economic phenomenon due to its high significance for the economic development of countries and technological progress.

### For citation

Buruk A.F. (2021) Predposylki formirovaniya klasternykh proektov mezhdu predpriyatiyami, otnosheniya sotrudnichestva i konkurentsii [Preconditions for the formation of cluster projects between enterprises, relations of cooperation and competition]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 49-57. DOI: 10.34670/AR.2021.59.37.005

**Keywords**

Cluster projects, relations of cooperation and competition, horizontal and vertical relations, factors of cooperation, economics.

**References**

1. Bengtsson M., Kock S. (1999) Cooperation and competition relationship between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 3, pp. 78-193.
2. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996) *Co-opetition*. New York: Doubleday.
3. Chen M. et al. (2007) Competitive tensions: The awareness –motivationscapability perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 1, pp. 101-118.
4. Dyer W.G., Wilkins A.L. (1991) Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16, 3, pp. 613-619.
5. Eriksson P.E. (2008) Achieving Suitable Coopetition in Buyer-Supplier Relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15, 4, pp. 425-454.
6. Ford D., Hakansson H. (2013) Competition in Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 42, 7, pp. 1017-1024.
7. Gnyawali D.R., Byung-Jin R.P. (2011) Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40, pp. 650-663.
8. Hakansson H. et al. (2009) *Business in Networks*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
9. Hess A.M., Rothaermel F.T. (2011) When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances and innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 32, 8, pp. 895-909.
10. Lacoste S. (2012) Vertical coopetition: The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41, 4, pp. 649-658.
11. Milgrom P., Roberts J. (1995) Complementarities and fit: strategy, structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19, 4, pp. 179-208.
12. Padula G., Dagnino G.B. (2007) Untangling the Rise of Coopetition. *International Studies of Management and Organization*, 37, 2, pp. 32-52.
13. Porter M. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press/Macmillan.
14. Wu J. (2014) Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technology capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43, 2, pp. 199-209.
15. Yami S., Nemeh A. (2014) Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43, 2, pp. 250-260.

**Интеграционная политика государства: Ангаро-Енисейский  
макрорегион**

**Ковтун Роман Викторович**

Первый заместитель министра,  
Министерство экономического развития Республики Хакасия,  
655017, Российская Федерация, Абакан, пр. Ленина, 67;  
e-mail: kovtun-roman@yandex.ru

**Трусова Светлана Васильевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра менеджмента,  
Хакасский государственный университет им. Н.Ф. Катанова,  
655017, Российская Федерация, Абакан, пр. Ленина, 90;  
e-mail: k\_men2015@mail.ru

**Краснова Татьяна Григорьевна**

Ректор, председатель Ученого совета,  
доктор экономических наук, профессор,  
Хакасский государственный университет им. Н.Ф. Катанова,  
655017, Российская Федерация, Абакан, пр. Ленина, 90;  
e-mail: rektor@khsu.ru

**Аннотация**

Обеспечение социально-экономического роста страны неразрывно связано с развитием региональных экономик. При этом важнейшей задачей становится определение приоритетных направлений развития, на основе которых возможно построение эффективной модели управления региональной экономикой. С принятием Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года сделана попытка пересмотра пространства национальной экономики за счет обеспечения единой скоординированной социально-экономической политики в рамках новых интеграционных объединений – макрорегионов. В статье рассматриваются возможные резервы для опережающего развития Ангаро-Енисейского макрорегиона, способные обеспечить ожидаемый уровень социально-экономического роста и развития региональных экономик и выявить первоочередные задачи, требующие оперативного решения со стороны органов исполнительной власти. Для эффективной реализации мероприятий опережающего развития Ангаро-Енисейского макрорегиона важнейшей задачей, стоящей перед субъектами и федеральным центром, является сохранение и усиление исторически сложившихся экономических связей и специализаций, обеспечивающих взаимное дополнение регионов. Реализация крупных инфраструктурных проектов позволяет развивать производства и услуги на основе объединения в отраслевые кластеры. Такая

модель экономического развития позволяет использовать общую дорогостоящую инфраструктуру и высококвалифицированную рабочую силу.

### Для цитирования в научных исследованиях

Ковтун Р.В., Трусова С.В., Краснова Т.Г. Интеграционная политика государства: Ангаро-Енисейский макрорегион // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 58-64. DOI: 10.34670/AR.2021.43.77.006

### Ключевые слова

Макрорегион, интеграция, межрегиональная экономическая интеграция, потенциал развития, региональная экономика, стратегическое планирование, Ангаро-Енисейский макрорегион, Енисейская Сибирь.

## Введение

Федеральным законом от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» установлены правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, в том числе определен перечень документов стратегического планирования, разрабатываемых на разных уровнях государственного управления, дан основной понятийный аппарат. В соответствии с поручением Президента Российской Федерации, изложенным в Указе Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года», «Правительство Российской Федерации разрабатывает основы государственной политики регионального развития Российской Федерации, являющиеся основой для определения приоритетов регионального развития Российской Федерации».

С принятием указанных нормативно-правовых актов были заложены основы для пересмотра политики пространственного развития Российской Федерации в сторону усиления межрегиональных социально-экономических связей через формирование макрорегионов. Стратегии социально-экономического развития макрорегионов, основанные, прежде всего, на географической близости регионов, должны быть направлены на преодоление «значительных различий в уровне социально-экономического развития регионов, неравномерного размещения производительных сил и расселения населения на территории страны и низкого уровня их экономического взаимодействия». Федеральным законом от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» определено, что «макрорегион – часть территории Российской Федерации, которая включает в себя территории двух и более субъектов Российской Федерации, социально-экономические условия в пределах которой требуют выделения отдельных направлений, приоритетов, целей и задач социально-экономического развития при разработке документов стратегического планирования». Стратегическое планирование макрорегионов обеспечивается за счет единой согласованной политики органов государственной власти субъектов, входящих в макрорегион, при подготовке и принятии стратегий и программ социально-экономического развития субъектов. Кроме того, необходимый уровень синхронизации планов развития обеспечивается за счет согласованной в отношении макрорегионов политики федеральных органов государственной власти и государственных корпораций. Таким образом, законом прямо предусмотрен приоритет макрорегиональных интересов над субъектовыми, тем самым обеспечивая предпосылки для

межрегиональной экономической интеграции регионов.

С принятием Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 №207-р, (далее – Стратегия пространственного развития) в России заложены основы для устойчивого и сбалансированного развития, направленного на «сокращение межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации».

## **Основная часть**

Стратегией пространственного развития предполагается преодолеть различия в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации за счет реализации мероприятий, направленных на:

- развитие городов и сельских территорий, обеспечивающее устойчивость системы расселения;
- устойчивое развитие региональных экономик путем обеспечения развития отраслей перспективных экономических специализаций субъектов Российской Федерации;
- оптимизацию территориальной организации оказания социальных услуг населению;
- усиление интеграционных процессов в субъектах Российской Федерации в рамках формируемых макрорегионах;
- увеличение количества минерально-сырьевых центров и перспективных центров экономического роста;
- развитие геостратегических территорий.

Впервые со времен появления в едином экономическом пространстве России первых интеграционных административных образований – федеральных округов, сделана попытка пересмотра пространства национальной экономики за счет обеспечения единой скоординированной социально-экономической политики в рамках новых интеграционных объединений – макрорегионов. Если при формировании федеральных округов важнейшей задачей, решаемой Президентом РФ, являлось «повышение эффективности деятельности федеральных органов государственной власти и совершенствование системы контроля за исполнением их решений» за счет создания института полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах, то формирование макрорегионов в качестве социально-экономических интеграционных объединений субъектов Российской Федерации «позволит за счет синергетического эффекта повысить потенциал саморазвития регионов, качество и уровень жизни населения» [Катов, 2020, 12].

В соответствии со Стратегией пространственного развития на территории Российской Федерации выделено 12 макрорегионов, разделив регионы Сибирского Федерального округа на два макрорегиона:

- Южно-Сибирский макрорегион, включающий Республику Алтай, Алтайский край, Кемеровскую область, Новосибирскую область, Омскую область, Томскую область.
- Ангаро-Енисейский макрорегион (далее – АЕМ), включающий Республику Тыва, Республику Хакасия, Красноярский край, Иркутскую область.

Несмотря на то, что АЕМ, как правовая категория и объект государственной политики, появился относительно недавно с принятием распоряжения Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 года № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития до 2025 года», межрегиональные интеграционные процессы здесь развиваются с 2018

года. Так, «межрегиональная экономическая интеграция других сибирских регионов стала основным событием Красноярского экономического форума в 2018 году, в рамках которого главы Красноярского края, Республики Хакасия и Республики Тыва подписали соглашение о сотрудничестве в рамках проекта «Енисейская Сибирь» [Ковтун, 2020, 10]. В рамках реализации комплексного инвестиционного проекта «Енисейская Сибирь» правительствами трех регионов сконцентрировано внимание на привлечении инвестиций, снятии инфраструктурных ограничений, увеличении налоговых поступлений в бюджеты и создании новых рабочих мест. Кроме того, «совместные усилия трех регионов послужат дополнительным стимулом для развития внутренней экономики регионов, их межрегиональных и международных связей» [Самаруха, Краснова, Трусова, 2019, 325].

Созданный при активном участии трех субъектов Российской Федерации и поддержке Президента РФ комплексный инвестиционный проект (далее – КИП) так и не смог стать эффективным инструментом межрегиональной экономической интеграции. Декларируемый распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.03.2019 № 571-р механизм рассмотрения инвестиционных проектов в рамках заседаний рабочей группы по содействию реализации новых инвестиционных проектов, образованной постановлением Правительства Российской Федерации от 15 сентября 2018 г. № 1093 «О рабочей группе по содействию реализации новых инвестиционных проектов», оказался не способным оказать существенный вклад в реализацию проектов КИП.

Учитывая интеграционный опыт при реализации КИП, становится очевидным, что при формировании государственной политики, направленной на «опережающее развитие» АЭМ, необходимо формирование системы управления пространственным развитием АЭМ и реализации в том числе инвестиционных и инфраструктурных проектов на основе комплексного анализа передового российского и зарубежного опыта.

АЭМ обладает уникальными конкурентными преимуществами и потенциалом социально-экономического развития, обусловленными географическим положением (АЭМ находится в географическом центре России, соединяя промышленно развитый Уральско-Сибирский макрорегион с динамично развивающимся и обеспеченным экспортными портами Дальневосточным макрорегионом), наличием значительных запасов природных ресурсов (полезные ископаемые, лес и водные ресурсы) и накопленными в советский период высококвалифицированными кадрами.

Богатые запасы природных ресурсов АЭМ и выгодное географическое положение являются основой для дальнейшего развития промышленности. Для этого, на наш взгляд, необходимо привлечение сохранивших кадровый и научный потенциал промышленных предприятий, восстановление частично утраченных в постсоветское время производственных цепочек от добычи полезных ископаемого или выращивания сырья до отдельных видов производства продукции.

Важнейшим условием обеспечения планомерного развития промышленных производств является инфраструктурное развитие макрорегиона, «поэтому в ближайшие годы приоритетным направлением сотрудничества станет реализация крупных энергетических и транспортных инфраструктурных проектов» [там же, 329].

Учитывая существенный объем инвестиций, необходимых для развития промышленности в макрорегионе, и длительный период их окупаемости, при разработке механизмов опережающего развития АЭМ особое внимание необходимо уделить кадровому обеспечению растущей потребности территории. Такой подход подразумевает реализацию комплекса мероприятий, обеспечивающих сохранение и долгосрочный рост населения макрорегиона.

Обеспечение устойчивости экономического роста требует создания нескольких источников развития, не ограниченных наличием ископаемых ресурсов макрорегиона и исключаемых зависимость доходов от колебаний цен на мировых рынках сырьевых товаров. Такими источниками экономического роста могут стать транспортные услуги, производства научноемкой продукции и нематериальных продуктов, туризм и экспорт услуг.

Для эффективной реализации мероприятий опережающего развития АЕМ важнейшей задачей, стоящей перед субъектами и федеральным центром, является сохранение и усиление исторически сложившихся экономических связей и специализаций, обеспечивающих взаимное дополнение регионов. Реализация крупных инфраструктурных проектов позволяет развивать производства и услуги на основе объединения в отраслевые (индустриальные) кластеры. Такая модель экономического развития позволяет использовать общую дорогостоящую инфраструктуру (экономия бюджетных средств) и высококвалифицированную рабочую силу (привлечение кадров на смежные производства проще, чем их обучение или поиск в других регионах).

## Заключение

Таким образом, обеспечение опережающего развития АЕМ является важным и дорогостоящим проектом, который в перспективе может принести существенные социально-экономические результаты его участникам. Приступая к реализации этого амбициозного проекта, считаем необходимым: провести глубокий анализ потенциала развития АЕМ, выявить скрытые резервы, способные обеспечить социально-экономический рост макрорегиона; определить первоочередные задачи развития АЕМ, в том числе учитывающие восстановление сложной экономической специализации АЕМ (основанной на производстве продукции высоких переделов) и перспективные экономические специализации, определенные Стратегией пространственного развития; выявить ограничения, препятствующие реализации первоочередных задач развития АЕМ; предусмотреть эффективный механизм:

- планирования и прогнозирования, включающий подготовку стратегии и программы социально-экономического развития АЕМ;
- управления и реализации стратегии и программы социально-экономического развития АЕМ, включая контроль за реализацией.

## Библиография

1. Катов В.В. Межрегиональная экономическая интеграция как фактор поступательного социально-экономического развития территорий // Ученые записки. 2020. № 4. С. 8-14.
2. Ковтун Р.В. Современные подходы к определению экономической интеграции // Московский экономический журнал. 2020. № 11. URL: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/moskovskij-ekonomicheskiy-zhurnal-11-2020-55/?print=pdf>
3. О полномочном представителе Президента Российской Федерации в федеральном округе: Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2000 № 849.
4. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ.
5. Об одобрении перечня инвестиционных проектов, реализуемых в составе комплексного инвестиционного проекта «Енисейская Сибирь» и утверждении плана мероприятий по их реализации: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.03.2019 № 571-р.
6. Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13.
7. Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р.

8. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума 6-8 июня 2019 г. от 02.07.2019 № Пр-1186.
9. Самаруха В.И., Краснова Т.Г., Трусова С.В. Модель создания и реализации межрегионального проекта «Енисейская Сибирь» // Известия Байкальского государственного университета. 2019. Т. 29 № 2. С. 152-159.

## **Integration policy of the state: Angara-Yenisei Macro-region**

**Roman V. Kovtun**

First Deputy Minister,

Ministry of Economic Development of the Republic of Khakassia,  
655017, 67, Lenina ave., Abakan, Lenin Ave., Russian Federation;  
e-mail: kovtun-roman@yandex.ru

**Svetlana V. Trusova**

PhD in economics, Associate Professor,

Khakass State University,  
655017, 90, Lenina ave., Abakan, Russian Federation;  
e-mail: k\_men2015@mail.ru

**Tat'yana G. Krasnova**

Doctor of Economics, Professor,

Khakass State University,  
655017, 90, Lenina ave., Abakan, Russian Federation;  
e-mail: rektor@khsu.ru

### **Abstract**

Ensuring the country's socio-economic growth is inextricably linked with the development of regional economies. At the same time, the most important task is to determine the priority areas of development, on the basis of which it is possible to build an effective model for managing the regional economy. With the adoption of the Strategy for the Spatial Development of the Russian Federation for the period up to 2025, an attempt was made to revise the space of the national economy by ensuring a single coordinated socio-economic policy within the framework of new integration associations, macro-regions. The article examines possible reserves for the advanced development of the Angara-Yenisei macro-region, capable of ensuring the expected level of socio-economic growth and development of regional economies and identifying the priority tasks requiring prompt decisions on the part of the executive authorities. For the effective implementation of measures for the advance development of the Angara-Yenisei macro-region, the most important task facing the constituent entities and the federal center is the preservation and strengthening of historically established economic ties and specializations that ensure the mutual complementarity of the regions. The implementation of large infrastructure projects makes it possible to develop production and services through unification into industry clusters. This economic development model allows for the use of a common expensive infrastructure and highly skilled labor force.

## For citation

Kovtun R.V., Trusova S.V., Krasnova T.G. (2021) Integratsionnaya politika gosudarstva: Angaro-Eniseiskii makroregion [Integration policy of the state: Angara-Yenisei Macro-region]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 58-64. DOI: 10.34670/AR.2021.43.77.006

## Keywords

Macro-region, integration, interregional economic integration, development potential, regional economy, strategic planning, Angara-Yenisei macro-region, Yenisei Siberia.

## References

1. Katov V.V. (2020) Mezhregional'naya ekonomicheskaya integratsiya kak faktor postupatel'nogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii [Interregional economic integration as a factor of progressive socio-economic development of territories]. *Uchenye zapiski* [Scientific notes], 4, pp. 8-14.
2. Kovtun R.V. (2020) Sovremennye podkhody k opredeleniyu ekonomicheskoi integratsii [Modern approaches to the definition of economic integration]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow economic journal], 11. Available at: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-11-2020-55/?print=pdf> [Accessed 10/10/2021]
3. *O polnomochnom predstavitele Prezidenta Rossiiskoi Federatsii v federal'nom okrufe: Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 13.05.2000 № 849* [On the Plenipotentiary Representative of the President of the Russian Federation in the Federal District: Decree of the President of the Russian Federation dated May 13, 2000 No. 849].
4. *O strategicheskem planirovaniu v Rossiiskoi Federatsii: Federal'nyi zakon ot 28.06.2014 № 172-FZ* [On strategic planning in the Russian Federation: Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FZ].
5. *Ob odobrenii perechnya investitsionnykh proektor, realizuemykh v sostave kompleksnogo investitsionnogo proekta «Eniseiskaya Sibir» i utverzhdenii plana meropriyati po ikh realizatsii: Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 29.03.2019 № 571-r* [On approval of the list of investment projects being implemented as part of the Yenisei Siberia complex investment project and approval of an action plan for their implementation: Order of the Government of the Russian Federation dated March 29, 2019 No. 571-r].
6. *Ob utverzhdenii Osnov gosudarstvennoi politiki regional'nogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2025 goda: Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 16.01.2017 № 13* [On approval of the Fundamentals of State Policy for Regional Development of the Russian Federation for the period up to 2025: Decree of the President of the Russian Federation of January 16, 2017 No. 13].
7. *Ob utverzhdenii Strategii prostranstvennogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2025 g.: Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 13.02.2019 № 207-r* [On approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2025: Order of the Government of the Russian Federation dated 13.02.2019 No. 207-r].
8. *Perechen' poruchenii Prezidenta Rossiiskoi Federatsii po itogam Peterburgskogo mezhdunarodnogo ekonomicheskogo foruma 6-8 iyunya 2019 g. ot 02.07.2019 № Pr-1186* [The list of instructions of the President of the Russian Federation following the results of the St. Petersburg International Economic Forum on June 6-8, 2019 dated 02.07.2019 No. Pr-1186].
9. Samarukha V.I., Krasnova T.G., Trusova S.V. (2019) Model' sozdaniya i realizatsii mezhregional'nogo proekta «Eniseiskaya Sibir» [Model of creation and implementation of Yenisei Siberia interregional project]. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta* [News of the Baikal State University], 29, 2, pp. 152-159.

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.79.11.007

## Межмуниципальная кооперация как фактор развития сельских территорий

**Коломыц Оксана Николаевна**

Кандидат социологических наук, доцент,  
кафедра отраслевого и проектного менеджмента,  
Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, Краснодар, ул. Московская, 2;  
e-mail: [ksu\\_berimor@mail.ru](mailto:ksu_berimor@mail.ru)

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Краснодарского края в рамках научного проекта № 19-410-230041.

**Аннотация**

Российские и зарубежные исследования развития территорий подтверждает необходимость учета пространственно-отраслевой специфики функционирования сельских территорий. Наиболее актуальными являются вопросы развития пространственного планирования и основанного на нем процесса разработки политики выравнивания территориального развития, целью которой является интеграция социально-экономических процессов между центральными и периферийными зонами. В статье рассмотрена сущность межмуниципальной кооперации и развитие муниципальных образований через призму ее возможностей; приведены принципы, необходимые для эффективности системы управления территориальным сотрудничеством, соблюдение которых является основой в развитии внутрирайонных и межрайонных форм кооперации. Приведены результаты опроса о пользе, извлекаемой участниками в результате сотрудничества муниципалитетов в рамках ассоциации. Определено, что межмуниципальная кооперация будет способствовать решению достаточно широкого круга вопросов устойчивого развития сельских территорий и наиболее острых проблем муниципальных образований. Проведенный анализ уставов муниципальных образований Краснодарского края показал отсутствие положений по организации межмуниципального сотрудничества как районов, так и сельских поселений. В данном контексте на уровне взаимодействия городских и сельских поселений наущной необходимостью является организация межмуниципального сотрудничества и разработка положений о межмуниципальной кооперации.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Коломыц О.Н. Межмуниципальная кооперация как фактор развития сельских территорий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 65-72. DOI: 10.34670/AR.2021.79.11.007

**Ключевые слова**

Межмуниципальная кооперация, развитие муниципальных образований, сельских территорий, управление территориальным сотрудничеством, взаимодействие городских и сельских поселений.

## Введение

Российские и зарубежные исследования развития территорий подтверждает необходимость учета пространственно-отраслевой специфики функционирования сельских территорий. Наиболее актуальными являются вопросы развития пространственного планирования и основанного на нем процесса разработки политики выравнивания территориального развития, целью которой является интеграция социально-экономических процессов между центральными и периферийными зонами. В рамках реализуемой политики должны быть сформированы механизмы партнерских отношений бизнеса, органов власти и населения [Totte, 2015], а также механизмы, способствующие развитию бизнес-экосистем в субрегиональных и локальных территориях и др., вектор направления которых способствует нивелированию процессов формирования депрессивных зон, выступающих поставщиками ресурсов для более крупных анклавных центров.

## Основная часть

Процессы внутрирайонного развития центральных и периферийных зон обусловлены доминированием административных центров в каждом отдельном территориальном пространстве. В сложившихся условиях можно говорить о дисбалансе и неравномерности развития, поскольку административные центры [Chernova et al., 2019; Woźniak et al., 2019], будь то район или регион, включены в мощный перераспределительный механизм централизованных финансов. Это является одним из наиболее существенных препятствий по формированию внутрирайонных связей кооперации между поселениями в его составе.

Административные границы территориальных образований, в которых осуществляется их социально-экономическое развитие, объективно разнятся экономическими процессами, а возможности кооперации с соседними территориями используются пока слабо, что не позволяет формировать устойчивые взаимосвязи, охватывающие несколько небольших муниципальных образований внутри района или соседние районы. На практике, как правило, целевые приоритеты развития каждой отдельно взятой территории отличаются от приоритетов соседних локалитетов в силу различия финансово-экономических, ресурсных, социально-трудовых возможностей [Urban, 2019; Коломыц, Степанец, 2019]. Данные обстоятельства актуализируют необходимость развития разнообразных форм кооперационных связей, как внутри муниципальных районов, так и между ними. Разработка политики преодоления пространственной поляризации через развитие кооперации [Velinov, Ponomarev, 2016] будет способствовать формированию самодостаточности, основанной на использовании местных источников развития локальных социально-экономических систем.

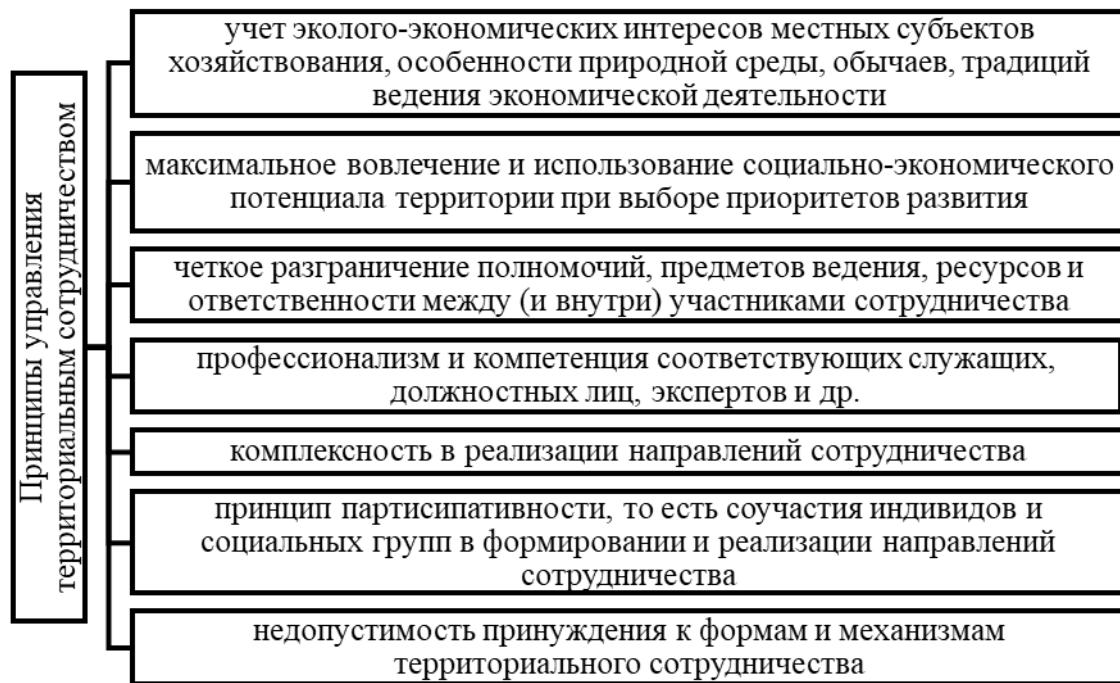
В данной статье применялись абстрактно-логические, формализованные, общенаучные методы, методы аналогии, сравнительного, причинно-следственного и кластерного анализа, теоретико-эмпирического познания, а также системного и комплексного подходов.

Информационно-эмпирической базой для проверки выдвинутой гипотезы послужили личные наблюдения и разработки автора, официальные интернет-сайты.

Динамический характер общеэкономических тенденций диктует необходимость создания системы территориальной кооперации и сотрудничества. Такая система требует адекватного управления, поэтому вопросы формирования модели управления территориальным сотрудничеством между отдельными территориями стоят наиболее остро.

Управление территориальным сотрудничеством представляет синтез согласованных и скоординированных действий конкретных экономических субъектов [Kiliç et al., 2019] с целью выявления приоритетов и стратегических направлений развития территорий, что обеспечивает синергетический положительный эффект как результат совместных действий.

Система управления территориальным сотрудничеством должна опираться на принципы, приведенные на рисунке 1.



**Рисунок 1 - Принципы управления территориальным сотрудничеством**

Соблюдение перечисленных принципов при формировании системы управления территориальным сотрудничеством должно стать основой в развитии внутрирайонных и межрайонных форм кооперации, где возможным эффектом станет устойчивое развитие сельских территорий.

Для решения задач муниципального уровня необходима консолидация всех видов ресурсов, в связи с чем возможно создание различных форм объединений в соответствии с федеральными законами и нормативно-правовыми актами представительных органов муниципальных образований. Данные межмуниципальные объединения не вправе исполнять полномочия органов местного самоуправления [Bolshakova et al., 2019], что обуславливает необходимость создания правового поля для развития межмуниципальной кооперации.

Межмуниципальная кооперация представляет собой взаимодействие двух или нескольких муниципалитетов с целью решения наиболее острых проблем.

Поэтому считаем целесообразным рассмотреть развитие муниципальных образований через призму возможностей межмуниципальной кооперации. Так, в некоторых регионах, в том числе и в Краснодарском крае, успешно действует Совет муниципальных образований.

Совет муниципальных образований – это некоммерческая организация, образуемая муниципалитетами, координирующая деятельность членов Совета и обеспечивающая защиту их прав и интересов.

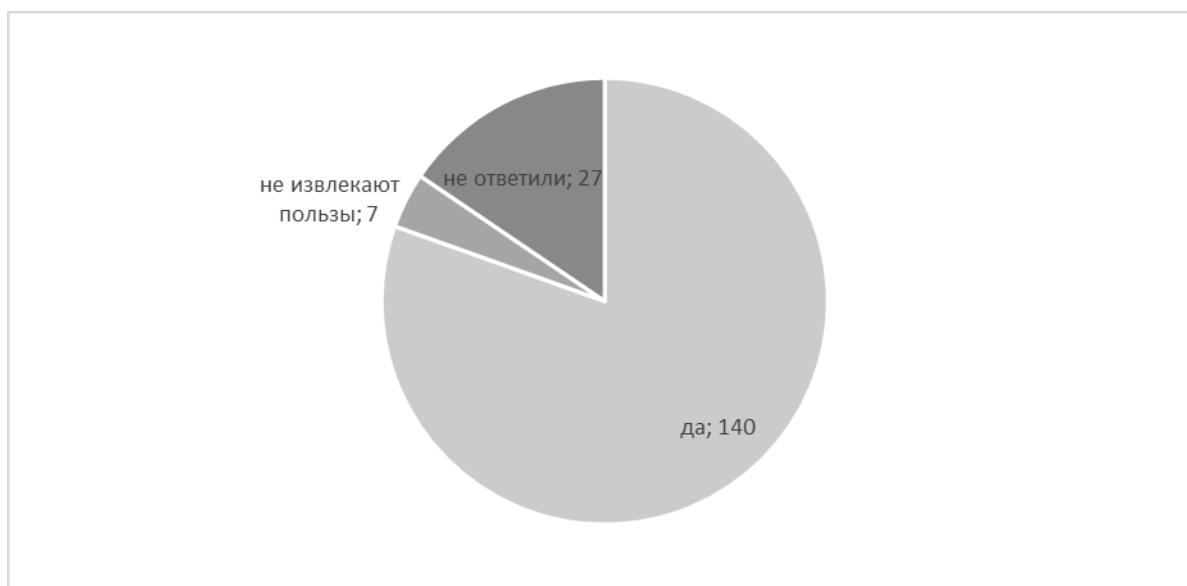
Исследователями в рамках Совета проведен опрос о пользе участия муниципалитетов в ассоциации, результаты которого приведены в таблице 1.

**Таблица 1 - Польза, извлекаемая участниками в результате сотрудничества в рамках ассоциации**

Перечень мероприятий	Число ответов, %
Использование опыта управления финансами, муниципальной собственностью, решении социальных вопросов	10,3
Усовершенствование информационной базы	8,6
Применение нормативно-правовой базы по вопросам МСУ	6,9
Консультационно-методическая деятельность	7,5
Интересы МСУ и их защита на уровне субъекта	6,3
Подготовка и переподготовка, повышение квалификации и профессионализма муниципальных служащих	5,2
Вопросы взаимодействия и кооперации	12,1
Экспансия хозяйственных и экономических отношений	8,6
Регулирование и контроль действий	9,2
Применение накопленного опыта при организации и управлении муниципальным хозяйством	4,6
Объединение усилий членов ассоциации	6,9
Реализация конкретных экономических проектов	13,8

В рамках исследования опрошено 174 респондента, подтвердивших существование каких-либо оформленных отношений с другими муниципальными образованиями.

На вопрос о том, извлекают ли какую-либо пользу члены ассоциации из участия в ассоциации, 140 респондента ответили утвердительно, 7 – ответили, что практической пользы пока не извлекают; 27 членов ассоциации не ответили на вопрос (рисунок 2).

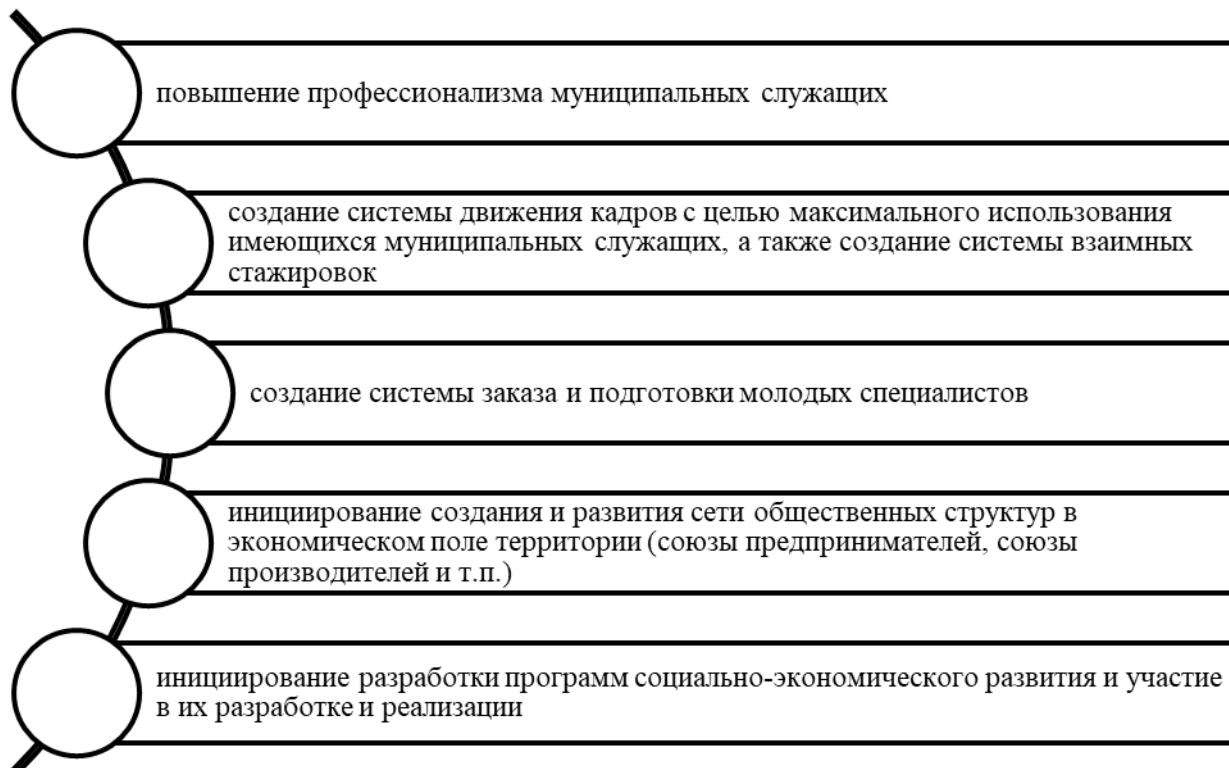


**Рисунок 2 - Ответы на вопрос: «Извлекают ли какую-либо пользу члены ассоциации из участия в ассоциации?», чел.**

Больше всего положительных ответов было в отношении реализации конкретных

экономических проектов (24), а также касающихся пользы от сотрудничества муниципалитетов (21). Значительную пользу респонденты видят также в обмене опытом между муниципальными образованиями (18). Вопросы подготовки кадров, повышения их профессионализма не нашли должного места в ответах респондентов, хотя в деятельности межмуниципальных ассоциаций это занимает ведущее место

Анализируя ответы респондентов, можно выделить ряд требований, которые следуют из заявленных мероприятий, но которые пока не выполняются органами местного самоуправления, участвовавшими в опросе (рисунок 3).



**Рисунок 3 - Требования, необходимые к выполнению органами местного самоуправления**

Основываясь на вышеизложенном, межмуниципальная кооперация будет способствовать решению достаточно широкого круга вопросов и наиболее острых проблем муниципальных образований.

В Российской Федерации наблюдается практически полное отсутствие правового института, регламентирующего процессы межмуниципальной экономической кооперации. Содержания основных положений ФЗ №131 определено недостаточно для эффективного управления и регулирования всех возникающих вопросов по межмуниципальной кооперации и оценки их результативности.

Вопросы развития межмуниципальной кооперации нуждаются в нормативно-правовом оформлении на уровне муниципальных образований. В соответствии с п.4, ст.8 ФЗ-131 межмуниципальное сотрудничество осуществляется «в целях объединения всех видов ресурсов для решения вопросов местного значения могут быть образованы межмуниципальные объединения, учреждены хозяйственные общества и другие межмуниципальные организации в

соответствии с федеральными законами и нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований. В этих же целях органы местного самоуправления могут заключать договоры и соглашения. Указанные межмуниципальные объединения не могут наделяться полномочиями органов местного самоуправления».

## Заключение

Проведенный анализ уставов муниципальных образований Краснодарского края показал отсутствие положений по организации межмуниципального сотрудничества как районов, так и сельских поселений. В данном контексте на уровне взаимодействия городских и сельских поселений насущной необходимостью является организация межмуниципального сотрудничества и разработка положений о межмуниципальной кооперации.

## Библиография

1. Коломыц О.Н., Степанец Л.Ю. Экосистемный подход к развитию предпринимательства регионального АПК как фактор устойчивого развития сельских территорий // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 4 (29). С. 347-350.
2. Тажитдинов И.А., Гайнанов Д.А., Ахметов В.Я. Межмуниципальная кооперация и ее роль в развитии сельских территорий (на примере Юго- и Северо-восточных районов Республики Башкортостан) // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-2 (85). С. 312-316.
3. Bolshakova Y.A. et al. Specifics of modern management of sustainable development in rural areas // Contemporary Dilemmas: Education, Politics and Values. 2019. Vol. 6. № S1. P. 84.
4. Chernova V.Y. et al. Integration processes in the Eurasian Economic Union (EAEU): the influence of macroeconomic and political factors// Espacios. 2019. Vol. 40. № 16. P. 2.
5. Kılıç S. et al. Comparison of secondary prevention in coronary heart disease patients living in rural and urban areas // Turk Kardiyoloji Dernegi Arsivi. 2019. Vol. 47. № 2. С. 128-136.
6. Kolomyts O.N., Prokhorova V.V., Ivanova I.G. Advantages and prospects of creating regional high-tech agrarian clusters // Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences. 2019. Vol. 6. № 3. P. 6881-6885.
7. Nefedova T.G., Medvedev A.A. Shrinkage of the developed space in central Russia: population dynamics and land use in rural areas // Regional Research of Russia. 2020. Vol. 10. № 4. P. 549-561.
8. Torre A. New challenges for rural areas in a fast-moving environment // European Planning Studies. 2015. Vol. 23. № 4. P. 641-649.
9. Urban B., Ratsimanetrimanana F. Access to finance and entrepreneurial intention: an empirical study of Madagascan rural areas // Journal of Enterprising Communities. 2019. Vol. 13. № 4. P. 455-471.
10. Velinov E., Ponomarev M. Organizational Development of Russian SMEs: Current trends // Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). 2016. 3 (2). P. 10.
11. Woźniak M. et al. Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland // Procedia Computer Science. 2019. 159. P. 2470-2480.

## Inter-municipal cooperation as a factor of rural development

**Oksana N. Kolomyts**

PhD in Sociology, Associate Professor,  
Department of Industry and Project Management,  
Kuban State Technological University,  
350072, 2, Moskovskaya str., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: ksu\_berimor@mail.ru

## Abstract

Russian and foreign studies of the development of territories confirm the need to consider the spatial and sectoral specifics of the functioning of rural areas. The most topical issues are the development of spatial planning and the process of developing a policy for equalizing territorial development based on it, the purpose of which is to integrate socio-economic processes between central and peripheral zones. The article examines the essence of inter-municipal cooperation and the development of municipalities through the prism of its capabilities; the principles necessary for the effectiveness of the territorial cooperation management system are given, the observance of which is the basis for the development of intra-district and inter-district forms of cooperation. The results of a survey on the benefits derived by participants as a result of cooperation between municipalities within the association are presented. It has been determined that inter-municipal cooperation will contribute to solving a fairly wide range of issues of sustainable development of rural areas and the most acute problems of municipalities. The analysis of the statutes of the municipalities of the Krasnodar Territory showed the absence of provisions on the organization of intermunicipal cooperation of both districts and rural settlements. In this context, at the level of interaction between urban and rural settlements, an urgent need is the organization of inter-municipal cooperation and the development of regulations on inter-municipal cooperation.

## For citation

Kolomyts O.N. (2021) Mezhmunitsipal'naya kooperatsiya kak faktor razvitiya sel'skikh territorii [Inter-municipal cooperation as a factor of rural development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 65-72. DOI: 10.34670/AR.2021.79.11.007

## Keywords

Inter-municipal cooperation, development of municipalities, rural territories, management of territorial cooperation, interaction of urban and rural settlements.

## References

1. Bolshakova Y.A. et al. (2019) Specifics of modern management of sustainable development in rural areas. *Contemporary Dilemmas: Education, Politics and Values*, 6, S1, p. 84.
2. Chernova V.Y. et al. (2019) Integration processes in the Eurasian Economic Union (EAU): the influence of macroeconomic and political factors. *Espacios*, 40, 16, p. 2.
3. Kılıç S. et al. (2019) Comparison of secondary prevention in coronary heart disease patients living in rural and urban areas. *Turk Kardiyoloji Derneği Arsivi*, 47, 2, pp. 128-136.
4. Kolomyts O.N., Prokhorova V.V., Ivanova I.G. (2019) Advantages and prospects of creating regional high-tech agrarian clusters. *Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences*, 6, 3, pp. 6881-6885.
5. Kolomyts O.N., Stepanets L.Yu. (2019) Ekosistemnyi podkhod k razvitiyu predprinimatel'stva regional'nogo APK kak faktor ustoichivogo razvitiya sel'skikh territorii [Ecosystem approach to the development of entrepreneurship in the regional agro-industrial complex as a factor of sustainable development of rural areas]. *Azimut nauchnykh issledovanii: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of scientific research: economics and management], 8, 4 (29), pp. 347-350.
6. Nefedova T.G., Medvedev A.A. (2020) Shrinkage of the developed space in central Russia: population dynamics and land use in rural areas. *Regional Research of Russia*, 10, 4, pp. 549-561.
7. Tazhitdinov I.A., Gainanov D.A., Akhmetov V.Ya. (2017) Mezhmunitsipal'naya kooperatsiya i ee rol' v razvitiu sel'skikh territorii (na primere Yugo- i Severo-vostochnykh raionov Respubliki Bashkortostan) [Inter-municipal cooperation and its role in the development of rural areas (on the example of the South-Eastern and North-Eastern regions of the Republic of Bashkortostan)]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], 8-2 (85), pp. 312-316.
8. Torre A. (2015) New challenges for rural areas in a fast-moving environment. *European Planning Studies*, 23, 4, pp. 641-649.
9. Urban B., Ratsimanetrimanana F. (2019) Access to finance and entrepreneurial intention: an empirical study of

- Madagascan rural areas. *Journal of Enterprising Communities*, 13, 4, pp. 455-471.
10. Velinov E., Ponomarev M. (2016) Organizational Development of Russian SMEs: Current trends. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 3 (2), p. 10.
11. Woźniak M. et al. (2019) Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland. *Procedia Computer Science*, 159, pp. 2470-2480.

УДК 336.744

DOI: 10.34670/AR.2021.15.92.008

## Анализ государственных программ внедрения цифровой экономики в России

**Магомедов Рамазан Магомедович**Кандидат педагогических наук,  
доцент Департамента математики,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;

e-mail: Rmagomedov@fa.ru

**Аннотация**

В данной статье проводится анализ государственных программ формирования и внедрения цифровой экономики в России. Показано, что для прорывного развития государства стоит развивать не только центр, но и регионы, с этой целью приводятся методы развития регионов и принципиально новые идеи развития экономики в регионах. Для развития экономики России, необходимо развивать надежную цифровую инфраструктуру, а также проконтролировать подготовку эффективных и профессиональных кадров на местах. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» постоянно меняется и по мере ее развития, принимаются новые решения по улучшению научно-технологического состояния страны в целом. Внедрение и формирование государственных программ должно проходить на федеральном и региональном уровнях, чтобы не создавался технологический разрыв. По мере развития цифровых технологий должны развиваться все сферы жизнедеятельности, чтобы государство надежно развивалось в экономической сфере. Новые технологии-новые возможности и, следовательно, новые нужды. Больше внимания следует уделить образованию. Именно туда нужно вкладывать средства. Если все сейчас перестанут уделять внимание знаниям, то кто через 20 лет будет делать открытия? Увеличение бюджетных мест в высших учебных заведениях на факультетах, специализирующихся именно на работе с цифровыми технологиями. Цифровизация в России должна быть первоочередной миссией. Именно такой подход позволит стране выйти в список лидирующих стран по цифровой трансформации.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Магомедов Р.М. Анализ государственных программ внедрения цифровой экономики в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 73-80. DOI: 10.34670/AR.2021.15.92.008

**Ключевые слова**

Цифровая экономика, государство, компания, экономика, информационные технологии, регион, цифровые технологии.

## **Введение**

В 2017 году цифровая революция смогла выйти на новый этап, распространившись по всему миру с огромной скоростью. Буквально каждый человек, независимо от возраста, знает и пользуется всемирной паутиной под названием Интернет. По мере развития общества, государства стремятся развивать программы по формированию и внедрению цифровой экономики. Именно поэтому в июле 2017 году Правительство РФ утвердило программу «Цифровая экономика». Главная задача этого проекта- формирование и внедрение цифровых технологий в сферу государственного управления, чтобы улучшить качество оказания услуг и осуществления национальных программ (проектов), сфокусированных на экономическом развитии России как информационного и передового государства.

Главная цель, на сегодняшний день, найти сферы жизнедеятельности, которые «остро» нуждаются во внедрении современных технологий.

Сейчас, по мнению международных экспертов, Россия находится в хорошем «информационном» положении, так как почти в каждой области применяются цифровые технологии со свободным выходом в Интернет. Безусловно, существует множество недостатков, но именно поэтому Россия пытается создать прочный фундамент для полноценного внедрения современных технологий, а также составляет планы и программы для начала будущих технологических открытий.

Сейчас, в 21 веке, часто поднимается и обсуждается вопрос об улучшении показателей государственного регулирования. Конечно, данная проблема может быть решена при условии повышения уровня профессионализма в сфере государственного аппарата, а также если принципиально новые и технологичные способы контроля и регулирования будут постепенно внедряться в область деятельности государственных структур. Весь мир поглотила компьютеризация и цифровизация, буквально ни одна страна не сможет должным образом оставаться на плаву без использования цифровых технологий.

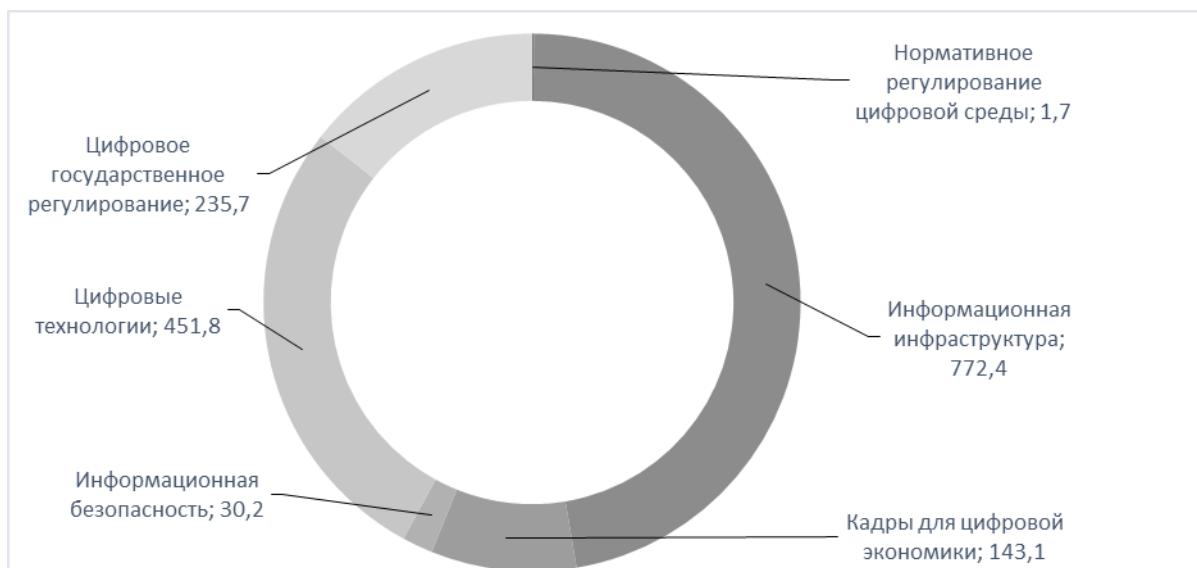
## **Основная часть**

В данный момент происходит довольно быстрое изменение государственных учреждений, сопровождающееся внедрением в работу новых и современных методов, разработок и технологий. Как показывают исследования, Россия уже 20 лет старается решить вопросы, связанные с улучшением экономического состояния в сфере государственного управления. Можно выделить несколько основ, опираясь на которые, Россия должна заново создавать гражданское общество и государственные организации. На сегодняшний день, у стран, занимающих лидирующие позиции, цифровая экономика составляет приблизительно 11% ВВП государства. В России, к сожалению, составляет 3,9 % ВВП страны. Однако, невзирая на этот показатель, Россия стремительно пытается повысить свое положение, так как этот показатель ВВП в последние несколько лет неизменно растет. Например, за 2011–2015 гг. на цифровую экономику пришлось 24% общего увеличения валового внутреннего продукта. По оценке экспертной группы Digital McKinsey, Россия имеет все шансы, чтобы догнать лидирующие страны в этой борьбе. Уже к 2025 году внедрение новых технологий может повысить ВВП России на 4,1–8,9 трлн. руб., которые составят приблизительно 20-33% от общего повышения валового внутреннего продукта.

В первой половине 2018 г. начал действовать Указ Президента РФ «О национальных целях

и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В программе описывается, что нужно сделать исполнительному органу РФ для успешного внедрения проекта «Цифровая экономика Российской Федерации». Цель этой программы, как и любой другой, переход из этапа, на котором общество использует примитивные технологии в этап, на котором создаются и используются новейшие цифровые технологии. Этот проект для страны что-то вроде глотка свежего воздуха, цифрового «шага вперед».

Нельзя не отметить, что наша страна постоянно разрабатывает программы и реализует проекты с целью внедрения цифровизации в государстве. На данный момент для осуществления государственного проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» выделено из бюджета более 1,6 трлн руб. (рис. 1). У этой программы есть задачи, от выполнения которой зависит национальное благосостояние. Нужно уменьшить научно-технологический разрыв, создав что-то принципиально новое и при этом улучшив состояние всей страны в целом. Например, создание условий, благоприятнее, чем сейчас, тем самым увеличит качество жизни населения, а также создание пространств, чтобы каждый гражданин, независимо от своего положения, мог развить свои способности и раскрыть свой потенциал.



**Рисунок 1 - Бюджет национального проекта. Всего-1634,9 млрд руб.**

Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» включается в себя несколько подпроектов, в которые входит программа «Цифровое государственное управление». К сожалению, у данного проекта реализация происходила не без погрешностей: выполнение расходов за первое полугодие 2019 года составило 32,4% (0,56 трлн руб.), хотя должно было составить 42,5 %. В добавок ко всему за первые полгода должно было быть выполнено 27 задач, а не 12. Некоторые эксперты аргументируют свою точку зрения, говоря, что «до сих пор вносятся поправки, которые сильно тормозят осуществление программы, как только все решения согласуют, исполнение проекта пойдет быстрее». Государство обязательно должно согласовывать свои действия, так как это напрямую отразится на жизни граждан, сферы бизнеса и общества в целом.

Но не стоит забывать, что для полного улучшения государства стоит развивать не только центр, но и регионы. Методы развития регионов:

Формирование и внедрение цифровых технологий во все сферы жизни с целью осуществления прорыва в сфере государственного управления местной экономики. Это нужно, чтобы регионы не отставали от центра, а, наоборот, служили ему надежной опорой;

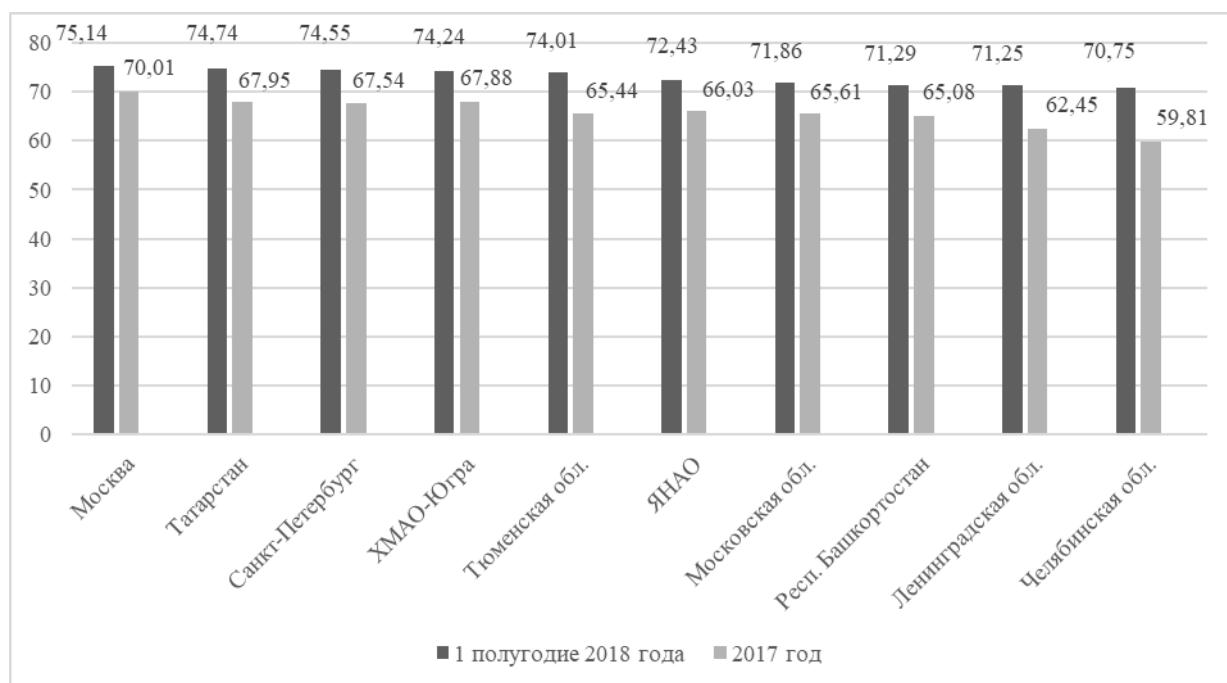
У многих городов России есть огромный потенциал, который надо использовать на местном, региональном и федеральном уровнях;

Для того, чтобы федеральная программа реализовалась успешно, необходимо подготовить фундамент, то есть регионы, чтобы в дальнейшем центр помогал регионам, а регионы, в свою очередь, не тянули центр вниз.

Какие изменения должны быть? Какие принципиально новые идеи должны быть применены? Можно перечислить некоторые из них: подход к модернизации организационно-экономического обеспечения процессов управления региональной экономикой на основе цифровых технологий включает следующие ключевые инновации: восприятие субъектов-регионов как «что-то новое и неисследованное» для формирования цифрового базиса; переход от бумажных документов к электронным (например, в банке); уделение большего внимания развитию региональных банков.

Помимо этого всего, следует помнить, что надо создавать надежную цифровую инфраструктуру, а также контролировать подготовку эффективных и профессиональных кадров.

Изучив рейтинг «Цифровая Россия» и сделав выводы, исходя из исследования по 85 субъектам РФ, можно сказать, что Россия не стоит на месте. Так как уже к 2018 году сократился разрыв между процветающими регионами и регионами, имеющими плохой рейтинг в 2017 году.



**Рисунок 2 - Субъекты РФ с 1 по 10 место: 1-ое полугодие 2018 vs 2017**

Максимальный показатель индекса 100. Интервал показателей индекса «Цифровая Россия» в первой половине 2018 г. сузился, от 37,2 до 75,14 баллов, хоть в 2017 г. этот интервал и составлял 26,06–70,01. Этот график показывает, что «пропасть» между центром и субъектами с каждым годом все меньше и меньше.

Москва является столицей России, соответственно, самым передовым городом в стране. Но Москва не всегда была такой. В 2012 году стартовала программа «Информационный город», цель которой – улучшение качества жизни москвичей, упрощение обыденных, рутинных действий ( положить деньги на тройку), используя современные технологии во всех сферах жизнедеятельности.

Задачи программы «Информационный город»: использование информационных технологий для оказания государственных услуг москвичам; повышение уровня осведомленности граждан о новых возможностях в связи с формированием и внедрением цифровых технологий; формирование безопасной информационной среды для реализации способностей жителей города; увеличение показателя эффективности в сфере государственного управления.

Бюджет для реализации проекта- 440 млрд руб. Данные финансовые ресурсы направлены на развитие городской среды с помощью внедрения цифровых технологий.

*Санкт-Петербург.* Но Москва не единственный город в России, поэтому в 2018 году губернатор культурной столицы нашей страны утвердил проект «Умный Санкт-Петербург».

Основная задача этой программы заключается в создании «нового» Санкт-Петербурга с помощью использования технологий и методов «Умного города». Как и в Москве (mos.ru) в Санкт-Петербурге есть свой сайт (gu.spb.ru), в метро присутствует wi-fi. Однако, городу не хватает эффективности в области государственного регулирования. Именно поэтому нужно стремиться к повышению качества труда и управления.

Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» постоянно меняется и по мере ее развития, принимаются новые решения по улучшению научно-технологического состояния страны в целом. Развитие цифровой экономики должны быть направлены на:

*Граждан.* Возможность гражданам использовать методы цифровых технологий для экономии времени для более важных дел, например, встреча с друзьями и семьей. Государственные услуги должны выполняться максимально быстро и удобно с помощью инновационных технологий. Человеку больше нет надобности задерживаться из-за документов, если он может пользоваться цифровым ID и биометрией, которые заменят документ, удостоверяющий личность и подпись. Улучшение уровня образования, выход российского образования на новую ступень развития.

С появлением COVID-19 обучаться онлайн просто невозможно без техники, которая смогла бы осуществлять выход в Интернет и свободное общение по видеосвязи. Однако, не у всех детей есть такая возможность из-за нехватки средств или иных обстоятельств. Именно поэтому этот пункт подразумевает обеспечение государством современной техники для образовательных учреждений и индивидуальных гаджетов для обучающихся. По прогнозам, к 2024 г. 100 % малокомплектные и далеко находящиеся школы, а также дети с ограниченными возможностями смогут получать знания дистанционно с помощью информационных технологий.

Но сейчас, с появлением новых государственных программ и проектов по улучшению качества жизни населения развивается телемедицина, у граждан появился доступ к электронной медицинской карте, поскольку все без исключения должны иметь доступ к базовой медицинской помощи. Кроме того, государство должно стимулировать граждан к постоянному контролю за состоянием своего организма. К тому же, у граждан должна быть возможность получать справки, выписки, медицинские данные, не выходя из дома, то есть онлайн.

*Бизнес.* Задумывались ли вы, сколько бумаги уходит каждый день в любой организации? Очень много средств уходит на покупку бумаги, поэтому документооборот должен происходить посредством цифровых технологий для сокращения издержек. Как только это произойдет,

каждая организация сократит свои расходы примерно на 1-4%. У организаций должна быть возможность сдавать отчетности и получать согласия в цифровом формате, не тратя много времени. Также, государство старается создать среду, подходящую для развития и процветания бизнеса. Именно поэтому получение лицензий и разрешений должно быть в цифровом формате для ускорения этого процесса.

*Государство.* Цель данного направления- повышение доверия населения государственному аппарату. Для этого заявления и жалобы должны давать обратную связь. А также оказание услуг, прием заявок должен быть персонализирован, то есть должен быть личный аккаунт гражданина, используя который каждый может обратиться за той или иной услугой. К 2024 г. все граждане смогут получать уведомления на свой гаджет, о новостях, связанных с получением различных услуг. Четверть бюджета региона должна будет направлена именно в нуждающуюся сферу. Но каким образом ее определить? Онлайн голосованием в своем смартфоне каждый месяц житель сам может решить в какую область пойдут денежные средства. Вероятнее всего, на 25% к 2024 году произойдет сокращение работников в сфере государственных услуг, вследствие роботизации и компьютеризации.

*Повышение уровня безопасности граждан.* Введение камер видеонаблюдения CCTV – система замкнутого телевидения. Умные камеры, способные распознавать лица и номера, а также анализировать информацию, должны появиться почти в каждом уголке города для уменьшения преступности. Если что-то идет не так, умная камера может сразу же связаться с экстренными службами. Они и так распространены повсеместно, однако этого не хватает для полного обеспечения безопасности граждан. Эти видеокамеры позволяют увеличить показатель реагирования на чрезвычайные ситуации. К 2024 г. все общественные места будут оборудованы умными камерами и датчиками. А все сотрудники экстренных служб могут проследить за происходящим на камерах в онлайн формате.

## **Заключение**

Таким образом, можно повести итог, что нашей стране есть к чему стремиться, поэтому дальнейшее развитие таких программ как «Цифровая экономика Российской Федерации» просто необходимо. Внедрение и формирование государственных программ должно проходить на федеральном и региональном уровнях, чтобы не создавался технологический разрыв. На федеральном уровне следует в большей мере уделить внимание повышению качества услуг, снижению норм, создающих чрезмерные ограничения в области ведения бизнеса, предпринимательства на рынках товаров и услуг, а также повышение безопасности для предупреждения преступности. Что касается регионального уровня, не все имеют свободный выход в Интернет-пространство, что сказывается на показателе цифрового неравенства. К сожалению, 2/3 от всех станций не поддерживают 4G и LTE. Это говорит о дефиците финансирования государственных проектов по развитию цифровых технологий в регионах.

По мере развития цифровых технологий должны развиваться все сферы жизнедеятельности, чтобы государство надежно развивалось в экономической сфере. Новые технологии-новые возможности и, следовательно, новые нужды. Больше внимания следует уделить образованию. Именно туда нужно вкладывать средства. Если все сейчас перестанут уделять внимание знаниям, то кто через 20 лет будет делать открытия? Увеличение бюджетных мест в высших учебных заведениях на факультетах, специализирующихся именно на работе с цифровыми технологиями.

Цифровизация в России должна быть первоочередной миссией. Именно такой подход позволит стране выйти в список лидирующих стран по цифровой трансформации.

## Библиография

1. Магомедов Р.М., Савина С.В., Деменкова Е.А. Анализ природы и перспектив развития рынка ICO // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. № 12А. С. 262-267.
2. Магомедов Р.М., Фомичева Т.Л., Граур Н.М. Робоэдвайзеры как основа финансовых технологий будущего // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. № 12А. С. 256-261.
3. Сергеев Л.И. Цифровая экономика. М.: Юрайт, 2021. 332 с.
4. Цифровая экономика 2024. URL: <https://digital.ac.gov.ru/>
5. Цифровая экономика РФ. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>
6. Алексейчева Е.Ю. Проблемы использования технологий информатизации в образовании // Новое в науке и образовании. Сборник трудов международной ежегодной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ю.Н. Кондракова. 2018. М.: ООО "Макс Пресс". 2018. С. 15–22.
7. Алексейчева Е.Ю., Шинкарева О.В. Современные тенденции развития глобальной экономики в контексте исследований поведенческой экономики // Вестник Екатерининского института. 2019. № 4 (48) С. 4-11.
8. Елагина А.С. Стандарты управления инновационными процессами компаний: поиск институциональной модели // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 696-704.
9. Popkova E. G. Digital economy: Complexity and variety vs. rationality. – 2020.
10. Bukht R., Heeks R. Defining, conceptualising and measuring the digital economy //Development Informatics working paper. – 2017. – №. 68.

## Analysis of state programs for the introduction of the digital economy in Russia

**Ramazan M. Magomedov**

PhD in Pedagogy, Associate Professor,  
Department of Mathematics,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Rmagomedov@fa.ru

### Abstract

This article analyzes government programs for the formation and implementation of the digital economy in Russia. It is shown that for the breakthrough development of the state, it is worth developing not only the center, but also the regions; for this purpose, methods for the development of regions and fundamentally new ideas for the development of the economy in the regions are given. For the development of the Russian economy, it is necessary to develop a reliable digital infrastructure, as well as control the training of effective and professional personnel in the field. The program "Digital Economy of the Russian Federation" is constantly changing and as it develops, new decisions are made to improve the scientific and technological state of the country as a whole. The introduction and formation of state programs should take place at the federal and regional levels, so as not to create a technological gap. As digital technologies develop, all spheres of life must develop so that the state can reliably develop in the economic sphere. New technologies are new opportunities and, therefore, new needs. More attention should be paid to education. Increase of budgetary places in higher educational institutions at faculties specializing specifically in working

with digital technologies. Digitalization in Russia should be a top priority mission. It is this approach that will allow the country to enter the list of leading countries in digital transformation.

## For citation

Magomedov R.M. (2021) Analiz gosudarstvennykh programm vnedreniya tsifrovoi ekonomiki v Rossii [Analysis of state programs for the introduction of the digital economy in Russia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 73-80. DOI: 10.34670/AR.2021.15.92.008

## Keywords

Digital economy, state, company, economy, information technology, region, digital technology.

## References

1. Magomedov R.M., Savina S.V., Demenkova E.A. (2018) Analiz prirody i perspektiv razvitiya rynka ICO [Analysis of the nature and prospects of development of the ICO market]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12A, pp. 262-267.
2. Magomedov R.M., Fomicheva T.L., Graur N.M. (2018) Roboedvaizery kak osnova finansovykh tekhnologii budushchego [Robo-advisors as a basis for financial technologies of the future]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12A, pp. 256-261.
3. Sergeev L.I. (2021) *Tsifrovaya ekonomika* [Digital economy.]. Moscow: Yurait Publ.
4. *Tsifrovaya ekonomika 2024* [Digital Economy 2024.]. Available at: <https://digital.ac.gov.ru/> [Accessed 10/10/2021]
5. *Tsifrovaya ekonomika RF* [Digital economy of the Russian Federation]. Available at: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> [Accessed 10/10/2021]
6. Alekseieva E.Yu. (2018) Problemy ispol'zovaniya tekhnologii informatizatsii v obrazovanii [Problems of using informatization technologies in education] Novoe v nauke i obrazovanii. Sbornik trudov mezhdunarodnoi ezhegodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Otvetstvennyi redaktor Yu.N. Kondrakova. M.: OOO "Maks Press". [The International Annual Scientific and Practical Conference "New in Science and Education", organized by Jewish University. Ed. by Kondrakova Yu. N. Moscow: MAKS Press], pp. 15-22
7. Alekseieva E.Yu., Shinkareva O.V. (2019) Sovremennye tendentsii razvitiya global'noi ekonomiki v kontekste issledovanii povedencheskoi ekonomiki [Current trends in the global economy in the context of behavioral economics research]. *Vestnik Ekaterininskogo instituta* [Vestnik ekaterininskogo instituta], 4, pp. 4-11.
8. Elagina A.S. (2019) Standarty upravleniya innovatsionnymi protsessami kompanii: poisk institutsional'noy modeli [Standards for managing innovative processes of the company: finding an institutional model]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 696-704.
9. Popkova, E. G. (2020). Digital economy: Complexity and variety vs. rationality.
10. Bukht, R., & Heeks, R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *Development Informatics working paper*, (68).

**Расчет вероятности отказа стартера самолета первоначального  
обучения Da40NG с использованием ПК «Арбитр»**

**Назарова Ольга Николаевна**

Кандидат технических наук,  
доцент кафедры общепрофессиональных дисциплин,  
Ульяновский институт гражданской авиации,  
432071, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Можайского, 8/8;  
e-mail: olga\_nazarova79@mail.ru

**Хорошавин Артем Алексеевич**

Курсант,  
Ульяновский институт гражданской авиации,  
432071, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Можайского, 8/8;  
e-mail: horoshavin.temka@yandex.ru

**Шагарова Анна Александровна**

Кандидат технических наук,  
доцент кафедры авиационной техники,  
Ульяновский институт гражданской авиации,  
432071, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Можайского, 8/8;  
e-mail: an\_shagarova73@mail.ru

**Золотопупов Данил Никитович**

Курсант,  
Ульяновский институт гражданской авиации,  
432071, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Можайского, 8/8;  
e-mail: zolotopupov10@mail.ru

**Амадей Аисел**

Магистрант,  
Ульяновский институт гражданской авиации,  
432071, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Можайского, 8/8;  
e-mail: shirdi90@bk.ru

## Аннотация

Актуальность расчета вероятности отказов составных частей сложных технических систем имеет крайне важное значение, так как данная процедура является основой мониторинга для оценки состояния технических систем и принятия решения о продлении ресурса и обеспечения безопасной эксплуатации системы. Суть подхода к решению этих задач состоит в широком внедрении систем мониторинга состояния эксплуатируемых систем с целью своевременного получения информации о фактическом их состоянии и принятии решений о порядке их дальнейшей эксплуатации. Фактическое состояние систем оказывает влияние на безопасность их эксплуатации, обусловленная техническим состоянием и готовностью персонала обеспечить успешность их функционирования. В статье представлены данные и произведена оценка причин и динамики производственного травматизма по отраслям экономической деятельности и регионам Российской Федерации. С вероятностью 95% объем инновационных товаров, работ и услуг в 2023 году в Санкт-Петербурге будет находиться в промежутке от 403728,3 до 1008017,7 млн рублей, если будут сохраняться тенденции динамики этого показателя.

## Для цитирования в научных исследованиях

Назарова О.Н., Хорошавин А.А., Шагарова А.А., Золотопупов Д.Н., Амадей Ансел. Расчет вероятности отказа стартера самолета первоначального обучения Da40NG с использованием ПК «Арбитр» // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 81-90. DOI: 10.34670/AR.2021.19.80.009

## Ключевые слова

Мониторинг, эксплуатация, информация, риск, вероятность, безопасность.

## Введение

Актуальность расчета вероятности отказов составных частей сложных технических систем имеет крайне важное значение, так как данная процедура является основой мониторинга для оценки состояния технических систем и принятия решения о продлении ресурса и обеспечения безопасной эксплуатации системы. Суть подхода к решению этих задач состоит в широком внедрении систем мониторинга состояния эксплуатируемых систем с целью своевременного получения информации о фактическом их состоянии и принятии решений о порядке их дальнейшей эксплуатации. Фактическое состояние систем оказывает влияние на безопасность их эксплуатации, обусловленная техническим состоянием и готовностью персонала обеспечить успешность их функционирования [Соложенцев, 2006].

Применение логико-вероятностного метода при описании сценариев возникновения нежелательных событий, отказов, происшествий существенно упрощает оценку риска и, в свою очередь, анализ безопасности эксплуатируемых систем. Порядок анализа таким методом применительно к одному происшествию рассмотрен, в частности, в работах [Рябинин, 2000; Краснов, 2002].

## Основная часть

В настоящее время становится все более актуальным использованием автоматизированного структурно-логического моделирования и анализа риска, которые подразумевают построение схем функциональной целостности (СФЦ) и логических и вероятностных моделей, реализованные в программном комплексе автоматизированного моделирования надежности, безопасности и риска систем ПК «Арбитр» [Можаев, Громов, 2000; Можаев, 1994-1995, 2008]. СФЦ являются графическими сценариями успешного функционирования или аварийного состояния сложной системы.

Отметим, что при расчете надежности функциональных систем парка самолетов эксплуатанта, определяется вероятность безотказной работы  $P(t)$  отказа  $Q(t)$  при налете  $t$ .

При этом нормируемая вероятность безотказной работы за 1 ч полета при рассматриваемом налете выражается формулой:

$$q = \frac{Q(t)}{T} \quad (1)$$

Для вычисления вероятностей безотказной работы элементов сложных систем авиационной техники эксплуатант ВС ведет сбор статистических материалов, куда заносятся все отказы и неисправности агрегатов и комплектующих изделий, потребовавшие их снятия или восстановления работоспособности (регулирования и т. п.). В связи с этим при определении оценок надежности агрегатов и влияния их отказов и неисправностей на надежность систем необходимо выполнять тщательный инженерный анализ [Медведев и др., 2006].

Исходными данными для расчета вероятности отказа рассматриваемого объекта с использованием программы «Арбитр» – стартера двигателя Да-40 являются вероятности агрегатов на 1 час.

Перечислим основные критерии надежности невосстанавливаемых изделий и приведем расчетные выражения для определения этих критериев статистическим методом.

Вероятность отказа  $Q(t)$ . Показывает вероятность того, что изделие откажет к моменту времени  $t$ .

$$Q(t) = \frac{n(t)}{N} \quad (2)$$

где  $N$  - число изделий, поставленных на испытание;

$n(t)$  - число изделий, отказавших к моменту времени  $t$ .

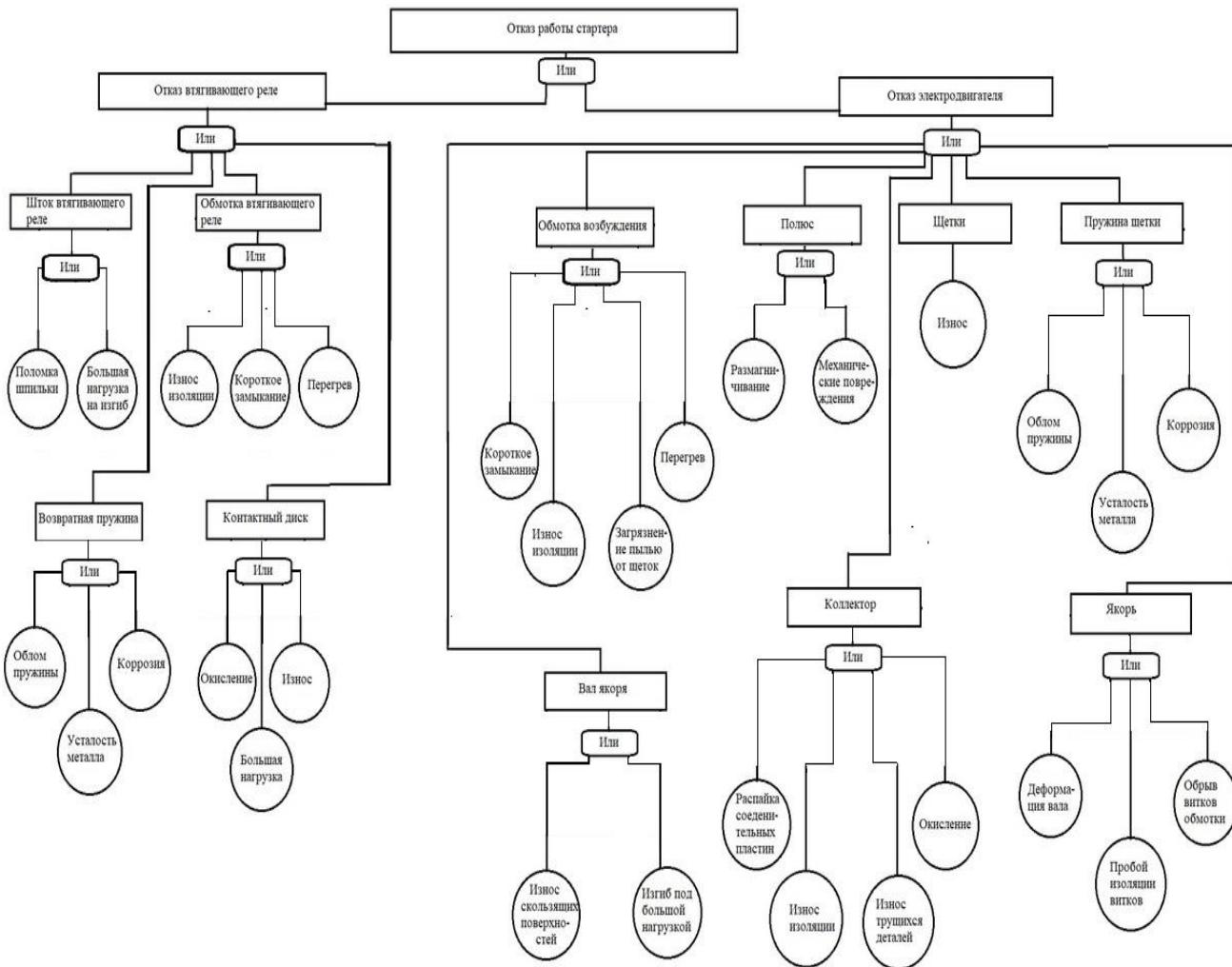
Вероятность безотказной работы  $P(t)$ . Показывает вероятность того, что изделие не откажет к моменту времени  $t$ .

$$P(t) = \frac{m(t)}{N} \quad (3)$$

где  $m(t)$  - число изделий, исправных к моменту времени  $t$

$$P(t) = 1 - Q(t) \quad (4)$$

Для автоматизированного расчета вероятности отказа стартера двигателя была составлено дерево отказов (рисунок 1), на основе которого была построена СФЦ в ПК «Арбитр».



## Рисунок 1 - Дерево отказов для расчета вероятности отказа стартера двигателя Da-40

Рассмотрим расчет вероятности отказа некоторых элементов стартера.

Вероятность отказа возвратной пружины (облом пружины) рассчитаем по формуле (2). На примере 1000 случаев обламывается 5 при их работе в течении 1000 ч.:

$$Q(t) = \frac{n(t)}{N} = \frac{5}{10000} = 0,0005$$

Вероятность отказа обводного ремня. При увеличении числа экспериментов (от 100 в большую сторону) мы получим более точные результаты.

Зная вероятность отказа на 1000 часов, найдем вероятность отказа на один час по следующей формуле:

$$q = \frac{Q(t)}{T} = \frac{0,0005}{1000} = 0,0000005$$

Q(t) - вероятность отказа;

Т - время наработки в часах.

Получили вероятность отказа пружины при ее обломе на 1 час работы  $q = 0,0000005$

Остальные расчеты производились при помощи таблицы Excel и были внесены в таблицу 1.

**Таблица 1 - Данные для расчета вероятности отказа стартера двигателя Da-40**

Наименование	T, ч	N	n(t)	Q(t)	q	Примечание
Втягивающее реле						
Возвратная пружина						
Облом пружины	1000	10000	5	0,0005	0,0000005	
Усталость металла	1000	10000	10	0,001	0,000001	До сильного растяжения
Эффект коррозии	1000	10000	11	0,0011	0,0000011	
Шток электромагнитного тягового реле						
Поломка шпильки	1000	10000	9	0,0009	0,0000009	
Большие нагрузки на изгиб	1000	10000	21	0,0021	0,0000021	
Обмотка тягового реле						
Перегрев обмотки	1000	10000	350	0,035	0,000035	
Износ изоляции	1000	10000	5	0,0005	0,0000005	
Короткое замыкание	1000	10000	17	0,0017	0,0000017	
Контактный диск						
Окисление	1000	10000	8	0,0008	0,0000008	
Большая нагрузка	1000	10000	12	0,0012	0,0000012	
Износ	1000	10000	23	0,0023	0,0000023	
Электродвигатель						
Обмотка возбуждения						
Короткое замыкание	1000	10000	19	0,0019	0,0000019	
Перегрев	1000	10000	600	0,06	0,00006	
Износ изоляции	1000	10000	38	0,0038	0,0000038	
Загрязнение пылью щеток	1000	10000	33	0,0033	0,0000033	
Полюс						
Размагничивание	1000	10000	18	0,0018	0,0000018	
Механические повреждения	1000	10000	3	0,0003	0,0000003	
Щетка						
Износ	1000	10000	300	0,003	0,00003	
Пружины щетки						
Облом пружины	1000	10000	23	0,0023	0,0000023	
Усталость металла	1000	10000	27	0,027	0,0000027	
Коррозия	1000	10000	17	0,0017	0,0000017	
Вал якоря						
Износ скользящих поверхностей	1000	10000	34	0,0034	0,0000034	

Наименование	T, ч	N	n(t)	Q(t)	q	Примечание
Изгиб под большой нагрузкой	1000	10000	4	0,0004	0,0000004	
Коллектор						
Распайка соединительных пластинок	1000	10000	45	0,0045	0,0000045	
Окисление	1000	10000	15	0,0015	0,0000015	
Износ изоляции	1000	10000	55	0,0055	0,0000055	
Износ трущихся деталей	1000	10000	14	0,0014	0,0000014	
Якорь						
Деформация вала	1000	10000	12	0,0012	0,0000012	
Пробой изоляции витков	1000	10000	68	0,0068	0,0000068	
Обрыв витков обмотки	1000	10000	16	0,0016	0,0000016	

Для автоматизированного расчета вероятности отказа стартера на основе дерева отказов была сформирована СФЦ в ПК «Арбитр» (рисунок 2).

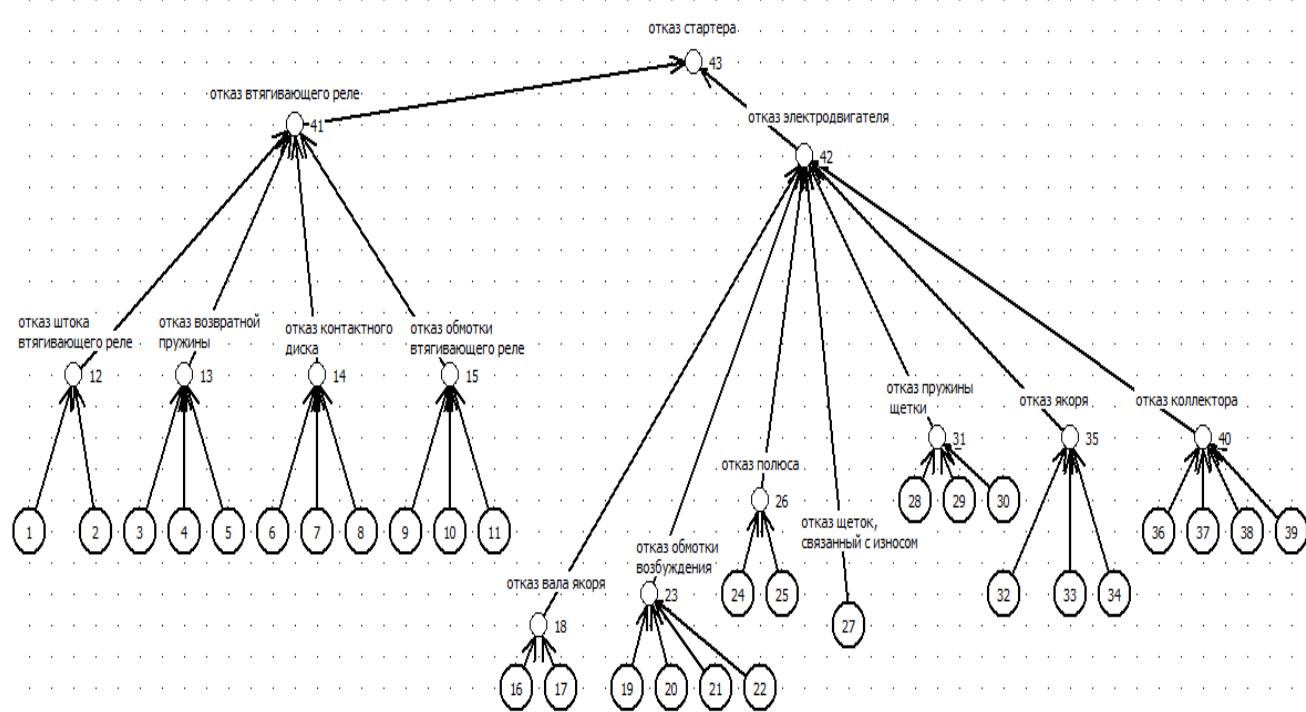


Рисунок 2 - СФЦ для расчета вероятности отказа стартера Da-40 в ПК «Арбитр»

Вероятности отказов элементов системы были подсчитаны с помощью программы Microsoft Excel и внесены в таблицу для расчета основного критерия – вероятности отказа стартера – y43 (рисунок 3).

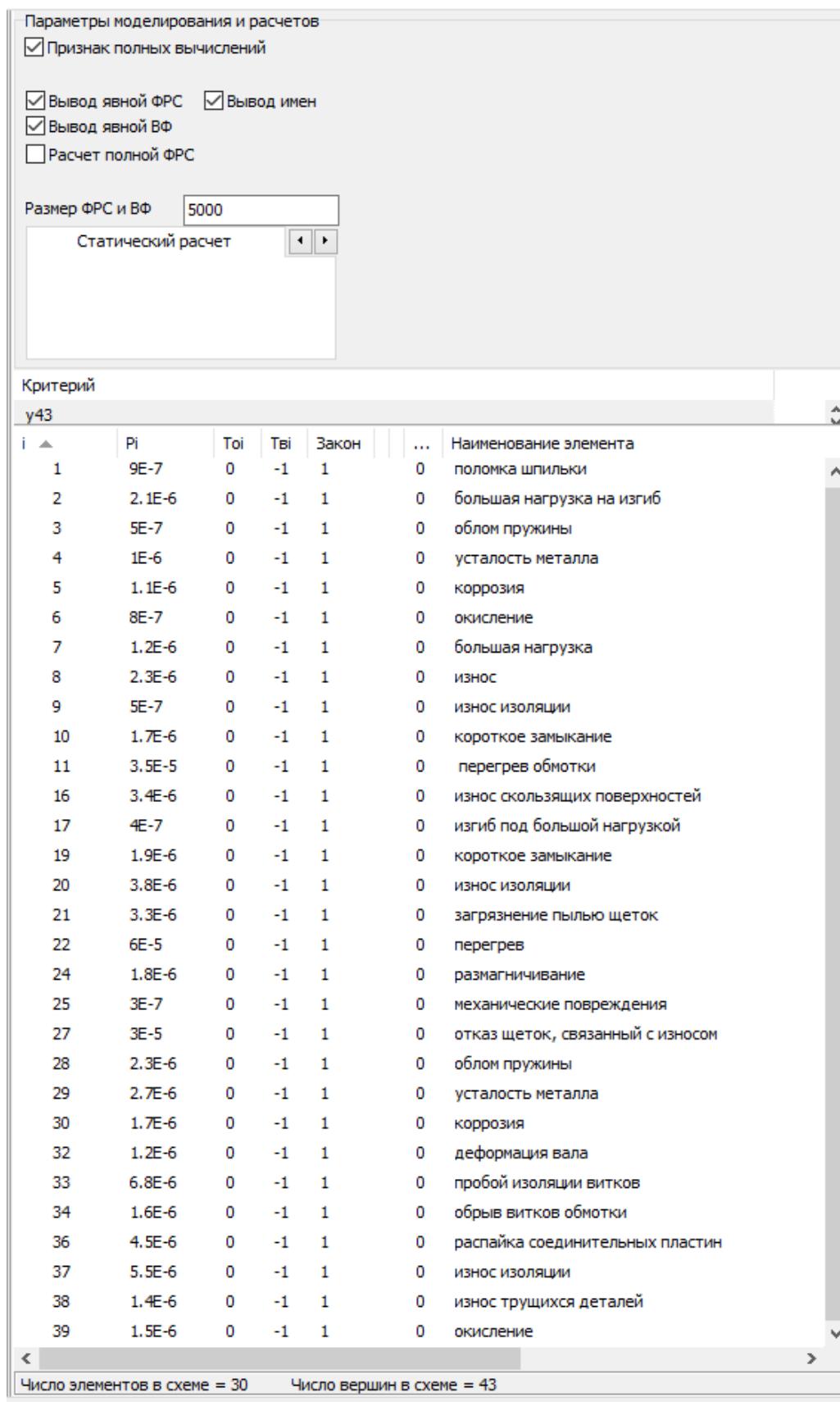
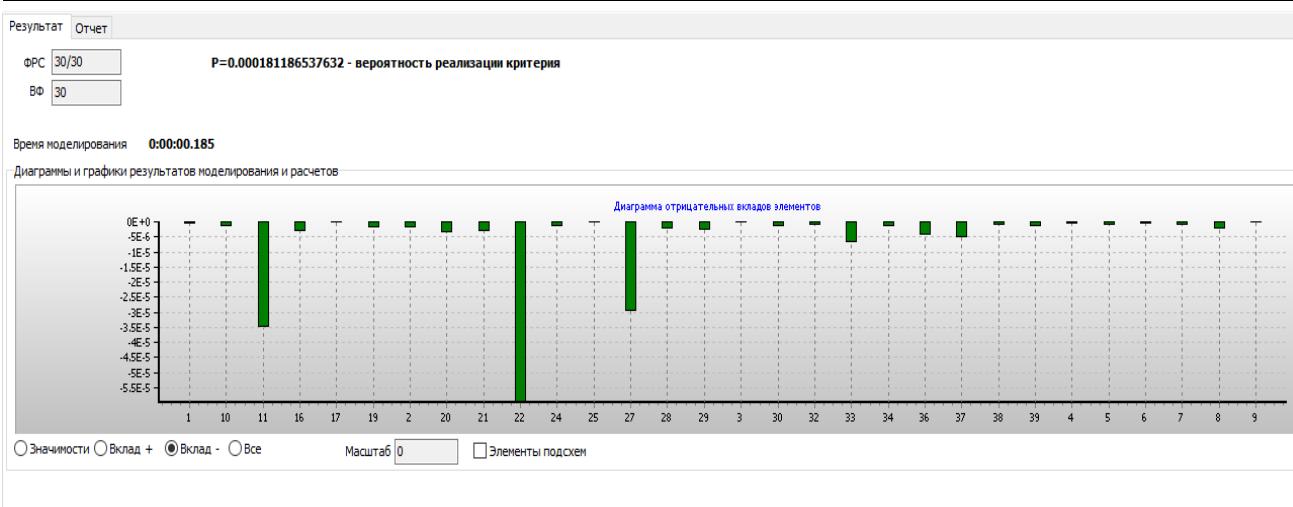


Рисунок 3 - Данные для расчета вероятности отказа стартера Da-40



**Рисунок 4 - Диаграммы отрицательных вкладов элементов СФЦ**

Можно сделать вывод, что, проводя периодический мониторинг показателей, влияющих на отказ стартера, можно корректировать состояние системы путем предотвращения перегрева и периодической замены щеток, не допуская их критического износа.

Следует отметить, что в рассмотренном подходе не учитывается влияние человека на надежность работы тех или иных устройств, а в нашем случае целой системы – стартера самолета нашего первоначального обучения DA-40 NG. Поэтому оценки надежности тех или иных устройств, найденные с помощью традиционного инженерного подхода, могут вызвать недоверие: по этим оценкам аварии практически невозможны, а в действительности они происходят. Даже чисто технические причины этих аварий определяются совпадением крайне маловероятных событий, для которых нет надежной статистики.

## Заключение

Таким образом, использование деревьев отказа определяется тем, за какими причинно-следственными связями необходимо проследить. Когда требуется понять, что может стать причиной нарушения работы системы, строится дерево отказов.

## Библиография

1. Краснов О.В. Безопасность эксплуатации сложных технических систем. СПб., 2002. 230 с.
2. Медведев В.Л. и др. Методика оценки надежности функциональных систем самолетов гражданской авиации по статистическим материалам эксплуатанта // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнека. 2006. № 5 (12). С. 159-164.
3. Можаев А.С. Аннотация программного средства «АРБИТР» (ПК АСМ СЗМА) // Вопросы атомной науки и техники. Серия «Физика ядерных реакторов». 2008. Вып. 2. С. 105-116.
4. Можаев А.С., Громов В.Н. Теоретические основы общего логико-вероятностного метода автоматизированного моделирования систем. СПб., 2000. 145 с.
5. Можаев А.С. Современное состояние и некоторые направления развития логико-вероятностных методов анализа систем // Теория и информационная технология моделирования безопасности сложных систем. СПб., 1994-95. Вып. 1-5.
6. Рябинин И.А. Надежность и безотказность структурно-сложных систем. СПб.: Политехника, 2000. 248 с.
7. Соложенцев Е.Д. Сценарное логико-вероятностное управление риском в бизнесе и технике. СПб.: Бизнес-пресса, 2006. 530 с.

---

**Calculation of the probability of starter failure of the initial training aircraft  
Da40NG using the Arbiter software package**

**Ol'ga N. Nazarova**

PhD in Technical Science, Associate Professor,  
Department of General Professional Disciplines,  
Ulyanovsk Institute of Civil Aviation,  
432071, 8/8, Mozhaiskogo str., Ulyanovsk, Russian Federation;  
e-mail: olga\_nazarova79@mail.ru

**Artem A. Khoroshavin**

Cadet,  
Ulyanovsk Institute of Civil Aviation,  
432071, 8/8, Mozhaiskogo str., Ulyanovsk, Russian Federation;  
e-mail: horoshavin.temka@yandex.ru

**Anna A. Shagarova**

PhD in Technical Science, Associate Professor,  
Department of Aviation Technology,  
Ulyanovsk Institute of Civil Aviation,  
432071, 8/8, Mozhaiskogo str., Ulyanovsk, Russian Federation;  
e-mail: an\_shagarova73@mail.ru

**Danil N. Zolotopupov**

Cadet,  
Ulyanovsk Institute of Civil Aviation,  
432071, 8/8, Mozhaiskogo str., Ulyanovsk, Russian Federation;  
e-mail: zolotopupov10@mail.ru

**Amadeus Ansel**

Graduate Student,  
Ulyanovsk Institute of Civil Aviation,  
432071, 8/8, Mozhaiskogo str., Ulyanovsk, Russian Federation;  
e-mail: shirdi90@bk.ru

**Abstract**

The relevance of calculating the probability of failure of the components of complex technical systems is extremely important, since this procedure is the basis for monitoring to assess the state of technical systems and decide on extending the resource and ensuring the safe operation of the system. The essence of the approach to solving these problems is the widespread introduction of

monitoring systems for the state of operating systems in order to timely obtain information about their actual state and make decisions on the procedure for their further operation. The actual state of the systems affects the safety of their operation, due to the technical condition and the readiness of personnel to ensure the success of their operation. The article presents the data and assesses the causes and dynamics of industrial injuries by sectors of economic activity and regions of the Russian Federation. With a 95% probability, the volume of innovative goods, works and services in 2023 in St. Petersburg will be in the range from 403,728.3 to 1,008,017.7 million rubles, if the dynamics of this indicator continues. It should be noted that the considered approach does not consider the human influence on the reliability of the operation of certain devices, and in our case the whole system, the starter of the aircraft of our initial training DA-40 NG. Therefore, estimates of the reliability of certain devices, found using the traditional engineering approach, can cause mistrust: according to these estimates, accidents are practically impossible, but in reality, they do occur.

### For citation

Nazarova O.N., Khoroshavin A.A., Shagarova A.A., Zolotopupov D.N., Amadeus Ansel (2021) Raschet veroyatnosti otkaza startera samoleta pervonachal'nogo obucheniya Da40NG s ispol'zovaniem PK «Arbitr» [Calculation of the probability of starter failure of the initial training aircraft Da40NG using the Arbitr software package]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 81-90. DOI: 10.34670/AR.2021.19.80.009

### Keywords

Monitoring, operation, information, risk, probability, safety.

### References

1. Krasnov O.V. (2002) *Bezopasnost' ekspluatatsii slozhnykh tekhnicheskikh sistem* [Operational safety of complex technical systems]. St. Petersburg.
2. Medvedev V.L. et al. (2006) Metodika otsenki nadezhnosti funktsional'nykh sistem samoletov grazhdanskoi aviacii po statisticheskim materialam ekspluatanta [Methodology for assessing the reliability of functional systems of civil aviation aircraft on the basis of the operator's statistical materials]. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta im. Akademika M.F. Reshetneva* [Bulletin of Reshetnev Siberian State Aerospace University], (12), pp. 159-164.
3. Mozhaev A.S. (2008) Annotatsiya programmnogo sredstva «ARBITR» (PK ASM SZMA) [Annotation of the ARBITR software package]. *Voprosy atomnoi nauki i tekhniki. Seriya «Fizika yadernykh reaktorov»* [Problems of Atomic Science and Technology. Series: Physics of Nuclear Reactors], 2, pp. 105-116.
4. Mozhaev A.S., Gromov V.N. (2000) *Teoreticheskie osnovy obshchego logiko-veroyatnostnogo metoda avtomatizirovannogo modelirovaniya sistem* [Theoretical foundations of the general logical-probabilistic method of automated systems modeling]. St. Petersburg.
5. Mozhaev A.S. (1994-1995) Sovremennoe sostoyanie i nekotorye napravleniya razvitiya logiko-veroyatnostnykh metodov analiza system [The current state and some directions of development of logical-probabilistic methods of systems analysis]. In: *Teoriya i informatsionnaya tekhnologiya modelirovaniya bezopasnosti slozhnykh sistem* [Theory and information technology for modeling the security of complex systems]. St. Petersburg. Vols 1-5.
6. Ryabinin I.A. (2000) *Nadezhnost' i bezotkaznost' strukturno-slozhnykh sistem* [Reliability and reliability of structurally complex systems]. St. Petersburg: Politekhnika Publ.
7. Solozhentsev E.D. (2006) *Stsenarnoe logiko-veroyatnostnoe upravlenie riskom v biznese i tekhnike* [Scenario-based logic-probabilistic risk management in business and technology]. St. Petersburg: Biznes-pressa Publ.

УДК 330.342

DOI: 10.34670/AR.2021.45.50.010

**Применение механизма оперативного контроллинга в процессе стратегического планирования бизнеса сетевой компании****Попов Ефим Александрович**

Соискатель,

Пермский национальный исследовательский

политехнический университет,

614990, Российская Федерация, Пермь, Комсомольский пр., 29;

e-mail: mingal1@pstu.ru

**Аннотация**

Применение инструментария оперативного контроллинга в современной практике управления становится все более актуальным и целесообразным в различных сферах хозяйственной деятельности. Статья посвящена анализу возможностей применения концепции оперативного контроллинга в практике управления сетевой компанией. Акцент сделан на процессе стратегического планирования бизнеса. Выделены особенности стратегического управления в рамках сетевой структуры организации с точки зрения возможностей внедрения оперативного контроллинга. Обосновано, что такие свойства сетевого подхода к организации бизнеса как стратегическая гибкость, независимость в принятии решений, высокая степень автономности позволяют наиболее эффективно применять инструментарий оперативного контроллинга. Предложена структурно-логическая модель организации оперативного контроллинга в рамках бизнес-процесса «Стратегическое планирование». Показана особая роль информационно-коммуникационных и цифровых технологий в организации оперативного контроллинга в практике управления сетевой компанией.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Попов Е.А. Применение механизма оперативного контроллинга в процессе стратегического планирования бизнеса сетевой компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 91-99. DOI: 10.34670/AR.2021.45.50.010

**Ключевые слова**

Стратегическое планирование, оперативный контроллинг, сетевая форма организации бизнеса, информационно-коммуникационные и цифровые технологии, экономика.

## **Введение**

Традиционно в отечественной науке и практике управления понятие контроллинга, особенно оперативного контроллинга, применяется в рамках финансового менеджмента для осуществления наблюдения и контроля за реализацией отдельных бизнес-операций и бизнес-процессов, связанных с финансово-экономической деятельностью компаний [Газарян, 2016; Завьялова, 2013; Казакова, Хлевная, 2015; Хамбулатова и др., 2019]. Кроме того, в большинстве случаев концепция и инструменты контроллинга применяется в отношении крупных хозяйственных структур типа холдинговых компаний, акционерных обществ открытого типа и т.д. [Казакова и др., 2016; Быстрицкая, 2020; Самарина, Рябчукова, 2020].

Действительно, первоначально научное обоснование необходимости создания и применения формальных систем контроля на общекорпоративном уровне получило развитие в 50-60-х годах XX века по мере расширения понятия акционерного капитала, его диффузии, а также активного распространения практики привлечения наемных менеджеров топ-уровня к управлению крупными корпорациями. Возникло понятие системы управленческого контроля, затрагивающее множество категорий, связанных с принятием и контролем исполнения управленческих решений [Merchant, 1985]. А разразивший в 70-х годах XX века мировой экономический кризис и дестабилизация рыночной конъюнктуры сделали задачи обеспечения надежного и эффективного внутрифирменного контроля объектом постоянного внимания практиков и теоретиков корпоративного управления.

Обзор зарубежной научной литературы того периода показывает, что общим для всех исследователей является трактовка системы управленческого контроля как определенной совокупность методов и средств, применяемых для разработки и выполнения стратегических целей и задач, а также как набор стандартов и регламентов, направленных на выполнение функциональных и целевых нормативов [Ansari, 1977]. Таким образом, в науке возникло новое направление – концепция контроллинга, автором которой считается А. Дайле [Дайле, 2003]. А.Дайле сформулировал понятие и основные принципы применения «контроллинга» в процессе принятия управленческих решений, которое он трактовал как процедуры определения целей деятельности компаний, планирования и контроля. По сути, он приправлял понятие контроллинга понятию управления. В таком контексте контроллинг выполняет такие важнейшие функции управления и регулирования бизнес-процессов как целеполагание, планирование и контроль.

Среди этих трех базовых областей применения контроллинга наиболее сложной в методическом плане, на наш взгляд, является стратегическое планирование бизнес-процессов, поскольку стратегическое планирование связывает такие этапы управления как целеполагание и практическую деятельность (реализацию миссии, стратегии, планов) и именно от его качества зависит успешность реализации бизнес-стратегии компаний.

## **Основная часть**

Проблематика достижения высокой эффективности применения механизма оперативного контроллинга в практической деятельности предприятий усиливается при акцентировании внимания на возможностях его внедрения на предприятиях различных секторов и отраслей экономики, при разработке механизма контроллинга для малых предприятий, а также при использовании концепции оперативного контроллинга в сетевых формах организации бизнеса.

И если по первым двум направлениям имеются отдельные научные исследования [Кельчевская и др., 2018; Тасмуханова и др., 2016; Чувашлова, 2013; Ганин, 2016], то в отношении возможностей применения оперативного контроллинга в сетевых организациях отечественной научной литературы пока не имеется. Применение концепции контроллинга в российской теории и практике корпоративного управления до сих пор не получило широкого распространения. В основном он применяется крупных компаниях, широко использующих наиболее современные зарубежные методы управления. Что касается отечественных научных исследований в данной области, то они сосредоточены преимущественно на разработке практических рекомендаций по отдельным направлениям применения контроллинга. В частности, изучаются такие вопросы, связанные с организацией контроллинга как содержание концепции контроллинга, сравнение эффективности применения разных типов контроллинга (стратегического и оперативного), построение системы контроллинга, эффективность применения отдельных инструментов контроллинга, подбор показателей для организации системы контроллинга и оценки его эффективности, разработка регламентов службы контроллинга, выключая определение ее функций и роли, и т.д. [Тараканова и др., 2018; Выборных, 2018; Миронова и др., 2020].

Однако за рамками исследований остались такие области применения контроллинга как малые и средние предприятия, а также сетевые формы организации бизнеса. В то же время, как показывает практика, в ряде секторов и отраслей экономики сетевые формы организации деятельности приобретают все большее развитие [Макарова, 2018; Мингалева, Каменских, 2018; Ганченко, 2019]. Более того, сетевой подход к организации бизнеса становится все более популярным вследствие наличия у него ряда важных преимуществ, позволяющих обеспечить более высокий уровень конкурентоспособности компаний в рамках Индустрии 4.0 и цифровой экономики. Прежде всего, это относится к такому свойству сетевой организации бизнеса как высокая стратегическая гибкость управления, позволяющая максимально полно учитывать интересы всех участников сети и оперативно реагировать на изменение внешних условий и правил ведения деятельности.

Как показали исследования, проведенные автором, в современных сетях, организованных на основе инновационной бизнес-модели, внутрисетевое управление не носит директивного характера, а направлено на создание системы неформальных правил, выработку коммерческих условий, выгодных для участников сети, а также атмосферы сотрудничества, что и создает высокий потенциал гибкости и оперативности принятия решений в ответ на внешние воздействия. Участники сети самостоятельно устанавливают собственные стратегические цели и задачи, организуют операционную деятельность и, в конечном счете, принимают решение о своих действиях в заданной стратегической сети. Выполнение участниками сети общесетевых целей и задач означает их присутствие в контуре стратегической сети. Функция контроля над деятельностью участников сети в большинстве случаев сводится к контролю исполнения контрактных обязательств между участниками сети. Эта функция закрепляется за управляющей компанией – сетевым брокером, контрольные точки устанавливаются поставщиками и потребителями в виде закупочных цен, качества (сорта) поставляемой продукции (сырья, полуфабрикатов), графика поставок, выполнения их условий деятельности, в том числе связанных с соблюдением законодательства в области охраны окружающей среды.

Особенностью стратегического управления в рамках сетевой структуры организации является то, что такое управление не охватывает все бизнес-процессы в рамках цепочки образования стоимости создаваемого продукта как это происходит в процессе традиционного

корпоративного управления. Управление сетевой структурой основано на согласовании интересов (кооперация) и согласовании действий участников сети (координация). Ключевыми функциями сетевого брокера – управляющего звена в стратегической сети являются выстраивание и регулирование взаимоотношений внутри сети, организация взаимодействия между всеми заинтересованными сторонами сетевого взаимодействия, ценообразование, организация поставок. Децентрализованный характер управления, свободные выход и вход в кооперацию, отсутствие отношений собственности позволяет стратегической сети гибко реагировать на изменения макроэкономической и рыночной конъюнктуры, новые формы и методы институционального регулирования. Причем гибкость, достигаемая сетью при наличии указанных выше особенностей и характеристик, не влияет на стабильность самой сети и отношений ее участников.

В то же время, как показывают многочисленные исследования особенностей российской школы менеджмента, в большинстве отечественных компаний преобладает традиционная парадигма управления – управленческая иерархия, а основными принципами управления являются достаточно жесткий внутренний контроль, передача принятия большей части решений на высший уровень управления, недостаток внимания к автоматизации и информатизации основных и управленческих бизнес-процессов и большое количество администраторов. Эти обстоятельства, а также ориентация российских компаний на вертикальную иерархию принятия решений и вертикально-ориентированные системы управления производственными и сбытовыми процессами препятствуют развитию межфирменных и внутрифирменных сетевых взаимодействий. Как следствие, компании вынуждены инвестировать большие средства в материальные и нематериальные активы, наращивать операционные и административные расходы, что не позволяет российским компаниям получить ценовые преимущества.

Таким образом, вопросы эффективной организации оперативного контроллинга применительно к компаниям, действующим на основе сетевой организации, становятся все более актуальными.

Рассматривая основные сферы применения оперативного контроллинга, отметим, что наиболее сложным и важным блоком его применения является стратегическое планирование. В качестве инструмента реализации стратегического планирования оперативный контроллинг должен быть организован в соответствии с целевыми показателями деятельности в долгосрочной перспективе, а также с учетом отраслевых особенностей и рыночной направленности деятельности. На рисунке 1 представлена авторская модель построения системы оперативного контроллинга для сетевой формы организации в рамках бизнес-процесса «Стратегическое планирование».

Отмечая возможность практического применения системы оперативного контроллинга к компаниям сетевой формы организации, заметим, что реальная возможность его применения сформировалась на основе широкого распространения информационно-коммуникационных и цифровых технологий. ИТК и «цифра» позволяют компаниям существенно снизить издержки на внедрение ранее дорогостоящих и затратных технологий, применение которых было под силу только крупным компаниям.

Действительно, система управленческого контроля, стратегическое планирование, конкурентный анализ, реинжиниринг бизнес-процессов и другие методы корпоративного управления требовали привлечения значительных ресурсов и давали ощутимый результат корпорациям с огромным масштабом операций. В настоящее время возможности применения

---

контроллинга значительно расширились.



Источник: составлено автором

**Рисунок 1 - Модель оперативного контроллинга для бизнес-процесса  
«Стратегическое планирование»**

Современные информационные и цифровые платформы позволяют в рамках сетевой структуры единообразно автоматизировать основные и управленические бизнес-процессы, осуществлять электронный документооборот, реализовывать учетные и контрольные функции, координировать территориально удаленные подразделения, контролировать движение материальных ресурсов и деятельность подрядных организаций даже в небольших по размеру и объему деятельности компаниях. Что касается характеристики отдельных бизнес-процессов и операций, то основными областями применения оперативного контроллинга на основе цифровых платформ являются:

- сокращение времени на подготовку и контрактацию сделок на биржевом и внебиржевом рынках;
- ускорение внутренних транзакций (подготовка и согласование документов, бухгалтерские операции, планирование работ, составление отчетов, расчеты, передача документов и т.п.);
- уменьшение времени, требуемого на подготовку и проведение рабочих операций (осмотр, транспортировка, погрузочно-разгрузочные работы и т.п.);
- снижение удельной себестоимости отдельных технологических операций и бизнес-процессов в целом (транспортировка, переработка и др.).

В результате участники сети получают совокупный экономический эффект – приемлемый уровень рентабельности операций и оборачиваемости оборотного капитала, возврата на вложенный капитал.

## Заключение

Изучение особенностей функционирования экономики на современном этапе показало существенное изменение парадигмы корпоративного управления в целом и концепции контроллинга в частности. В рамках развития сетевой формы организации меняется объект управления, которым становится стратегическая сеть, а предметом управления – материальные и нематериальные ресурсы сети. Также меняется и стратегия развития сетевых компаний, которая основывается не на наращивании инвестиционных и операционных расходов, как это принято в корпорациях, а на формировании стратегических сетей. В этих условиях стратегия развития и бизнес-модель сети нацелены, прежде всего, на эффективное объединение всех участников сети, а применяемая система контроллинга призвана обеспечить достижение целей, поставленных перед всеми компаниями сети. Те компании, которые создают такую бизнес-модель и успешно решают такие задачи, получает специфические конкурентные преимущества, не зависящие от цены продукта и масштаба операций, а значит и слабо зависящие от рыночной конъюнктуры. В рамках стратегических сетей небольшие компании получают возможность конкурировать с крупными корпорациями, создавая ценные преимущества на узких сегментах цепочки образования стоимости. С другой стороны, корпорациям выгодно вступать во взаимодействие со стратегическими сетями, что позволяет первым сокращать затраты на разработку и вывод новых продуктов, снижать стоимость отдельных сегментов цепочки образования стоимости.

Нужно отметить, что ряд авторов различают стратегический и оперативный контроллинг, опираясь на традиционное разделение целей и планов (процесса планирования) на стратегические и текущие, которое имеет логическое обоснование в классической модели корпоративного управления. Что же касается сетевой формы организации бизнеса, то для нее характерен более сложный и углубленный процесс согласования краткосрочных целей деятельности компании с миссией и стратегией развития, а система контроллинга должна создавать единую систему регулирования. Поэтому следует говорить о построении системы оперативного контроллинга, приобретающего в сетевых формах организации свойства и элементы стратегического контроллинга и представляющего собой единый контур регулирования.

## Библиография

1. Быстрицкая И.А. Стратегический и оперативный контроллинг на примере АО «Газпромбанк» // Сб. статей по материалам II Международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. С. 99-102.
2. Выборных К.Е. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления // Научные горизонты. 2018. № 9 (13). С. 13-19.
3. Газарян Н.М. Управленческий учет и контроллинг: оперативный анализ и контроль за показателями затрат на предприятиях. // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2016. № 3. С. 86-92.
4. Ганин А.Н. Оперативный контроллинг в системе управления предприятием радиоэлектронной промышленности в современных условиях // Горизонты экономики. 2016. № 5 (31). С. 110-114.
5. Ганченко Д.Н. Сетевое взаимодействие в экономике: виды и форма // Теория и практика научных исследований: психология, педагогика, экономика и управление. 2019. № 4(8). С. 114-126.
6. Дайле А. Практика контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2003. 335 с.
7. Завьялова Е.С. Оперативный контроллинг и его роль в системе финансового менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 11-2 (18). С. 35-36.
8. Казакова Н.А., Хлевная Е.А. Оперативный анализ и контроль финансовых потоков в холдингах // Управленческий учет. 2015. № 10. С. 38-48.

9. Казакова Н.А., Хлевная Е.А., Цветкова Л.К. Оперативный и стратегический контроллинг в холдингах // Вестник Финансового университета. 2016. Т. 20. № 1 (91). С. 47-57.
10. Кельчевская Н.Р., Пельмская И.С., Пятков А.И. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса. М.: Креативная экономика, 2018. 154 с.
11. Макарова О.Ю. Сетевые взаимодействия как форма координации новой экономики // Ведущие тренды современной экономики, финансов и бизнеса. Материалы конференции. 2018. С. 15-20.
12. Мингалева Ж.А., Каменских М.А. Методика оценки влияния сетевого взаимодействия на состояние региональной промышленности // Фундаментальные исследования. 2018. № 9. С. 73-77.
13. Миронова Н.Н., Жеребцов В.И., Миронов С.В. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 39. С. 137-143.
14. Самарина В.П., Рябчукова О.Ю. Оперативный контроллинг как механизм управления холдингом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 6-1. С. 96-101.
15. Тараканова Н.В. и др. Стратегический и оперативный контроллинг // Экономика образования. 2018. № 5 (108). С. 100-112.
16. Тасмуханова А.Е., Кулембетова А.Р., Мусина Д.Р. Стратегический контроллинг с применением системы сбалансированных показателей в нефтяных компаниях // Науковедение. 2016. Т. 8. № 4. С. 68.
17. Хамбулатова З.Р. и др. Оперативный и стратегический финансовый контроль как элементы финансового менеджмента корпоративной системы // Финансовая экономика. 2019. № 10. С. 621-624.
18. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. 316 с.
19. Ansari S.L. An Integrated Approach to Control System Design // Accounting, Organizations and Society. 1977. Vol. 2. P. 101-112.
20. Merchant K. Control in Business Organizations. Pitman, Marshfield, MA, 1985. 161 p.

## **Using the operational controlling mechanism in the process of strategic business planning of a grid company**

**Efim A. Popov**

Applicant,  
Perm National Research Polytechnic University,  
614990, 29, Komsomol'skii ave., Perm, Russian Federation;  
e-mail: mingal1@pstu.ru

### **Abstract**

The problem of achieving high efficiency in the application of the mechanism of operational controlling in the practical activities of enterprises is enhanced by focusing on the possibilities of its implementation at enterprises of various sectors and industries of the economy, by developing a controlling mechanism for small enterprises, as well as by using the concept of operational controlling in network forms of business organization. The use of operational controlling tools in modern management practice is becoming more and more relevant and expedient in various areas of economic activity. The article is devoted to the analysis of the possibilities of applying the concept of operational controlling in the practice of managing a network company. The emphasis is on the process of strategic business planning. The features of strategic management within the network structure of the organization are highlighted from the point of view of the possibilities of implementing operational controlling. It has been substantiated that such properties of the network approach to business organization as strategic flexibility, independence in decision-making, and a high degree of autonomy make it possible to most effectively use the operational controlling toolkit. The structural and logical model of the organization of operational controlling within the framework

of the strategic planning business process is proposed. The special role of information, communication and digital technologies in the organization of operational controlling in the practice of managing a network company is shown.

### For citation

Popov E.A. (2021) Primenenie mekhanizma operativnogo kontrollinga v protsesse strategicheskogo planirovaniya biznesa setevoi kompanii [Using the operational controlling mechanism in the process of strategic business planning of a grid company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 91-99. DOI: 10.34670/AR.2021.45.50.010

### Keywords

Strategic planning, operational controlling, network form of business organization, information and communication and digital technologies, economics.

### References

1. Ansari S.L. (1977) An Integrated Approach to Control System Design. *Accounting, Organizations and Society*, 2, pp. 101-112.
2. Bystritskaya I.A. (2020) Strategicheskii i operativnyi kontrolling na primere AO «Gazprombank» [Strategic and operational controlling on the example of Gazprombank JSC]. In: *Sb. statei po materialam II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Collection of articles based on the materials of the II International Scientific and Practical Conference]. Ufa.
3. Chuvashlova M.V. (2013) *Vnedrenie kontrollinga v sistemu upravleniya predpriyatiem aviatsionnoi promyshlennosti* [Implementation of controlling into the aviation industry enterprise management system]. Moscow: Publishing House of the Academy of Natural Sciences.
4. Daile A. (2003) *Controlling practice*. Moscow: Finansy i statistika.
5. Ganchenko D.N. (2019) Setevoe vzaimodeistvie v ekonomike: vidy i forma [Networking in economics: types and form]. *Teoriya i praktika nauchnykh issledovanii: psichologiya, pedagogika, ekonomika i upravlenie* [Theory and practice of scientific research: psychology, pedagogy, economics and management], 4 (8), pp. 114-126.
6. Ganin A.N. (2016) Operativnyi kontrolling v sisteme upravleniya predpriyatiem radioelektronnoi promyshlennosti v sovremennykh usloviakh [Operational controlling in the enterprise management system of the radio-electronic industry in modern conditions]. *Gorizonty ekonomiki* [Economic horizons], 5 (31), pp. 110-114.
7. Gazaryan N.M. (2016) Upravlencheskii uchet i kontrolling: operativnyi analiz i kontrol' za pokazatelyami zatrat na predpriatii [Management accounting and controlling: operational analysis and control over cost indicators in the enterprise]. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki* [Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy], 3, pp. 86-92.
8. Kazakova N.A., Khlevnaya E.A. (2015) Operativnyi analiz i kontrol' finansovykh potokov v kholdingakh [Operational analysis and control of financial flows in holdings]. *Upravlencheskii uchet* [Management accounting], 10, pp. 38-48.
9. Kazakova N.A., Khlevnaya E.A., Tsvetkova L.K. (2016) Operativnyi i strategicheskii kontrolling v kholdingakh [Operational and strategic controlling in holdings]. *Vestnik Finansovogo universiteta* [Bulletin of the Financial University], 20, 1 (91), pp. 47-57.
10. Kelchevskaya N.R., Pelymskaya I.S., Pyatkov A.I. (2018). *Strategicheskii kontrolling v promyshlennykh organizatsiakh malogo biznesa* [Strategic controlling in industrial small business organizations]. Moscow: Kreativnaya ekonomika Publ.
11. Khambulatova Z.R. et al. (2019) Operativnyi i strategicheskii finansovyi kontrol' kak elementy finansovogo menedzhmenta korporativnoi sistemy [Operational and strategic financial control as elements of the financial management of the corporate system]. *Finansovaya ekonomika* [Financial Economics], 10, pp. 621-624.
12. Makarova O.Yu. (2018) Setevye vzaimodeistviya kak forma koordinatsii novoi ekonomiki [Network interactions as a form of coordination of the new economy]. *Vedushchie trendy sovremennoi ekonomiki, finansov i biznesa. Materialy konferentsii* [Leading trends in modern economics, finance and business. Conference materials], pp. 15-20.
13. Merchant K. (1985) *Control in Business Organizations*. Pitman, Marshfield, MA.
14. Mingaleva Zh.A., Kamenskikh M.A. (2018) Metodika otsenki vliyaniya setevogo vzaimodeistviya na sostoianie regional'noi promyshlennosti [Methodology for assessing the impact of network interaction on the state of regional industry]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 9, pp. 73-77.

- 
15. Mironova N.N., Zhrebtssov V.I., Mironov S.V. (2020) Operativnyi i strategicheskii controlling kak instrument upravleniya organizatsiei [Operational and strategic controlling as a tool for managing an organization]. *Vestnik Natsional'nogo Instituta Biznesa* [Bulletin of the National Institute of Business], 39, pp. 137-143.
  16. Samarina V.P., Ryabchukova O.Yu. (2020) Operativnyi controlling kak mekhanizm upravleniya kholdingom [Operational controlling as a mechanism for managing the holding]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 6-1, pp. 96-101.
  17. Tarakanova N.V. et al. (2018). Strategicheskii i operativnyi controlling [Strategic and operational controlling]. *Ekonomika obrazovaniia* [Economics of Education], 5 (108), pp. 100-112.
  18. Tasmukhanova A.E., Kulembetova A.R., Musina D.R. (2016) Strategicheskii controlling s primeneniem sistemy sbalansirovannykh pokazatelei v neftyanykh kompaniiakh [Strategic controlling using a balanced scorecard in oil companies]. *Naukovedenie* [Science research], 8 (4), p. 68.
  19. Vybornykh K.E. (2018) Strategicheskii i operativnyi controlling v sisteme upravleniya [Strategic and operational controlling in the management system]. *Nauchnye gorizonty* [Scientific horizons], 9 (13), pp. 13-19.
  20. Zav'yalova E.S. (2013) Operativnyi controlling i ego rol' v sisteme finansovogo menedzhmenta [Operational controlling and its role in the financial management system]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal* [International research journal], 11-2 (18), pp. 35-36.

**Государственно-частное партнерство в целях обеспечения  
продовольственной безопасности уголовно-исполнительной  
системы Российской Федерации**

**Радченко Елена Павловна**

Кандидат экономических наук,  
ведущий научный сотрудник  
отдела изучения проблем управления  
и реформирования уголовно-исполнительной системы,  
Научно-исследовательский институт ФСИН России,  
125130, Российская Федерация, Москва, ул. Нарвская, 15а;  
e-mail: helenr2003@mail.ru

**Вдовина Алина Нафисовна**

Старший научный сотрудник  
отдела изучения проблем трудовой занятости осужденных  
и экономических проблем функционирования  
уголовно-исполнительной системы,  
Научно-исследовательский институт ФСИН России,  
125130, Российская Федерация, Москва, ул. Нарвская, 15а;  
e-mail: alyav1981.08@mail.ru

**Аннотация**

Национальные интересы Российской Федерации в сфере экономики являются приоритетными, их реализация возможна только на основе устойчивого развития экономики и затрагивает интересы уголовно-исполнительной системы Российской Федерации. Стабильное функционирование органов и учреждений уголовно-исполнительной системы Российской Федерации подвержено влиянию тех или иных видов рисков. С ними сопряжены все направления деятельности, не является исключением и закупка продовольствия для нужд пенитенциарной системы. В статье показано, что внедрение проектов государственно-частного партнерства в уголовно-исполнительную систему Российской Федерации позволит решить задачи не только по обеспечению продовольствием осужденных, но и модернизировать технические средства производства, усовершенствовать условия экономического роста функционирования учреждений. Создание и развитие партнерских отношений учреждений уголовно-исполнительной системы с бизнес-сообществом с целью реализации всевозможных совместных проектов на практике будет способствовать решению общественно значимых задач и обеспечению стабильного развития общества и его институтов. Говоря о возможности применения ГЧП в УИС, следует указать на то, что публичным партнером, который может инициировать соглашение о партнерстве, является ФСИН России и/или территориальные органы ФСИН России. Проектов по взаимодействию территориальных органов с представителями

бизнес-сообщества в целом по УИС немного, и одной из главных причин такого явления стало отсутствие нормативно-правовой базы по разработке новых форм взаимодействия ФСИН России и бизнеса.

#### Для цитирования в научных исследованиях

Радченко Е.П., Вдовина А.Н. Государственно-частное партнерство в целях обеспечения продовольственной безопасности уголовно-исполнительной системы Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 100-108. DOI: 10.34670/AR.2021.99.67.011

#### Ключевые слова

Продовольствие, осужденные, производство, продовольственная безопасность, государственно-частное партнерство.

## Введение

Одним из древнейших экономических понятий, которое неразрывно связано с термином «продовольственное обеспечение», является «продовольственная безопасность», которая подразумевает возможность государства прокормить свое население, что имеет первостепенное значение для любой страны и общества [Турьянский, 2014].

Согласно пункту 16 раздела V Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 21.01.2020 № 20, стратегической целью обеспечения продовольственной безопасности является обеспечение населения безопасным и качественным продовольствием, в достаточных объемах в соответствии с нормами потребления пищевой продукции.

Применительно к уголовно-исполнительной системе Российской Федерации (далее – УИС РФ) в перечень составляющих продовольственной безопасности можно включить способность учреждений УИС РФ обеспечить бесперебойное, надежное снабжение продуктами питания надлежащего качества и в необходимых для удовлетворения потребностей объемах лиц в них содержащихся, что является одной из первоочередных задач Федеральной службы исполнения наказаний (далее – ФСИН России).

К настоящему времени учреждения УИС РФ занимаются производственной деятельностью с задействованием труда осужденных. Однако имеется ряд требований режимного характера, не позволяющий им работать непосредственно с поставщиками, заказчиками продукции УИС, с эффективным выводом ее на рынок. И если в ближайшее время не найти механизмы притока капитала в АПК УИС, то доля сторонних организаций из-за низкой цены в поставках продовольствия будет возрастать, а сельскохозяйственный сектор, как за ненадобностью, во ФСИН России в скором времени исчезнет.

Поэтому исследование обусловлено необходимостью разрешения существующих проблемных вопросов в сфере обеспечения продовольственной безопасности УИС по причине низкого уровня развития сельскохозяйственного производства в системе. Недостаточный уровень использования земель сельскохозяйственного назначения в УИС обусловлен ограниченным финансированием, низким уровнем механизации, дефицитом специалистов. Поэтому вопросы обеспечения продовольствием УИС РФ приобретают все большую актуальность. Поиск форм, способов и методов привлечения долгосрочных инвестиций для

развития сельского хозяйства в УИС в настоящий момент является наиболее значимым вектором развития продовольственного обеспечения УИС. Участие бизнес-сообщества в совместных проектах с учреждениями правоохранительной сферы в первую очередь зависит от внесения поправок в существующий правовой механизм в области регулирования государственно-частного партнерства.

## Основная часть

Среди трудов зарубежных ученых необходимо отметить: Ф. Бланк-Брюд, Т. Валили, Х. Голдсмит, Дж. Делмон, П. Розенау, Дж. Рэйджнирс, Х. Смит, А. Эдкинс, G.G.A. Hodge, С. Кабрал, С. Соссье, А.Р. Бек. С. Lazerges, J.C. Morris, W.J. Sabol, H.C. West, M. Cooper, J.H. Anderson, которые рассматривали проблемы по формированию и развитию ГЧП и оценки эффективности его применения.

Теоретической основой явились труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам взаимодействия бизнеса и государства, где особый вклад в исследование ГЧП внес В.Г. Варнавский в своих трудах рассматривал состояние и перспективы развития ГЧП в современном мире, обосновал методологические подходы к изучению экономических взаимоотношений власти, бизнеса и общества в процессе выполнения программ и проектов ГЧП [Варнавский, Клименко, 2010].

М.Н. Козин в своих работах рассматривал вопросы экономической безопасности в правоохранительной системе с точки зрения внедрения инструментов государственно-частного партнерства, В.А. Седых считает, что активное привлечение бизнеса в учреждения УИС будет способствовать развитию собственного производства системы и обеспечению ее качественным продовольствием.

Таким образом, в условиях современного состояния экономики в уголовно-исполнительной системе имеются возможности для организации деловых, взаимовыгодных отношений с частными партнерами, в первую очередь, с целью организации работы по привлечению осужденных к оплачиваемому труду.<sup>1</sup>

Материалы и методы исследования. Система продовольственного обеспечения УИС РФ реализуется в рамках государственного оборонного заказа и включает в себя два основных источника: это внутрисистемное производство продуктов питания и закупки продовольствия у сторонних организаций.

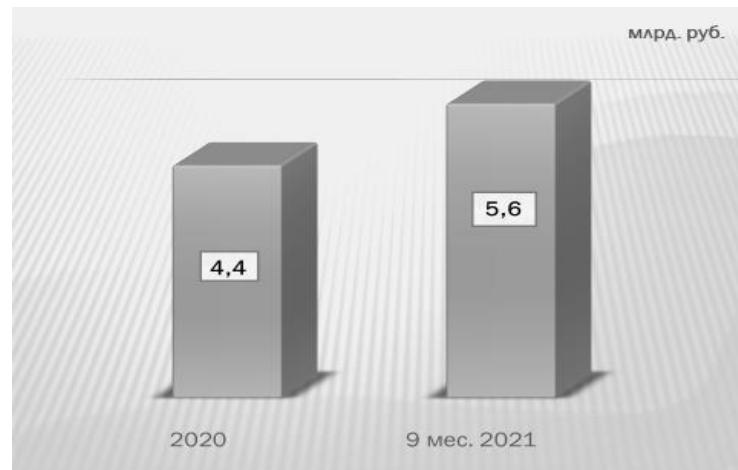
Ключевыми вопросами, требующими внимания со стороны ФСИН России, являются обеспечение осужденных качественными продуктами питания и создание для этого необходимых условий.

В последнее время в УИС РФ наблюдается рост закупок продуктов питания у сторонних поставщиков (рисунок 1).

Да, возможно, это целесообразно с точки зрения ценовой политики, так как в результате проведения торгов цена обычно снижается. Но, с другой стороны, никто не отменял вероятность возникновения всевозможных рисков, таких как: неисполнение или ненадлежащее исполнение условий контракта, отказ участника от его заключения контракта и др., что влечет за собой срыв государственного оборонного заказа, в рамках которого реализуются закупки продовольствия

<sup>1</sup> Доклад Федеральной службы исполнения наказаний «О возможных формах привлечения бизнес-сообщества на производственные площадки уголовно-исполнительной системы».

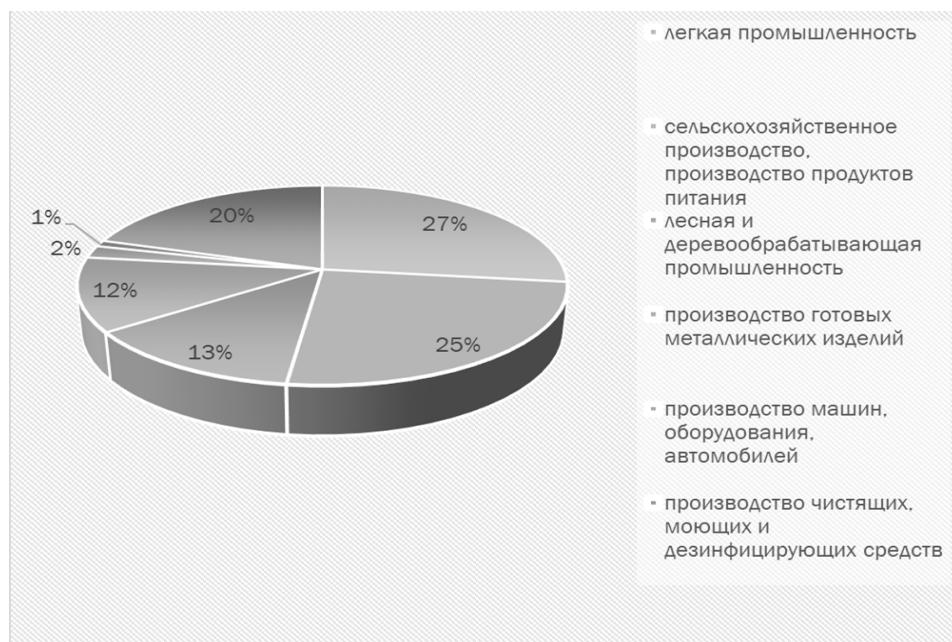
для нужд УИС РФ.



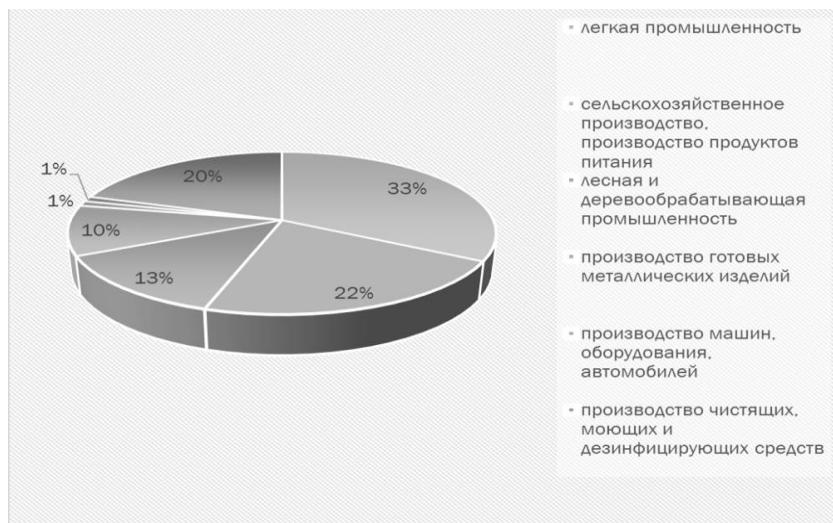
**Рисунок 1 - Закупки у сторонних поставщиков в 2020-2021 гг.**

Поэтому основная тактика своевременного обеспечения продуктами питания учреждений УИС – в стремлении к их максимальному производству для внутрисистемных нужд. Это целесообразно в целях минимизации рисков при осуществлении закупок у сторонних поставщиков, гарантии стабильности продовольственных поставок, осуществляющихся в рамках государственного оборонного заказа, и, конечно же, обеспечения загруженности имеющихся производственных мощностей в учреждениях.

Если рассматривать приносящую доход деятельность УИС РФ, связанную с привлечением осужденных к оплачиваемому труду, в разрезе отраслей производства, видно, что доля сельскохозяйственного производства, производства продуктов питания в общем объеме производства УИС составила в 2019 году 25 % (рисунок 2), в 2020 – 22 % (рисунок 3).



**Рисунок 2 - Производственная деятельность УИС РФ в 2019 году в отраслевом разрезе**



**Рисунок 3 - Производственная деятельность УИС РФ в 2020 году в отраслевом разрезе**

Заменить сторонних поставщиков в поставках продовольствия пытаются некоторые учреждения УИС, но из-за дефицита сельскохозяйственной техники, специалистов, отсутствия полных технологических звеньев производства, изношенности оборудования они не могут в полном объеме и самостоятельно выполнить стоящие перед ними задачи.

Таким образом, для того чтобы повысить уровень производства, многим территориальным органам ФСИН России необходимы финансовые вложения.

В связи с этим представляет интерес рассмотрение ряда ключевых аспектов участия УИС в проектах ГЧП и оценки возможности реализации ГЧП в качестве современного механизма модернизации промышленного сектора УИС. На сегодняшний день уже имеются некоторые положительные примеры применения ГЧП в УИС.

Одним из перспективных направлений можно считать работу через создаваемую систему исправительных центров (далее – ИЦ) и участков, функционирующих как исправительные центры (далее – УФИЦ).

Производственная деятельность, связанная с привлечением осужденных к труду, организована в 670 исправительных учреждениях.

На учете 32 исправительных центров и 107 изолированных участков, функционирующих как исправительный центр, состоят 7 907 осужденных к принудительным работам.<sup>2</sup>

Работа по организации совместного производства ФСИН России была начата с группой компаний Адепт в июне 2019 года. В результате переговоров были определены основные направления взаимодействия. Совместно с представителями бизнес-сообщества при ФКУ ИК-7 УФСИН России по Новгородской области (далее – ФКУ ИК-7) был запущен в работу участок, функционирующий как исправительный центр. Открытие данного УФИЦ позволило трудоустроить осужденных за территорией учреждения.

В целях развития производственной деятельности ФКУ ИК-7 и обеспечения учреждений УИС качественными продуктами питания по низким ценам было запланировано открытие нового вида производства в данном учреждении на базе арендованных у представителей бизнес-сообщества производственных мощностей.

<sup>2</sup> Статистическая информация ФСИН.

В рамках подготовки к открытию нового вида производства и соблюдения критериев собственного производства был разработан и утвержден технологический процесс производства мяса и определено количество осужденных, занятых на участке.

При подробном изучении технологических операций было установлено, что в целях сохранения требуемого качества готовой продукции, сохранности дорогостоящего оборудования, использование труда осужденных на всех операциях невозможно из-за отсутствия у них требуемого опыта и квалификации.

Все осужденные к принудительным работам, находящиеся в УФИЦ, трудоустроены на предприятиях представителей бизнес-сообщества в соответствии с трудовым законодательством, посредством заключения индивидуальных трудовых договоров. Общий порядок трудоустройства и начисления заработной платы, производства удержаний из нее регламентируется договорами.

## Результаты исследования

Рыночная система хозяйствования предполагает развитие партнерских, взаимовыгодных отношений между производственными подразделениями учреждений, исполняющих наказания, и предпринимательскими организациями.

В этой связи одним из возможных вариантов для скорейшего решения этого вопроса является сотрудничество с частным сектором в рамках процедур ГЧП. В данном случае речь идет об объединении интеллектуального капитала и физических усилий, техники, технологии и опыта, с одной стороны, с существующими конкурентными преимуществами производственного сектора УИС, с другой стороны. Особенno привлекательным для частного сектора являются учреждения УИС по причине гарантированного сбыта, стабильных объемов продукции по государственному оборонному заказу; наличия банка сельскохозяйственных земель, сопоставимого с соответствующими площадями крупнейших российских агрохолдингов; преференции участия в торгах по государственным закупкам, подведомственных другим федеральным органам исполнительной власти [Седых, Родионов, 2017].

В зависимости от вида выпускаемой продукции партнерство учреждений УИС и частных производителей может приобретать различные формы. Например, в растениеводстве из-за недостатка сельскохозяйственной техники и специалистов исполнение услуг по выращиванию и уходу за растениями может выполнить частный партнер. Закупку посадочного материала, средств защиты растений, удобрений, топлива может осуществить учреждение ФСИН России.

После уборки урожая сельскохозяйственная продукция поступает на баланс учреждения УИС, но храниться она может в случае отсутствия пригодного хранилища у подрядчика. Преимущество данной модели состоит в том, что учреждения УИС получают продукцию с высокой урожайностью, качеством, приемлемой себестоимостью и рентабельностью. При этом обеспечивается надлежащее хранение продукции до сбора нового урожая. В этих условиях может быть обеспечена поставка продукции и другим учреждениям УИС, не имеющим собственного производства продукции сельскохозяйственного назначения и условий для ее длительного хранения.

Финансирование таких микропроектов может осуществляться как за счет средств ФЦП, так и за счет частного партнера [там же]. Привлечение бизнес-структур и создание с ними совместных производств может стать одним из наиболее эффективных способов модернизации

сельскохозяйственной техники и обновления кадров в УИС. Положительными сторонами взаимодействия учреждений УИС с бизнес-структурами будет создание дополнительных рабочих мест для осужденных и качественная бесперебойная поставка продуктов питания в систему.

В этих условиях многие учреждения УИС, специализирующиеся на выпуске сельскохозяйственной продукции, организуют сотрудничество с коммерческими организациями, работающими в сфере агропромышленного комплекса страны.

Формы и механизмы такого сотрудничества разнообразны и зависят от многих факторов, таких как: вид учреждения, наличие у учреждения собственной земли, техники, удаленность посевных площадей и т.д. [Монтлевич, Радченко, 2021]. Но в целом необходимо отметить ключевой аспект такого взаимодействия – использование имеющегося у сторонних партнеров производственного потенциала в виде инвестиций, технологий, техники и квалифицированных кадров в рамках организации собственного производства сельскохозяйственной продукции и продуктов питания. В свою очередь, и для бизнес-сообщества очевидны выгоды от ГЧП: защищенность инвестиций, гарантированная рентабельность (предприниматель получает от государства гарантии возврата вложенных инвестиций), относительная автономность в принятии решений и гибкость структурирования проекта, доступ к трудовым ресурсам.

В соответствии с Концепцией развития уголовно-исполнительной системы РФ на период до 2030 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 29 апреля 2021 г. № 1138-р, в целях расширения практики привлечения к труду соответствующей категории осужденных предполагается участие бизнес-сообщества в их трудоустройстве на предприятиях.

## Заключение

Таким образом, предлагаемый выше пример может служить одним из источников обеспечения продовольственной безопасности уголовно-исполнительной системы Российской Федерации.

Создание и развитие партнерских отношений учреждений уголовно-исполнительной системы с бизнес-сообществом с целью реализации всевозможных совместных проектов на практике будет способствовать решению общественно значимых задач и обеспечению стабильного развития общества и его институтов.

Говоря о возможности применения ГЧП в УИС, следует указать на то, что публичным партнером, который может инициировать соглашение о партнерстве, является ФСИН России и/или территориальные органы ФСИН России. Проектов по взаимодействию территориальных органов с представителями бизнес-сообщества в целом по УИС немного, и одной из главных причин такого явления стало отсутствие нормативно-правовой базы по разработке новых форм взаимодействия ФСИН России и бизнеса.

## Библиография

1. Варнавский В.Г., Клименко А.В., Королев В.А. Государственно-частное партнерство: теория и практика. М., 2010. 287 с.
2. Доклад Федеральной службы исполнения наказаний «О возможных формах привлечения бизнес-сообщества на производственные площадки уголовно-исполнительной системы».
3. Монтлевич Т.А., Радченко Е.П. К вопросу о продовольственной безопасности учреждений уголовно-исполнительной системы Российской Федерации // Вестник общественной научно-исследовательской лаборатории «Взаимодействие уголовно-исполнительной системы с институтами гражданского общества: историко-правовые и теоретико-методологические аспекты». 2021. № 21. С. 123-128.

4. Распоряжение Правительства РФ от 29 апреля 2021 г. № 1138-р «Об утверждении Концепции развития уголовно-исполнительной системы РФ на период до 2030 г.».
5. Седых В.А., Родионов А.В. Обеспечение продовольственной безопасности в процессе формирования и реализации современной пенитенциарной политики // Ведомости пенитенциарной системы. 2017. № 11. С. 35-50.
6. Статистическая информация ФСИН. URL: <https://47.fsin.gov.ru/structure/inspector/iao/statistika/Kratkaya%20harka%20UIS/>
7. Турьянский А.В. Сельскохозяйственные рынки. Белгород, 2014. 177 с.
8. Указ Президента Российской Федерации от 21.01.2020 № 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации».
9. Елагина А.С., Сиротский И.И. Региональные аспекты обеспечения продовольственной безопасности: обобщение результатов странового анализа // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 2В. С. 275-286.
10. Елагина А.С. Правовая модель обеспечения продовольственной безопасности в России // Вопросы российского и международного права. 2016. Том 6. № 11В. С. 153-160.

## **Public-private partnership in order to ensure food security of the penal system of the Russian Federation**

**Elena P. Radchenko**

PhD in Economics, Leading Researcher,  
Department for the Study of Problems of Management  
and Reform of the Penal System,  
Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia,  
125130, 15a, Narvskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: helenr2003@mail.ru

**Alina N. Vdovina**

Senior Researcher,  
Department for the Study of the Problems of Employment of Convicts  
and Economic Problems of the Functioning of the Penitentiary System,  
Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia,  
125130, 15a, Narvskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Alya1981.08@mail.ru

### **Abstract**

The national interests of the Russian Federation in the economic sphere are a priority, their implementation is possible only on the basis of sustainable economic development and affects the interests of the penal system of the Russian Federation. The stable functioning of the bodies and institutions of the penal enforcement system of the Russian Federation is affected by various types of risks. All areas of activity are associated with them, and the purchase of food for the needs of the penitentiary system is no exception. The article shows that the implementation of public-private partnership projects in the penal enforcement system of the Russian Federation will solve the tasks not only of providing food to convicts, but also to modernize the technical means of production, improve the conditions for economic growth of the functioning of institutions. The creation and development of partnerships between the institutions of the penal system and the business community in order to implement all kinds of joint projects in practice will contribute to solving

socially significant problems and ensuring the stable development of society and its institutions. There are few projects on the interaction of territorial bodies with representatives of the business community as a whole in the penal system, and one of the main reasons for this phenomenon was the lack of a regulatory framework for the development of new forms of interaction between the Federal Penitentiary Service of Russia and business.

### For citation

Radchenko E.P., Vdovina A.N. (2021) Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v tselyakh obespecheniya prodovol'stvennoi bezopasnosti ugovolno-ispolnitel'noi sistemy Rossiiskoi Federatsii [Public-private partnership in order to ensure food security of the penal system of the Russian Federation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 100-108. DOI: 10.34670/AR.2021.99.67.011

### Keywords

Food, convicts, production, food security, public-private partnership.

### References

1. Doklad Federal'noi sluzhby ispolneniya nakazaniy «O vozmozhnykh formakh privlecheniya biznes-soobshchestva na proizvodstvennye ploshchadki ugovolno-ispolnitel'noi sistemy» [Report of the Federal Penitentiary Service: On possible forms of attracting the business community to the production sites of the penal system].
2. Montlevich T.A., Radchenko E.P. (2021) K voprosu o prodovol'stvennoi bezopasnosti uchrezhdenii ugovolno-ispolnitel'noi sistemy Rossiiskoi Federatsii [On the issue of food security of institutions of the penal system of the Russian Federation]. *Vestnik obshchestvennoi nauchno-issledovatel'skoi laboratorii «Vzaimodeistvie ugovolno-ispolnitel'noi sistemy s institutami grazhdanskogo obshchestva: istoriko-pravovye i teoretiko-metodologicheskie aspekty»* [Bulletin of the public research laboratory on interaction of the penal system with civil society institutions: historical and legal and theoretical and methodological aspects], 21, pp. 123-128.
3. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 29 aprelya 2021 g. № 1138-r «Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiya ugovolno-ispolnitel'noi sistemy RF na period do 2030 g.» [Order of the Government of the Russian Federation of April 29, 2021 No. 1138-r: On approval of the Concept for the development of the penitentiary system of the Russian Federation for the period up to 2030].
4. Sedykh V.A., Rodionov A.V. (2017) Obespechenie prodovol'stvennoi bezopasnosti v protsesse formirovaniya i realizatsii sovremennoi penitentsiarnoi politiki [Ensuring food security in the process of forming and implementing modern penitentiary policy]. *Vedomosti penitentsiarnoi sistemy* [Bulletin of the penitentiary system], 11, pp. 35-50.
5. Statisticheskaya informatsiya FSIN [Statistical information of Federal Penitentiary Service]. Available at: <https://47.fsin.gov.ru/structure/inspector/iao/statistika/Kratkaya%20har-ka%20UIS/> [Accessed 10/10/2021]
6. Turyanskii A.V. (2014) Sel'skokhozyaistvennye rynki [Agricultural markets.]. Belgorod.
7. Uказ Президента Rossiiskoi Federatsii ot 21.01.2020 № 20 «Ob utverzhdenii Doktriny prodovol'stvennoi bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii» [Decree of the President of the Russian Federation dated January 21, 2020 No. 20: On approval of the Food Security Doctrine of the Russian Federation].
8. Varnavskii V.G., Klimenko A.V., Korolev V.A. (2010) Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: teoriya i praktika [Public-private partnership: theory and practice]. Moscow.
9. Elagina A.S., Sirotskii I.I. (2019) Regional'nyye aspekty obespecheniya prodovol'stvennoy bezopasnosti: obobshcheniye rezul'tatov stranovogo analiza [Regional aspects of food security: a synthesis of country analysis results]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (2B), pp. 275-286.
10. Elagina A.S. (2016) Pravovaya model' obespecheniya prodovol'stvennoi bezopasnosti v Rossii [Legal model of ensuring food security in Russia]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 6 (11B), pp. 153-160.

**Маркетинговая деятельность предприятий кластера****Созинова Анастасия Андреевна**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента и маркетинга,  
Вятский государственный университет,  
610000, Российская Федерация, Киров, ул. Московская, 36;  
e-mail: aa\_sozinova@vyatsu.ru

**Метелева Олеся Андреевна**

Младший научный сотрудник,  
Вятский государственный университет,  
610000, Российская Федерация, Киров, ул. Московская, 36;  
e-mail: olesyaste@mail.ru

**Калинин Павел Андреевич**

Старший преподаватель,  
кафедра экономики,  
Вятский государственный университет,  
610000, Российская Федерация, Киров, ул. Московская, 36;  
e-mail: kalinin\_p\_a@mail.ru

**Аннотация**

В современных условиях экономического кризиса в постпандемийный период интерес к кластерам как к инструментам обеспечения конкурентоспособности предприятий возрос. В этой связи следует обращать внимание не только на механизмы формирования кластера, но и на маркетинговую деятельность кластера. В статье рассматривается маркетинговая деятельность предприятий, входящих в кластер, а также роль кластерной организации в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Авторы предлагают модель влияния кластера на конкурентоспособность предприятия на примере полиграфической отрасли, а также строят когнитивную карту управления маркетинговой деятельности предприятия. В работе используются такие методы проведения научного исследования как классификация, проблемный и сравнительный анализ (а также дополнительно, метод сопоставления данных) и синтез, метод анализа причинно-следственных связей, гипотетико-дедуктивный метод, метод экспертной оценки, формализации, а также метод стратегирования. В результате исследования выявлено, что кластерная организация позволяет сформировать комплексный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий отрасли, а также способствует формированию и развитию особой формы мышления, основанной на конкурентной концентрации, взаимовыгодной конкуренции, объединяя участников отрасли с целью усиления конкурентных преимуществ каждого участника кластерного образования.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Созинова А.А., Метелева О.А., Калинин П.А. Маркетинговая деятельность предприятий кластера // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 109-117. DOI: 10.34670/AR.2021.38.40.012

**Ключевые слова**

Кластер, маркетинговая деятельность кластера, управление маркетинговой деятельностью, синергия, конкурентоспособность.

**Введение**

Среди ученых, занимающихся проблемой эффективностью кластерного подхода, имеется четкое понимание того, что только при наличии синергетического эффекта участие конкурирующих предприятий является взаимовыгодным [Ларионова, 2007].

Взаимовыгодность в рамках представленного исследования рассматривается в рамках 4 направлений [Лапыгин, 2020; Неровня, Орехова, 2016]:

- 1) Технологическая синергия – эффективное совместное использование современных технологий, смещение технологий, совместное приобретение ноу-хай, патентов;
- 2) Ресурсная синергия – совместное использование на льготных условиях ресурсов (экономия на величине поставки, экономия масштаба и др.).
- 3) Инфраструктурная синергия – совместное использование на льготных условиях объектов инфраструктуры (услуги ЖКХ, банковские услуги и др.).
- 4) Информационная синергия – формирование эффекта от совместного информационного пространства.

**Основная часть**

Синергетический эффект во внедрении кластерного подхода для развития полиграфической отрасли, на наш взгляд, формируется пятью группами механизмов.

Данная совокупность механизмов, действующих на эффективность кластерного подхода, представлена на рисунке 1.

Действие представленных механизмов проявляется в следующем:

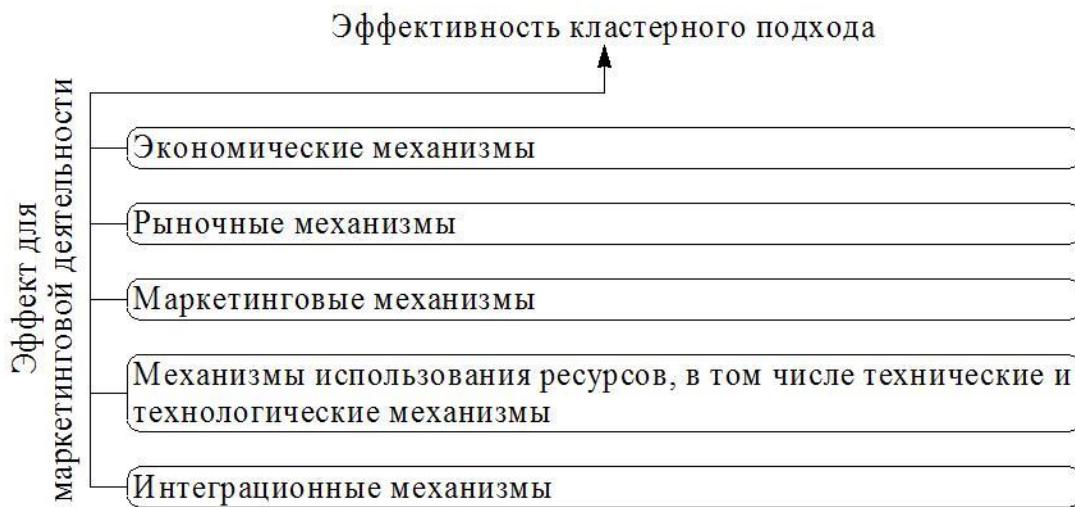
Рыночные механизмы [Духовный, Муминов, Мирзаев, 2021]. Это инструменты, обеспечивающие создание внутри кластера рыночной конкуренции. Кластер максимально учитывает рыночный механизм функционирования предприятий, входящих в кластерное объединение. Рыночный механизм может быть реализован при кластерном подходе только тогда, когда кластер создается по добной воле предприятий, входящих в кластерное образование.

Экономические механизмы [Тарабукина, 2020]. Это инструменты, обеспечивающие экономический эффект от создания кластера. Такие как снижение транзакционных издержек, экономия от масштабности работы.

Механизмы использования ресурсов [Калинин, Созинова, 2020; Калинин, Созинова, Подъячих, 2020]. Это инструменты, обеспечивающие рациональное распределение ресурсов в кластере. На наш взгляд, механизм строится на рыночной и «договорной» основе.

Маркетинговые механизмы. Состоят в совместном проведении маркетинговых

исследований внешней среды кластера, анализе элементов бизнес-среды, позиционировании положения кластера относительно конкурентов на внутреннем региональном и внешнем рынках.



**Рисунок 1 - Совокупность механизмов, действующих на эффективность кластерного подхода**

Интеграционные механизмы [Мокина, 2018]. Это инструменты, обеспечивающие процессы эффективного взаимодействия участников кластера.

Эффективность кластерного подхода оценивается двумя группами показателей. Первая группа – качественные показатели формируется за счет наличия или отсутствия представленных механизмов. Например, наличие рыночного механизма в кластерном образовании. Вторая группа факторов – количественные – выражается через показатели результативности. Например, сумма экономии от совместного приобретения сырья и материалов.

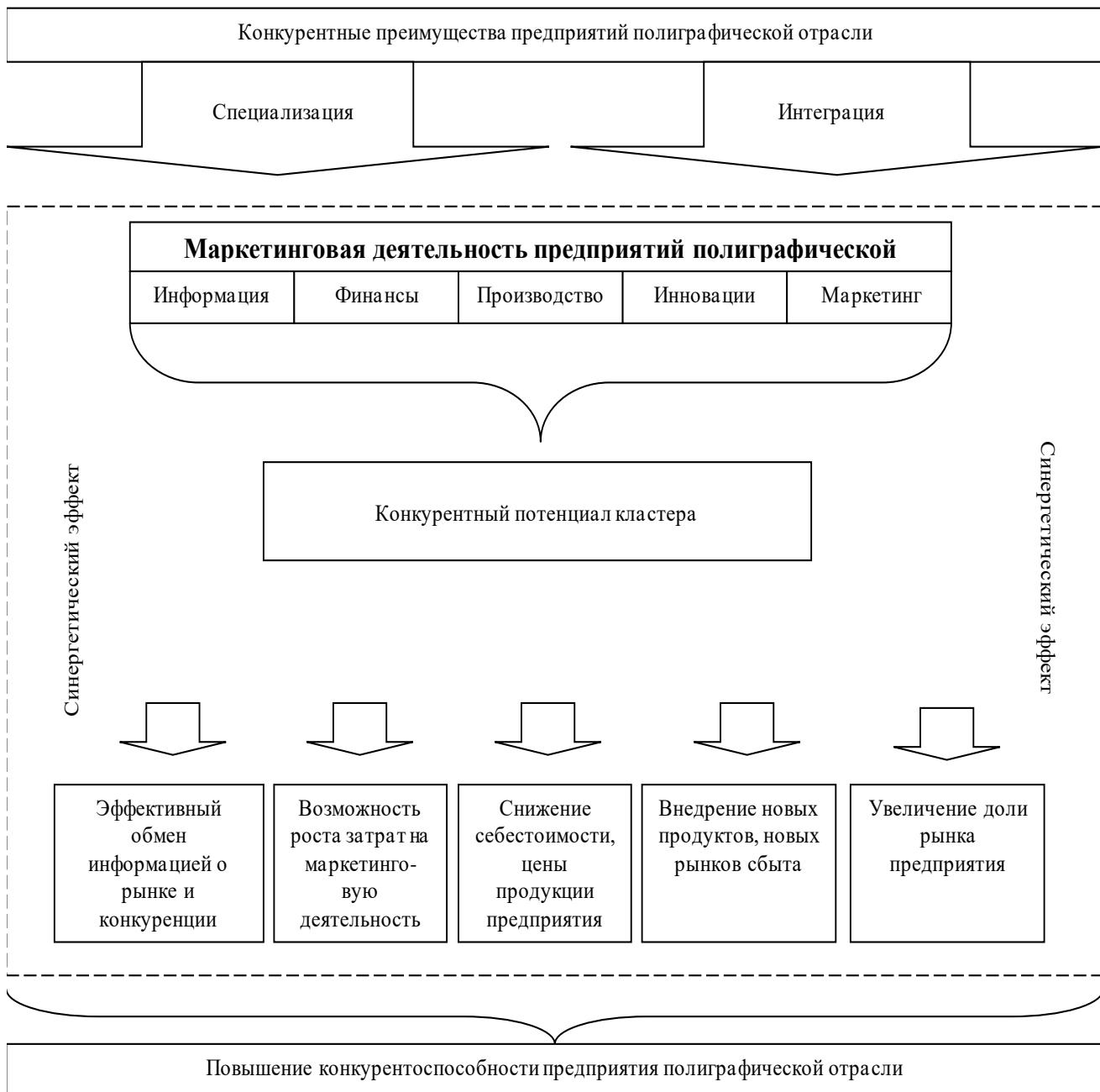
В связи с тем, что эффективность кластерного подхода оценивается под углом зрения ведения маркетинговой деятельности, обеспечивающей повышение конкурентоспособности предприятий полиграфической отрасли, представляется целесообразным сопоставить конкурентную среду с параметрами рынка полиграфической отрасли [Созинова, Таймасов, 2018; Созинова, Калинин, 2015].

На рисунке 2 представлена модель влияния кластера на маркетинговую деятельность, обеспечивающую конкурентоспособность предприятия, входящего в кластерное объединение. В основу механизма влияния кластера на маркетинговую деятельность заложены 2 процесса: специализация и интеграция предприятий, входящих в кластерное объединение.

Исследование проблемы взаимосвязи кластера, управлением маркетинговой деятельности и повышением конкурентоспособности предприятия, входящего в состав кластера предопределило использование когнитивного подхода как дополнительного метода исследования представленной взаимосвязи. Данный метод исследования позволяет создать фиксированное представление о слабоструктурированной системе в виде формальной модели, выявить логику развития событий и элементов системы.

Под влиянием основных факторов интеграции и специализации происходит воздействие на маркетинговую деятельность. Внутренняя среда кластера состоит из следующих элементов:

информация, производство, инновации, финансы, маркетинг. Все это вместе взятое, с учетом синергетического эффекта от кластера увеличивает конкурентный потенциал кластера.



## Рисунок 2 - Модель влияния кластера на конкурентоспособность предприятия полиграфической отрасли

И далее посредством снижения себестоимости продукции, формирования эффективного обмена информацией о рынке и конкуренции, возможности роста затрат на маркетинговую деятельность, внедрения новых продуктов, новых рынков сбыта, увеличения доли рынка предприятия повышает конкурентоспособность предприятия.

Модель в явном виде представляет взаимозависимость конкурентного потенциала кластера и конкурентоспособность предприятия, входящей в кластер. Маркетинговая деятельность

предприятия, которая является неотъемлемой частью, взаимодействует с внешней средой кластера и через воздействие на внутреннюю среду формирует конкурентный потенциал кластера. Представив взаимосвязи в виде модели, мы видим, что первичным элементом роста при кластерном образовании является его конкурентный потенциал, который вытекает из воздействия маркетинга на внутреннюю среду кластера. Вслед за ростом конкурентного потенциала кластера растет и конкурентоспособность предприятия-участника кластера.

Несмотря на то, что представленная модель четко обозначает взаимосвязь маркетинговой деятельности участника кластера, повышения конкурентоспособности предприятия-участника кластера и самого кластера, она имеет серьезный недостаток: остается дискуссионным вопрос об источниках конкурентных преимуществ. Существенность недостатка заключается в том, что сама представленная модель построена на теории конкурентных преимуществ М. Портера, а также на теории кластеров М. Портера. Учитывая тот аспект, что методической основой исследования является теория М. Портера, представим анализ конкурентных сил полиграфической отрасли Кировской области (таблица 1).

**Таблица 1 - Результаты исследования полиграфического рынка Кировской области по модели пяти сил М. Портера**

Критерий	Уровень	Содержание	Рекомендации
Угроза товаров-субститутов	Низкая	Товары уникальны, сложно заменить журнал телевизионным роликом, как пример.	1. Предприятиям полиграфического рынка необходимо снижать влияние ценовой конкуренции на свои продажи.
Угроза внутри-отраслевой конкуренции	Высокая	Конкурентный рынок. Нет возможности отследить и оценить товары конкурентов в связи с их большим количеством. Нет возможности повышать цены.	2. Снижение ценовой конкуренции на рынке возможно с использованием процессов интеграции и специализации предприятий.
Угроза появления новых предприятий	Средняя	Новые предприятия редко появляются только в связи с большим объемом первоначальных инвестиций.	3. Возможность повышения рентабельности бизнеса лежит в снижении себестоимости услуг за счет внедрения процессов интеграции и специализации.
Угроза сокращения количества клиентов	Средняя	Присутствует неудовлетворенность текущими услугами на рынке. Имеет место переключение с печатного сегмента рекламы на другие сегменты	4. Рекомендуется использование стратегии кластеризации предприятий полиграфического рынка Кировской области, концентрируя усилия полиграфического кластера на всех сегментах полиграфического рынка, решая задачи с помощью специализации предприятий-участников полиграфического кластера.
Угроза неустойчивости поставщиков	Средняя	Незначительные колебания в деятельности поставщиков.	5. Сосредоточиться на получении эффекта синергии от кластеризации

Описанием результатов моделирования с помощью когнитивного подхода является составление когнитивной карты, которая отражает смысл взаимосвязи в виде обобщенной информации. Анализ карты дает возможность выявить наиболее значимые факторы влияния, характеризующие представленную систему, определить вектор воздействия факторов (позитивный или негативный). Когнитивная карта отражает только факт наличия влияния факторов друг на друга.

В общем виде когнитивная карта маркетинговой деятельности, обеспечивающей конкурентоспособность предприятия, входящего в полиграфический кластер представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Когнитивная карта управления маркетинговой деятельности предприятия кластера полиграфической отрасли

Более понимаемый предприятиями материальный уровень обеспечения конкурентоспособности предприятия полиграфического кластера формирует политику предприятий, методики, методы, оперативные действия.

## Заключение

Исследование маркетинговой деятельности кластера на примере полиграфической отрасли, позволило сделать следующие выводы: кластерный подход позволяет сформировать комплексный взгляд на маркетинговую деятельность, обеспечивающую конкурентоспособность предприятий полиграфической отрасли; кластерный подход способствует развитию особой формы мышления, основанной на конкурентной концентрации, взаимовыгодной конкуренции, объединяет участников отрасли с целью усиления конкурентных преимуществ каждого участника кластерного образования.

## **Библиография**

1. Духовный В.А., Муминов Ш.Х., Мирзаев Н.Н. Потенциал агропромышленных кластеров по внедрению рыночных механизмов управления и финансирования водного хозяйства Узбекистана // Мелиорация и водное хозяйство. 2021. № 1. С. 34-39.
2. Калинин П.А., Созинова А.А. Ограничения индустрии 4.0 при формировании инновационных кластеров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 8-1. С. 244-253.
3. Калинин П.А., Созинова А.А., Подьячих М.А. Региональные кластеры в условиях новой парадигмы социально-экономического развития и роста цифровой экономики: влияние вирусно-экономического цикла и дезинтеграции регионов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 1. С. 56-60.
4. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Ментальная карта синергии кластера // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 3. С. 91-100.
5. Ларионова Н.А. Кластерный подход в управлении конкурентоспособностью региона // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. № 1. Ч. 2. С. 181-184.
6. Неровня Ю.В., Орехова Л.Л. Синергия кластеров как фактор экономического роста городов // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2016. № 4 (23). С. 213-218.
7. Мокина Л.С. Механизм формирования интеграционных процессов в инновационной среде аэрокосмического кластера // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 9. С. 2453-2464.
8. Созинова А.А. Аналитическое и методологическое сопровождение проектов развития региона // В мире научных открытий. 2013. № 11-10 (47). С. 162-170.
9. Созинова А.А., Калинин П.А. Маркетинговые компетенции как фактор успеха полиграфического предприятия // В мире научных открытий. 2015. № 5-8 (65). С. 3084-3097.
10. Созинова А.А., Таймасов А.Р. Актуализация концептуальной модели кластеризации в современной экономике // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4. № 8. С. 75-80.
11. Тарабукина Т.В. Моделирование экономического механизма интеграции в молочно-продуктовом кластере // Аграрная наука. 2020. № 4. С. 75-78.

### **Marketing activities of cluster enterprises**

#### **Anastasiya A. Sozinova**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management and Marketing,  
Vyatka State University,  
610000, 36, Moskovskaya str., Kirov, Russian Federation;  
e-mail: aa\_sozinova@vyatsu.ru

#### **Olesya A. Meteleva**

Junior Researcher,  
Vyatka State University,  
610000, 36, Moskovskaya str., Kirov, Russian Federation;  
e-mail: olesyaste@mail.ru

#### **Pavel A. Kalinin**

Senior Lecturer,  
Department of Economics,  
Vyatka State University,  
610000, 36, Moskovskaya str., Kirov, Russian Federation;  
e-mail: kalinin\_p\_a@mail.ru

## Abstract

In the current conditions of the economic crisis in the post-pandemic period, interest in clusters as tools for ensuring the competitiveness of enterprises has increased. In this regard, attention should be paid not only to the mechanisms of cluster formation, but also to the marketing activities of the cluster. The article examines the marketing activities of enterprises included in the cluster, as well as the role of the cluster organization in ensuring the competitiveness of enterprises. The authors propose a model of the influence of a cluster on the competitiveness of an enterprise using the example of the printing industry, and also build a cognitive map for managing the marketing activities of an enterprise. The work uses such methods of scientific research as classification, problem and comparative analysis (as well as a method of comparing data) and synthesis, a method for analyzing cause-and-effect relationships, a hypothetical-deductive method, a method of expert assessment, formalization, and a method of strategizing. As a result of the study, it was revealed that the cluster organization allows you to form an integrated approach to ensuring the competitiveness of enterprises in the industry, and also contributes to the formation and development of a special form of thinking based on competitive concentration, mutually beneficial competition, uniting industry participants in order to enhance the competitive advantages of each participant in cluster formation.

## For citation

Sozinova A.A., Meteleva O.A., Kalinin P.A. (2021) Marketingovaya deyatelnost' predpriyatiy klastera [Marketing activities of cluster enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 109-117. DOI: 10.34670/AR.2021.38.40.012

## Keywords

Cluster, cluster marketing activities, marketing management, synergy, competitiveness.

## References

1. Dukhovnyi V.A., Muminov Sh.Kh., Mirzaev N.N. (2021) Potentsial agropromyshlennyykh klasterov po vnedreniyu rynochnykh mekhanizmov upravleniya i finansirovaniya vodnogo khozyaistva Uzbekistana [Potential of agro-industrial clusters for the introduction of market mechanisms for the management and financing of the water economy in Uzbekistan]. *Melioratsiya i vodnoe khozyaistvo* [Melioration and water economy], 1, pp. 34-39.
2. Kalinin P.A., Sozinova A.A. (2020) Ogranicheniya industrii 4.0 pri formirovaniy innovatsionnykh klasterov [Industry limitations 4.0 in the formation of innovative clusters]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (8A), pp. 244-253. DOI: 10.34670/AR.2020.65.93.026
3. Kalinin P.A., Sozinova A.A., Pod'yachikh M.A. (2020) Regional'nye klastery v usloviyakh novoi paradigmy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya i rosta tsifrovoy ekonomiki: vliyanie virusno-ekonomicheskogo tsikla i dezintegratsii regionov [Limitations of Industry 4.0 in the Formation of Innovative Clusters]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow], 3, 1, pp. 56-60.
4. Lapygin Yu.N., Lapygin D.Yu. (2020) Mental'naya karta sinergii klastera [Mental map of cluster synergy]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics], 3, pp. 91-100.
5. Larionova N.A. (2007) Klasternyi podkhod v upravlenii konkurentosposobnostyu regiona [Cluster approach in managing the competitiveness of the region]. *Ekonomicheskii vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta* [Economic Bulletin of Rostov State University], 1, 2, pp. 181-184.
6. Nerkhova Yu.V., Orekhova L.L. (2016) Sinergiya klasterov kak faktor ekonomicheskogo rosta gorodov [Synergy of clusters as a factor of economic growth of cities]. *Sovremennye fundamental'nye i prikladnye issledovaniya* [Modern fundamental and applied research], 4 (23), pp. 213-218.
7. Mokina L.S. (2018) Mekhanizm formirovaniya integratsionnykh protsessov v innovatsionnoi srede aerokosmicheskogo klastera [The mechanism of formation of integration processes in the innovative environment of the aerospace cluster].

- Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 19, 9, pp. 2453-2464.
- 8. Sozinova A.A. (2013) Analiticheskoe i metodologicheskoe soprovozhdenie proektov razvitiya regiona [Analytical and methodological support of regional development projects]. *V mire nauchnykh otkrytii* [In the world of scientific discoveries], 11-10 (47), pp. 162-170.
  - 9. Sozinova A.A., Kalinin P.A. (2015) Marketingovye kompetentsii kak faktor uspekha poligraficheskogo predpriyatiya [Marketing competencies as a factor in the success of a printing company]. *V mire nauchnykh otkrytii* [In the world of scientific discoveries], 5-8 (65), pp. 3084-3097.
  - 10. Sozinova A.A., Taimasov A.R. (2018) Aktualizatsiya kontseptual'noi modeli klasterizatsii v sovremennoi ekonomike [Updating the conceptual model of clustering in the modern economy]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow], 4, 8, pp. 75-80.
  - 11. Tarabukina T.V. (2020) Modelirovaniye ekonomicheskogo mekhanizma integratsii v molochno-produktovom klastere [Modeling the economic mechanism of integration in the dairy-food cluster]. *Agrarnaya nauka* [Agrarian science], 4, pp. 75-78.

## Требовательность потребителей к маркетингу как необходимость опоры бизнеса на профессиональный менеджмент

**Созинова Анастасия Андреевна**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента и маркетинга,

Вятский государственный университет,  
610000, Российская Федерация, Киров, ул. Московская, 36;  
e-mail: aa\_sozinova@vyatsu.ru

**Метелева Олеся Андреевна**

Младший научный сотрудник,  
Вятский государственный университет,

610000, Российская Федерация, Киров, ул. Московская, 36;  
e-mail: olesyaste@mail.ru

**Калинин Павел Андреевич**

Старший преподаватель,  
кафедра экономики,

Вятский государственный университет,  
610000, Российская Федерация, Киров, ул. Московская, 36;  
e-mail: kalinin\_p\_a@mail.ru

### Аннотация

Актуальность представленного исследования связана с тем, что в современных условиях экономического кризиса после COVID-2019, большинство бизнес-структур вынуждено оптимизировать свои расходы. В связи с чем, большинство предпринимателей принимают решения в пользу сокращения затрат на маркетинг и профессиональный менеджмент, отдавая приоритет вложениям в производство. Следует отметить, что современные исследования достаточно хорошо раскрывают вопросы корреляции затрат на маркетинг с выручкой от продажи товаров. Вместе с тем, проблематика взаимосвязи организации маркетинга, требовательности к нему потребителей с привлечением в бизнес профессионального менеджмента является малоизученной. Исследование показало, что требовательность потребителей к маркетингу стимулирует бизнес опираться на профессиональный менеджмент. Теоретическая значимость исследования заключается в том, что статистические расчеты и авторские выводы вносят вклад в развитие теории профессионального менеджмента и теории маркетинга. Научно-практическую ценность представляет собой оценка роли маркетинга и потребителя в корректировку управления бизнес-структурами, а также выявление возможности влияния на нее со стороны требований потребителей.

### Для цитирования в научных исследованиях

Созинова А.А., Метелева О.А., Калинин П.А. Требовательность потребителей к маркетингу как необходимость опоры бизнеса на профессиональный менеджмент // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 118-124. DOI: 10.34670/AR.2021.27.26.013

### Ключевые слова

Потребитель, маркетинг, требовательность потребителей, профессиональный менеджмент, поведение потребителя, бизнес.

## Введение

Сегодня в условиях экономического кризиса особенно остро встают вопросы привлечения профессионального менеджмента в современные бизнес-структуры. Это связано со сложной экономической ситуацией в большинстве предприятий, возникшей на фоне их неплатежеспособности, как следствия экономического кризиса COVID-2019. Гипотеза исследования заключается в том, что требовательность потребителей к маркетингу вынуждает бизнес опираться на профессиональный менеджмент. В результате исследования доказано, что требовательность потребителей к маркетингу стимулирует бизнес опираться на профессиональный менеджмент. Вместе с тем, уравнение регрессионной зависимости показало, что требовательность потребителей к маркетингу – это не единственный фактор, стимулирующий бизнес опираться на профессиональный менеджмент.

## Основная часть

Исследованием вопросов требовательности потребителей к маркетингу занимались Щетинина Е.А. [Щетинина, 2020], Малетин С.С. [Малетин, 2017], Сахбиева А.И. [Сахбиева, 2021], Логинова Ю.Д. [Логинова, 2021] и др. В рамках исследования маркетинговой методологии управления реорганизации предпринимательских структур Созинова А.А. частично уделяла внимание изучению необходимости опоры бизнеса на профессиональный менеджмент [Созинова, 2017, 2020].

Таким образом, вопросы исследования требовательности потребителей как стимула к опоре бизнеса на профессиональный менеджмент являются малоизученными и требуют детального исследования.

Исследование проводится на данных 140 стран за 2020 г. по данным Dataset of fight against the viral threat based on management and marketing during the COVID-19 economic crisis (табл. 1).

Методический аппарат исследования состоит из методов корреляционного анализа, методов регрессионного анализа и методов дисперсионного анализа. Все расчеты проводятся с помощью пакета анализ данных в программе MS Excel.

**Таблица 1 - Статистика для корреляционного и регрессионного анализов (фрагмент)**

№ п/п	Страна	Требовательность потребителей как стимул к маркетингу		Опора бизнеса на профессиональный менеджмент	
		Значение, баллы 1-100	Значение по отношению к среднему по миру	Значение, баллы 1-100	Значение по отношению к среднему по миру
1	Австралия	51,10	1,18	81,00	1,45

№ п/п	Страна	Требовательность потребителей как стимул к маркетингу		Опора бизнеса на профессиональный менеджмент	
		Значение, баллы 1-100	Значение по отношение к среднему по миру	Значение, баллы 1-100	Значение по отношение к среднему по миру
2	Австрия	47,90	1,11	73,90	1,32
3	Азербайджан	59,10	1,37	63,90	1,14
4	Албания	34,50	0,80	57,40	1,02
5	Алжир	46,40	1,07	41,70	0,74
6	Аргентина	29,50	0,68	26,60	0,47
7	Армения	41,40	0,96	55,10	0,98
8	Бангладеш	51,60	1,19	54,60	0,97
9	Барбадос	38,50	0,89	49,40	0,88
10	Бахрейн	41,30	0,95	54,30	0,97
...	...	...	...	...	...
107	Российская Федерация	41,20	0,95	49,60	0,88
108	Руанда	36,00	0,83	64,10	1,14
109	Румыния	34,50	0,80	48,90	0,87
110	Сальвадор	32,40	0,75	46,50	0,83
111	Саудовская Аравия	57,80	1,34	64,00	1,14
112	Северная Македония	31,70	0,73	38,80	0,69
113	Сейшельские острова	53,50	1,24	60,90	1,09
114	Сенегал	27,60	0,64	45,70	0,82
115	Сербия	28,90	0,67	45,40	0,81
116	Сингапур	63,50	1,47	83,50	1,49
...	...	...	...	...	...
132	Швейцария	66,90	1,55	81,20	1,45
133	Швеция	57,9	1,34	80,7	1,44
134	Шри-Ланка	47,7	1,10	55,1	0,98
135	Эквадор	32,9	0,76	44,5	0,79
136	Эсватини	35,4	0,82	62,1	1,11
137	Эстония	46,5	1,08	72,2	1,29
138	Эфиопия	63,7	1,47	37,1	0,66
139	Южная Африка	47,2	1,09	59,3	1,06
140	Ямайка	40,9	0,95	63,6	1,13
141	Япония	65,9	1,52	78,1	1,39
-	Среднее арифметическо е по миру	43,25	-	56,05	-

Источник: Dataset of fight against the viral threat based on management and marketing during the COVID-19 economic crisis [Sozinova, 2020]

С помощью пакета «Анализ данных» в MS Excel рассчитаем регрессионную статистику, результаты дисперсионного анализа и расчётные коэффициенты и представим их на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, значение множественного  $R=0,747$  говорит о том, что опора бизнеса на профессиональный менеджмент на 74,7% объясняется требовательностью потребителей к маркетингу. Это показывает, что только профессиональный менеджмент способен предложить потребителям именно тот маркетинг, который они требуют. Нормированный  $R$ -квадрат и  $R$ -

квадрат отличаются не существенно (55,5% и 55,8%), что положительно характеризует модель.

Регрессионная статистика

Множественный R	0,746805233
R-квадрат	0,557718056
Нормированный R-квадрат	0,554536171
Стандартная ошибка	8,186722213
Наблюдения	141

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	11747,63	11747,6338	175,279164	2,1386
Остаток	139	9316,116	67,0224205		
Итого	140	21063,75			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	8,314227847	2,727658	3,048120086	0,00275716	2,9211640	13,707291
Переменная X 1	0,741919501	0,056039	13,23930378	2,1386E-26	0,6311201	0,8527188

**Рисунок 1 - Результаты анализа данных**

В результате анализа рис. 1 получена модель  $y_1=8,314+0,742 * x$ . Как мы видим, Р-значение не превышает 0,05, что говорит о статистической значимости модели на уровне  $\alpha=0,05$ .

На основе представленных расчётов корреляционного и регрессионного анализов оценим влияние требовательности потребителей к маркетингу как необходимость опоры бизнеса на профессиональный менеджмент, результаты представим в таблице 2.

**Таблица 2 - Оценка влияния требовательности потребителей к маркетингу как необходимость опоры бизнеса на профессиональный менеджмент**

<b>Показатели</b>	<b>Необходимость опоры бизнеса на профессиональный менеджмент</b>
Независимая переменная	Требовательность потребителей к маркетингу
Характер связи между переменными	Прямая
Регрессионная зависимость	$y_1=8,314+0,742 * x$
Последствия роста/спада независимой переменной	В случае изменения независимой переменной на 1%, зависимая переменная улучшает/ухудшает свои показатели на 0,742.
Вывод	Исследование доказало важность опоры бизнеса на профессиональный менеджмент. Вместе с тем, уравнение регрессионной зависимости показало, что требовательность потребителей к маркетингу – это не единственный фактор, который стимулирует опору бизнеса на профессиональный менеджмент

Как видно из табл. 2, гипотеза о том, что требовательность потребителей к маркетингу вынуждает бизнес опираться на профессиональный менеджмент доказана. Вместе с тем,

уравнение регрессионной зависимости показывает наличие иных факторов, вынуждающих бизнес опираться на профессиональный менеджмент. Что является объективным показателем, так как деятельности бизнес-структур состоит из множества функциональных составляющих и не ограничивается лишь маркетингом.

## Заключение

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что статистические расчеты и авторские выводы вносят вклад в развитие теории профессионального менеджмента и теории маркетинга. Научно-практическую ценность представляет собой оценка роли маркетинга и потребителя в корректировку управления бизнес-структурами, а также выявление возможности влияния на нее со стороны требований потребителей.

## Библиография

1. Логинова Ю.Д. Исследование поведения потребителей и бизнеса в условиях пандемии // Доходы, расходы и сбережения населения России: тенденции и перспективы. М., 2021. С. 156-161.
2. Малетин С.С. Особенности потребительского поведения поколения Z // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 21. С. 3347-3360.
3. Сахбиева А.И. Особенности поведения потребителей в условиях цифровой экономики // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 3. С. 238-240.
4. Созинова А.А. Алгоритм реорганизации предпринимательских структур на основе методологии маркетинга // Казанская наука. 2017. № 2. С. 25-27.
5. Созинова А.А. Маркетинговая методология управления реорганизацией предпринимательских структур: дис. ... докт. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2020. 403 с.
6. Щетинина Е.А. Методологические подходы к оценке уровня управления корпоративным маркетингом // Экономический вектор. 2020. № 1 (20). С. 45-50.
7. Sozinova A.A. Dataset of fight against the viral threat based on management and marketing during the COVID-19 economic crisis // Mendeley Data. 2020. V. 1. doi: 10.17632/g6p5kjz657.1

## **Demanding consumerism for marketing as the need for business to rely on professional management**

**Anastasiya A. Sozinova**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management and Marketing,  
Vyatka State University,  
610000, 36, Moskovskaya str., Kirov, Russian Federation;  
e-mail: aa\_sozinova@vyatsu.ru

**Olesya A. Meteleva**

Junior Researcher,  
Vyatka State University,  
610000, 36, Moskovskaya str., Kirov, Russian Federation;  
e-mail: olesyaste@mail.ru

**Pavel A. Kalinin**

Senior Lecturer,  
Department of Economics,  
Vyatka State University,  
610000, 36, Moskovskaya str., Kirov, Russian Federation;  
e-mail: kalinin\_p\_a@mail.ru

**Abstract**

The relevance of the study presented in this article is due to the fact that in the current economic crisis after COVID-2019, most business structures are forced to optimize their costs. In this connection, the majority of entrepreneurs make decisions in favor of reducing the costs of marketing and professional management, giving priority to investments in production. It should be noted that modern research quite well discloses the issues of correlation of marketing costs with proceeds from the sale of goods. At the same time, the problem of the relationship between the organization of marketing, the exactingness of consumers towards it with the involvement of professional management in business is poorly studied. Research has shown that consumer demand for marketing encourages businesses to rely on professional management. The theoretical significance of the study lies in the fact that statistical calculations and the author's conclusions contribute to the development of the theory of professional management and the theory of marketing. The scientific and practical value of the research is the assessment of the role of marketing and the consumer in adjusting the management of business structures, as well as identifying the possibility of influencing it from the side of consumer requirements.

**For citation**

Sozinova A.A., Meteleva O.A., Kalinin P.A. (2021) Trebovatel'nost' potrebitelei k marketingu kak neobkhodimost' opory biznesa na professional'nyi menedzhment [Demanding consumerism for marketing as the need for business to rely on professional management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 118-124. DOI: 10.34670/AR.2021.27.26.013

**Keywords**

Consumer, marketing, exactingness of consumers, professional management, consumer behavior, business.

**References**

1. Loginova Yu.D. (2021) Issledovanie povedeniya potrebitelei i biznesa v usloviyakh pandemii [Research of consumer and business behavior in a pandemic]. In: *Dokhody, raskhody i sberezheniya naseleniya Rossii: tendentsii i perspektivy* [Income, expenses and savings of the population of Russia: trends and prospects]. Moscow.
2. Maletin S.S. (2017) Osobennosti potrebitel'skogo povedeniya pokoleniya Z [Features of consumer behavior of generation Z]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 18, 21, pp. 3347-3360.
3. Sakhbieva A.I. (2021) Osobennosti povedeniya potrebitelei v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki [Features of consumer behavior in the digital economy]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki* [Humanities, socio-economic and social sciences], 3, pp. 238-240.
4. Shchetinina E.A. (2020) Metodologicheskie podkhody k otsenke urovnya upravleniya korporativnym marketingom [Methodological approaches to assessing the level of corporate marketing management]. *Ekonomicheskii vektor* [Economic vector], 1 (20), pp. 45-50.
5. Sozinova A.A. (2017) Algoritm reorganizatsii predprinimatel'skikh struktur na osnove metodologii marketinga

- 
- [Algorithm for reorganizing business structures based on marketing methodology]. *Kazanskaya nauka* [Science of Kazan], 2, pp. 25-27.
6. Sozinova A.A. (2020) Dataset of fight against the viral threat based on management and marketing during the COVID-19 economic crisis. In *Mendeley Data*, V. 1. doi: 10.17632/g6p5kjz657.1
7. Sozinova A.A. (2020) *Marketingovaya metodologiya upravleniya reorganizatsiei predprinimatel'skikh struktur. Doct. Dis.* [Marketing methodology for managing the reorganization of business structures. Doct. Dis.]. Rostov-on-Don.

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.44.26.014

## Диверсификация как способ повышения эффективности предоставления и качества услуг в условиях цифровизации

**Шувалова Наталья Владимировна**

Соискатель,

Российская таможенная академия,  
140009, Российская Федерация, Люберцы, Комсомольский пр., 4;  
e-mail: zozolichka@mail.ru**Аннотация**

В статье рассматриваются цифровизация и ее значение в современном мире, перевод услуг в электронный вид и обеспечение доступа к ним. Выявлены и раскрыты негативные факторы, которые влияют на качество предоставления услуг и доступность к электронным услугам (таможенное декларирование). Обозначена необходимость совершенствования механизма оказания услуг Удостоверяющего центра в системе электронного декларирования, что позволит создать благоприятные условия для получения государственной услуги электронного декларирования. Определены участники рынка, предоставляющие услуги участникам ВЭД в процессе подключения и дальнейшего использования системы электронного декларирования, представлена и раскрыта сущность этих услуг. Предложено произвести объединение двух разных услуг в одну более общую, которую будет оказывать один участник рынка – Удостоверяющий центр. Обосновывается вывод о том, что на основе предложенных рекомендаций для Удостоверяющего центра по диверсификации услуг повышается эффективность предоставления и качество соответствующих услуг, сокращается стоимость услуг и сроки предоставления.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Шувалова Н.В. Диверсификация как способ повышения эффективности предоставления и качества услуг в условиях цифровизации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 125-132. DOI: 10.34670/AR.2021.44.26.014

**Ключевые слова**

Цифровизация, электронные услуги, электронное взаимодействие, качество услуг, механизм оказания услуг, диверсификация услуг, система электронного декларирования, Удостоверяющий центр, участник внешнеэкономической деятельности.

## **Введение**

В настоящее время внедрение цифровых технологий носит повсеместный характер. Цифровизация касается всех сфер жизни (образование, медицина, экономика и др.). Многие взаимодействия осуществляются в электронной форме, услуги оказываются в электронном виде [Восколович, Васильевич, 2018]. Цифровая трансформация происходит и в государственных услугах. Осуществляется взаимодействие в электронном виде на всех уровнях и между всеми участниками государства (C2B – физическое лицо (гражданин) и бизнес-компания; B2B – бизнес-компания и бизнес компания; G2C – государственные органы и физическое лицо; G2B – государство и бизнес-компания; G2G – государственный орган и государственный орган) [Шувалова, 2012]. Особое внимание необходимо уделить бизнес – компаниям (частные компании) и индивидуальным предпринимателям они взаимодействуют в электронном виде со многими государственными органами при получении государственных услуг (сдача налоговой отчетности, электронное таможенное декларирование и многое другое) и важным является создать комфортные условия для получения услуг в электронном виде.

## **Основная часть**

Компаниям и всем заинтересованным лицам (участники внешнеэкономической деятельности) для получения государственной услуги – декларирование товаров необходимо организовать взаимодействие с Федеральной таможенной службой (далее – ФТС) в электронном виде. Участнику ВЭД следует получить электронную подпись, в уполномоченном Удостоверяющем центре, осуществить подключение к автоматизированной системе внешнего доступа (далее АСВД) ФТС России и обеспечить передачу данных [Шувалова, 2013].

Необходимость совершенствования механизма оказания услуг Удостоверяющего центра (далее – УЦ) обусловлена проблемами, с которыми сталкивается участник ВЭД в процессе подключения к системе электронного декларирования (далее – ЭД). Высокие временные и денежные затраты, организационные сложности, наличие большого количества участников рынка, многоступенчатость процесса подключения создают неблагоприятные условия для получения государственной услуги в электронном виде – таможенное декларирование [Шувалова, 2017].

Участниками рынка, которые оказывают услуги участникам ВЭД по подключению к системе электронного декларирования и дальнейшего ее использования являются – информационный оператор (далее – ИО), Удостоверяющий центр, посредники. Информационный оператор – это организация, которая берет на себя обязательства по передачи данных от участника ВЭД через защищенные каналы и свой сервер в таможенные органы. В общем виде можно сказать, что информационный оператор участнику ВЭД в системе электронного декларирования осуществляет услугу – поддержка и сопровождение процесса электронного декларирования. Удостоверяющий центр – это организация, которая осуществляет выпуск электронных подписей (сертификатов). Для электронного декларирования требуется квалифицированная электронная подпись, которая выдается аккредитованным УЦ. Удостоверяющий центр участнику ВЭД в системе электронного декларирования осуществляет услугу – выдача электронной подписи для электронного декларирования. Посредниками выступают организации, которые осуществляют услуги для

участников ВЭД как по получении электронной подписи для электронного декларирования в УЦ, так и по подключению через ИО к системе электронного декларирования. Наличие посредников обусловлено непрозрачностью и многоэтапностью процесса подключения участника ВЭД к системе ЭД.

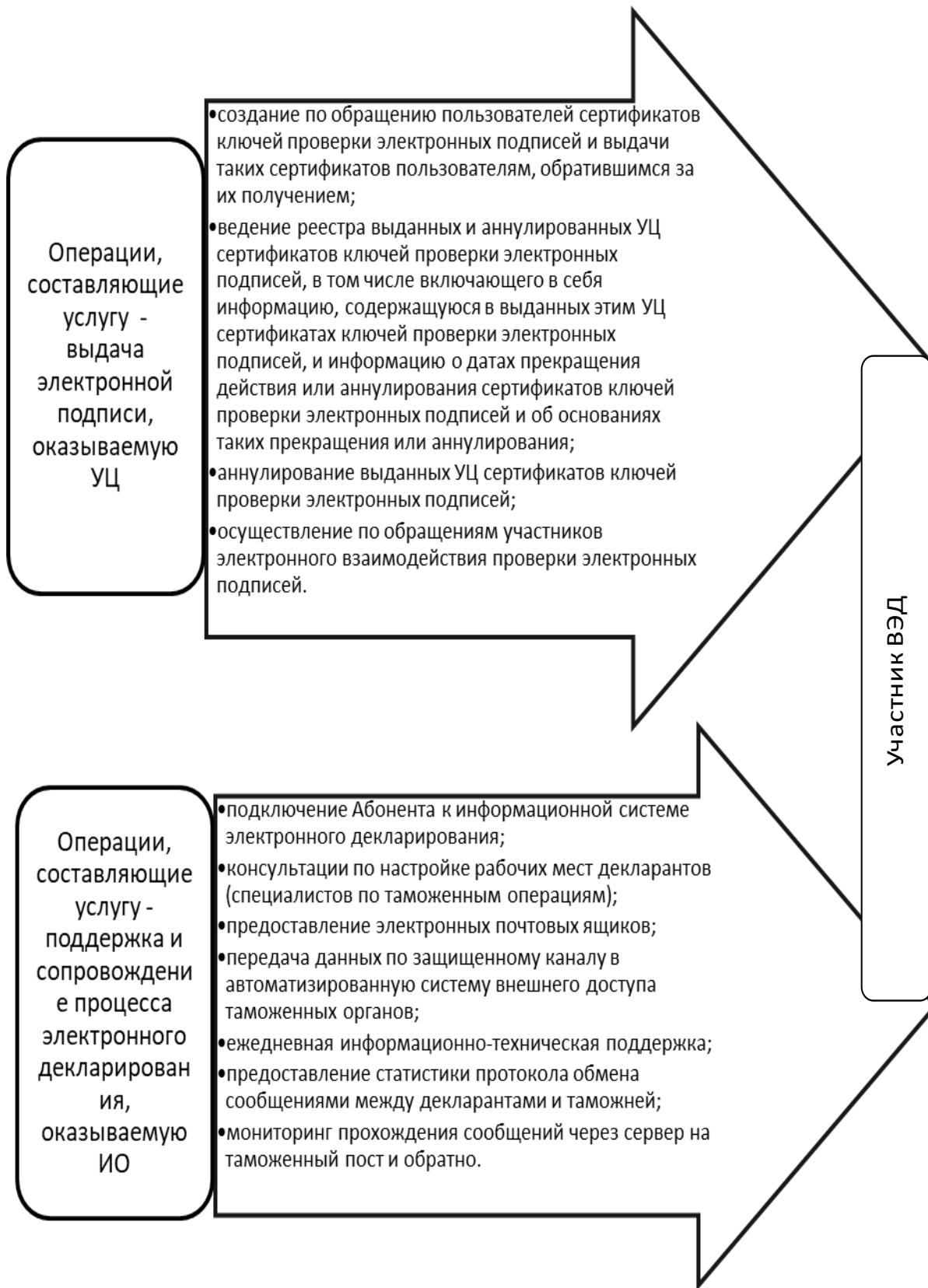
В современных условиях цифровизации и быстро развивающейся сфере услуг необходимо оперативно реагировать на потребности, возникающие у заинтересованных участников рынка (потребителей) удовлетворять их более эффективно и предлагать лучшие условия на действующем рынке [Артемов, 2007; Корчагин, 2012; Макаров, Гарифуллин, 2010]. Потребителем в данном случае рассматривается участник ВЭД, нуждающийся в электронной услуге – таможенное декларирование. Производителем в этом случае выступает Удостоверяющий центр и информационный оператор. У участника ВЭД имеется потребность в двух указанных услугах (электронная подпись, подключение и сопровождение при электронном декларировании), объединение этих услуг, сливание воедино, позволило бы упростить сам процесс подключения участника ВЭД к системе ЭД, сократить время и средства, повысить качество и удовлетворенность от полученных услуг. Определены операции по предоставлению услуги Удостоверяющим центром и информационным оператором участникам ВЭД в системе ЭД (см. Рисунок 1).

При совершенствовании механизма оказания услуг Удостоверяющего центра рациональным было бы провести диверсификацию услуг (Рисунок 2), что, в конечном счете повысило эффективность и качество услуг, предоставляемых участникам ВЭД в системе электронного декларирования, а также конкурентоспособность самого УЦ.

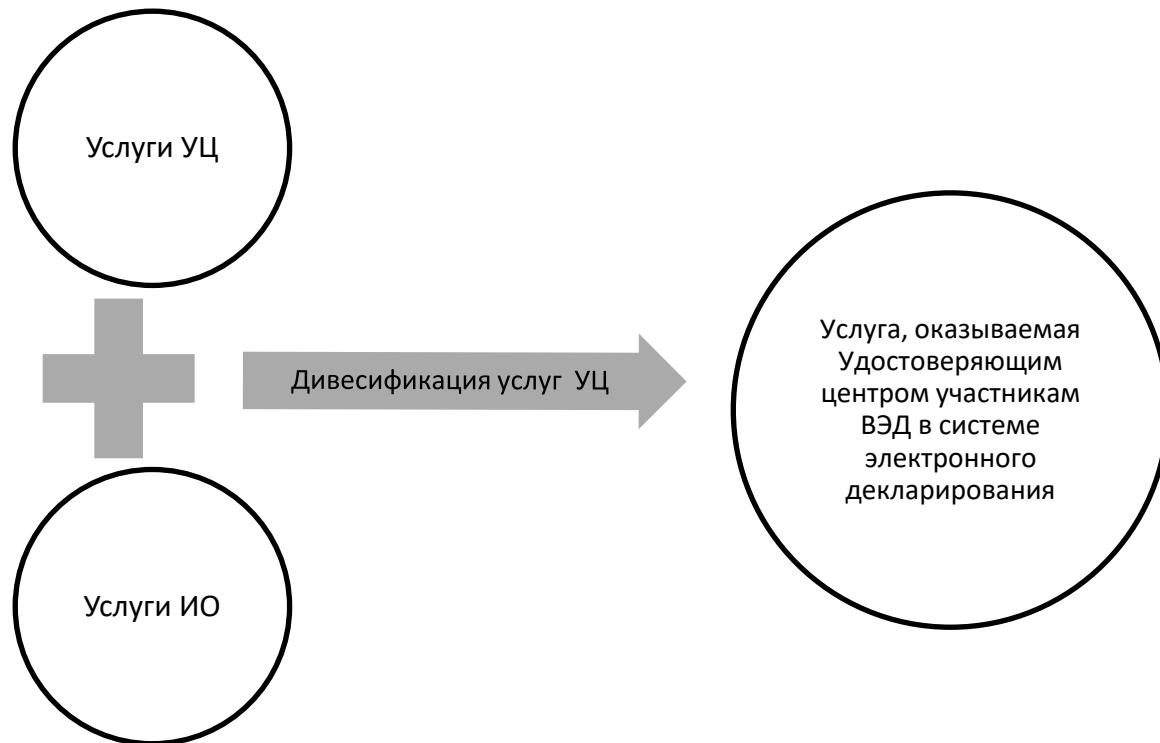
При объединении услуг и предоставлении одним участником рынка упрощается сам процесс подключения участников ВЭД к системе ЭД, что в свою очередь исключает необходимость обращения к посредникам. Комплексный подход по оказанию услуг участникам ВЭД при электронном декларировании обеспечивает сокращение стоимостных и временных затрат, повышает конкурентоспособность услуги и ее качество, а также удовлетворенность потребителей (участников ВЭД), что является важным на рынке услуг [Шувалова, 2017].

Услугу, которую будет оказывать УЦ для участников ВЭД можно представить в следующем виде (см. Рисунок 3).

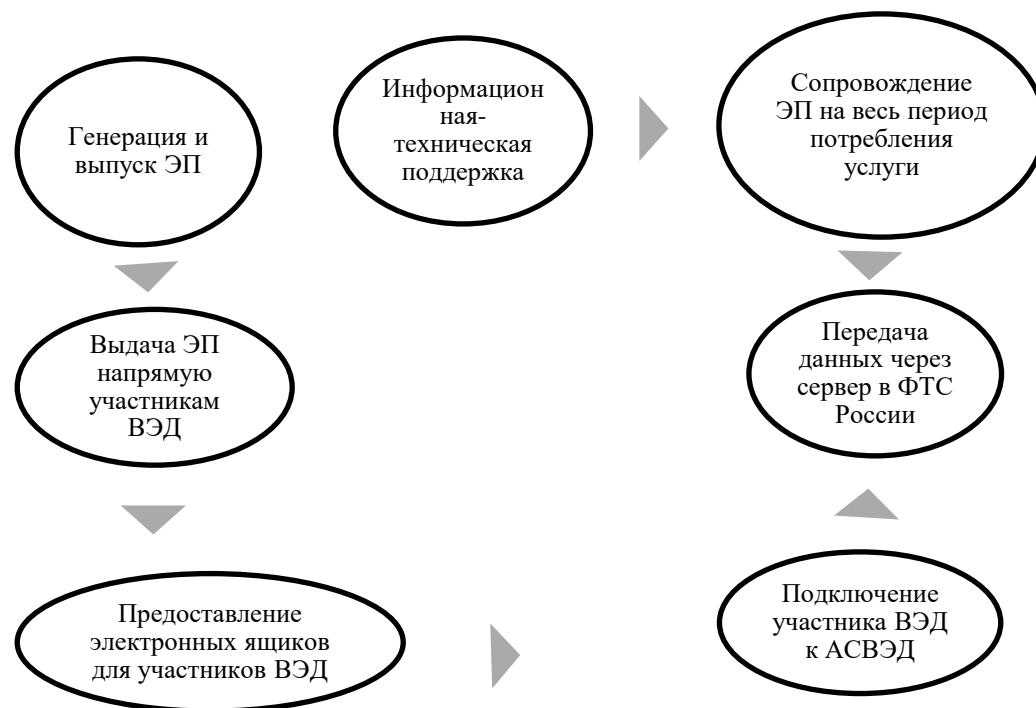
В конечном счете услуга, оказываемая удостоверяющим центром в системе электронного таможенного декларирования, содержит в полном объеме услуги оказываемые ИО и услуги оказываемые УЦ. Именно УЦ рекомендуется диверсификацию услуг, так как: во-первых, ЭП является необходимой для электронного взаимодействия, а следовательно и обращение участника ВЭД в Удостоверяющий центр (в отличие от услуг ИО), во-вторых, УЦ является первым шагом участника ВЭД при подключении к системе ЭД; в-третьих, аккредитация УЦ является сложной и дорогостоящей (лицензии и т.д.).



**Рисунок 1 - Операции, составляющие услуги, оказываемую УЦ и информационным оператором для участника ВЭД в системе электронного декларирования**



**Рисунок 2 - Рекомендации для УЦ по диверсификации услуг предоставляемых участникам ВЭД в системе электронного декларирования**



**Рисунок 3 - Услуга в общем виде, оказываемая Удостоверяющим центром в системе электронного таможенного декларирования, после диверсификации услуг**

## **Заключение**

Таким образом, Удостоверяющему центру предлагается оказывать комплекс взаимосвязанных услуг участникам ВЭД при подключении к системе ЭД и дальнейшей передаче данных в электронном виде, а действие по оказанию услуг являются непрерывными и более насыщенным, что имеет полезный эффект для участника ВЭД. Диверсификация услуг УЦ создает неразрывность и прозрачность процесса предоставления услуг, в результате чего у участника ВЭД упрощается процесс получения самой услуги и исключается необходимость обращения к посредникам. При оказании комплекса услуг УЦ участникам ВЭД сокращаются сроки предоставления услуг (получение ЭП, подключение и получение настроек для ЭД) и общая стоимость услуг (услуги УЦ, услуги ИО, посреднические услуги), обеспечивается организационная простота и доступность (понятность) к электронной услуге – таможенное декларирование.

## **Библиография**

1. Артемов О.Ю., Овчинникова Н.В. Стратегия диверсификации как инструмент повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2007. № 12. С. 145-165.
2. Восколович Н.А., Васильевич Т.Ю. Особенности развития электронных услуг в цифровом обществе // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 68. С. 410-425.
3. Корчагин Н.А. Факторы диверсификации предприятий сферы услуг // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 5 (156). С. 101-103.
4. Макаров А.В., Гарифуллин А.Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия // Journal of new economy. 2010. № 1 (27). С. 27-36.
5. Приказ ФТС России от 24.01.2008 №52 «О внедрении информационной технологии представления таможенным органам сведений в электронной форме для целей таможенного оформления товаров, в том числе с использованием международной ассоциации сетей Интернет».
6. Федеральный закон Российской Федерации от 06.04.2011 № 63-ФЗ (ред. от 24.02.2021) «Об электронной подписи».
7. Шувалова Н.В. Совершенствование механизма оказания услуг в системе электронного декларирования в таможенной сфере. М.: Проспект, 2017. 189 с.
8. Шувалова Н.В. Современные способы подключения к системе электронного декларирования (ЭД-2) ФТС России: электронная подпись-неотъемлемый элемент электронного декларирования // Таможенному делу – идеи молодых. М., 2013. С. 146-150.
9. Шувалова Н.В. Электронная подпись как необходимый атрибут электронного правительства // Экономика, управление, финансы (II). Пермь: Меркурий, 2012. С. 15-20.

## **Diversification as a way to improve the efficiency and quality of services in the context of digitalization**

**Nataliya V. Shuvalova**

Applicant,  
Russian Customs Academy,  
140009, 4, Komsomol'skii ave., Lyubertsy, Russian Federation;  
e-mail: nshuvalova@rostec.ru

## Abstract

Nowadays, the introduction of digital technologies is ubiquitous. Digitalization concerns all spheres of life (education, medicine, economics, etc.). Digital transformation is also taking place in public services. The article discusses digitalization and its importance in the modern world, the transfer of services to electronic form and providing access to them. Negative factors that affect the quality of services and accessibility to electronic services (customs declaration) have been identified and disclosed. The necessity of improving the mechanism of providing services of the Certification Center in the electronic declaration system is indicated, which will create favorable conditions for obtaining the state service of electronic declaration. Market participants who provide services to foreign trade participants in the process of connecting and further using the electronic declaration system are identified, the essence of these services is presented and disclosed. It is proposed to combine two different services into one more general one, which will be provided by one market participant, which is the Certification Center. In the conclusion it is substantiated that on the basis of the proposed recommendations for the Certification Center for the diversification of services, the efficiency of the provision and quality of the relevant services are increased, the cost of services and the terms of provision are reduced.

## For citation

Shuvalova N.V. (2021) Diversifikatsiya kak sposob povysheniya effektivnosti predostavleniya i kachestva uslug v usloviyakh tsifrovizatsii [Diversification as a way to improve the efficiency and quality of services in the context of digitalization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 125-132. DOI: 10.34670/AR.2021.44.26.014

## Keywords

Digitalization, electronic services, electronic interaction, service quality, service delivery mechanism, service diversification, electronic declaration system, Certification center, participant in foreign economic activity.

## References

1. Artemov O.Yu., Ovchinnikova N.V. (2007) Strategiya diversifikatsii kak instrument povysheniya effektivnosti proizvodstvenno-khozyaistvennoi deyatel'nosti predpriyatiy [Diversification strategy as a tool to improve the efficiency of production and economic activities of enterprises]. *Vestnik RGGU. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo»* [Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Economy. Control. Law], 12, pp. 145-165.
2. *Federal'nyi zakon Rossiiskoi Federatsii ot 06.04.2011 № 63-FZ (red. ot 24.02.2021) «Ob elektronnoi podpisi»* [Federal Law of the Russian Federation dated 06.04.2011 No. 63-FZ (as amended on 24.02.2021): On electronic signature].
3. Korchagin N.A. (2012) Faktory diversifikatsii predpriyatiy sfery uslug [Factors of diversification of enterprises in the service sector]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economics], 5 (156), pp. 101-103.
4. Makarov A.V., Garifullin A.R. (2010) Diversifikatsiya kak instrument razvitiya sovremenennogo predpriyatiya [Diversification as a tool for the development of a modern enterprise]. *Journal of new economy*, 1 (27), pp. 27-36.
5. *Prikaz FTS Rossii ot 24.01.2008 №52 «O vnedrenii informatsionnoi tekhnologii predstavleniya tamozhennym organam svedenii v elektronnoi forme dlya tselei tamozhennogo oformleniya tovarov, v tom chisle s ispol'zovaniem mezhdunarodnoi assotsiatsii setei Internet»* [Order of the Federal Customs Service of Russia dated January 24, 2008 No. 52: On the implementation of information technology for submitting information to customs authorities in electronic form for the purpose of customs clearance of goods, including using the International Association of Internet Networks].
6. Shuvalova N.V. (2017) *Sovershenstvovanie mekhanizma okazaniya uslug v sisteme elektronnogo deklarirovaniya v tamozhennoi sfere* [Improvement of the mechanism for the provision of services in the system of electronic declaration

- in the customs sphere.]. Moscow: Prospekt Publ.
7. Shuvalova N.V. (2013) Sovremennye sposoby podklyucheniya k sisteme elektronnogo deklarirovaniya (ED-2) FTS Rossii: elektronnaya podpis'-neot"emlemyi element elektronnogo deklarirovaniya [Modern ways of connecting to the electronic declaration system of the Federal Customs Service of Russia: an electronic signature is an integral element of electronic declaration]. In: *Tamozhennomu delu – idei molodykh* [Youth ideas for customs service]. Moscow.
8. Shuvalova N.V. (2012) Elektronnaya podpis' kak neobkhodimyi atribut elektronnogo pravitel'stva [Electronic signature as a necessary attribute of e-government]. In: *Ekonomika, upravlenie, finansy (II)* [Economics, Management, Finance (II)]. Perm: Merkurii Publ.
9. Voskolovich N.A., Vasil'kevich T.Yu. (2018) Osobennosti razvitiya elektronnykh uslug v tsifrovom obshchestve [Features of the development of electronic services in a digital society]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik* [Public Administration. Electronic bulletin], 68, pp. 410-425.

## Модель управления рисками предприятия в зарубежной практике

Соловьева Елизавета Владимировна

Магистр,

кафедра экономики, менеджмента и права,

Южно-Уральский государственный университет в г. Нижневартовске,  
628609, Российская Федерация, Нижневартовск, ул. Мира, 9;

e-mail: lizaveta\_solovey@mail.ru

### Аннотация

Актуальность моделирования управления рисками в деятельности компаний обострилась в условиях влияния пандемии COVID-19 на развитие мировой экономической и финансовой системы. В данной статье исследуется опыт построения модели управления рисками на основе интегрированной модели ERM и применение данного опыта в зарубежных странах. Даётся понятие модели и приводится сравнение традиционных и интегрированных моделей на основе ERP, рассматриваются преимущества их применения. Отмечается, что традиционный подход к управлению рисками строится на принципах принятия мер на стадии, когда риск уже оказал свое негативное влияние на деятельность компании. Интегративный же подход основан на стратегическом управлении и включает в себя максимальный охват сфер, которые должны быть проанализированы для выявления факторов риска, которые могут повлиять на компанию как в краткосрочной, так и в средне и долгосрочной перспективе. Сделан вывод о том, что интегративный подход ERM к управлению рисками является идеальной моделью для ориентира построения риск-менеджмента в компании. Вместе с тем данный подход требует четкости в разработке и неукоснительного соблюдения всех передовых практик.

### Для цитирования в научных исследованиях

Соловьева Е.В. Модель управления рисками предприятия в зарубежной практике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 133-140. DOI: 10.34670/AR.2021.55.56.015

### Ключевые слова

Модель, риск-менеджмент, управление рисками, стандартизация, интегрированный подход.

## **Введение**

Все современные организации работают в условиях риска. Риск возникает как из окружающей среды, так и из внутренних факторов хозяйствующего субъекта. Среда порождает большую совокупность разного рода угроз для предприятия: стратегические (например, потребительский спрос), экономические (валютные курсы, экономическая ситуация внутри государства и на международной арене, рынок рабочей силы, инфляция и др.) и так далее.

Необходимость принятия решений имеет фундаментальное значение в стратегическом управлении организацией и ставит его под угрозу (т.е. разоблачение равно разведка). Вышеупомянутые элементы внешней и внутренней структуры часто определяют будущее положение организации, влияя на ее экономические результаты, качество продукции и услуг, в том числе ее конкурентное положение и долю рынка.

Целью настоящей статьи является исследование моделирования рисков в практике работы зарубежных компаний на основе стандартов Enterprise Risk Management-ERM.

## **Основная часть**

В текущих условиях Enterprise Risk Management (ERM) (управление рисками предприятия) охватывает всю в целом совокупность потенциальных рисков предприятий. В данном случае обеспечивается достаточно быстрое реагирование на обнаруженные предпринимательские риски. Кроме того, ERM не допускает возможные последствия данных рисков, а они, как известно, являются достаточно негативными с позиции как текущей, так и перспективной хозяйственной деятельности этого предприятия.

Стоит сказать о том, что данное управление предпринимательскими рисками выступает в качестве очень важной структурной составляющей корпоративного управления предприятия. Такого рода управление осуществляется одновременно с внутренним аудитом и контролем. Данный вид управления предпринимательскими рисками гарантирует следующее: внимание собственников бизнеса либо управляющих сконцентрировано на самых существенных рисках. Кроме того, собственники бизнеса либо управляющие придают большое значение защите основных интересов акционеров данного предприятия. Рост стоимости предприятия (бизнеса) – это самая главная цель системы управления предпринимательскими рисками (СУР). В основе данной системы должна лежать так называемая культура «сознания рисков». Конечно же, успешно функционирующая система дает руководству возможность поставить основной упор на разработке действенной стратегии данного коммерческого предприятия и в целом на повышении рыночной стоимости осуществляемого бизнеса [Зацаринная, 2019]. Стоит сказать о том, что компания в некоторых случаях принимает более существенный предпринимательский риск, в сравнении с другой коммерческой компанией, которая функционирует в аналогичной сфере, иначе говоря, может извлекать больший доход, а также иметь более высокий уровень конкурентоспособности.

Таким образом, ERM следует рассматривать с точки зрения СУР в масштабе всего в целом предприятия. Данная система охватывает собою всю в целом совокупность предпринимательских рисков хозяйствующего субъекта. Отметим, что к управлению рисками используется в данном случае комплексный подход. ERM поддерживает руководящее звено предприятия в вопросах повышения стоимости осуществляемого бизнеса. Система управления

рисками дает предприятиям возможность успешно подготовиться к различным событиям, которые могут носить катастрофический для этого предприятия характер (к примеру, к тем или иным стихийным бедствиям). Тем не менее, в первую очередь ERM дает предприятиям возможность успешно подготовиться к более предсказуемым рискам, возникающим на постоянной основе в хозяйственной деятельности организаций. Система управления рисками дает возможность не допустить неуспешное осуществление инвестиций. Тем не менее, в то же время рассматриваемая нами система поощряет вложения свободного денежного капитала, которые представляются поначалу чересчур рискованными. Любому решению присваивается конкретный тип предпринимательского риска [Белов, 2019]. Необходимо назвать основные предпосылки ERM. Таковыми являются наблюдение за предпринимательскими рисками в рамках хозяйствующего субъекта; интегрированный подход к ним; рассмотрение данных рисков с точки зрения явления, требующего систематического управления; рассмотрение данных рисков с позиции финансового результата предприятия.

Основные этапы ERM включают:

- выявление риска, а также определение значимости данного предпринимательского риска для соответствующего предприятия (очень часто на этом этапе проводится анкетирование (опрос) персонала предприятия);
- его оценка, которая основана на выявлении уровня угроз от данного риска по следующим трем категориям: высокий уровень угроз для предприятия, средний уровень угроз для предприятия, низкий уровень угроз для предприятия (разрабатывается карта рисков);
- сокращение уровня риска предприятия (руководство предприятия определяет, какие именно будут использоваться методы, направленные на сокращение уровня рисков) [Борхаленко, 2017].

В таблице 1 приведено сравнение традиционного и интегрированного подхода.

**Таблица 1 - Сравнение разных подходов к управлению предпринимательскими рисками на предприятии**

<b>Интегративный подход</b>	<b>Традиционный подход</b>
Ответственность линейных руководителей предприятия	Риски, которые воспринимаются именно на оперативном уровне
Взаимодействие со стратегиями предприятия	Ограниченнное влияние на стратегический план предприятия
Комплексный подход к предпринимательскому риску, когда берутся во внимание еще и разные внешние аспекты данного риска (с позиции всего предприятия, в том числе с позиции окружения данного предприятия)	Фрагментарный подход к предпринимательскому риску, который воспринимается исключительно внутри хозяйствующего субъекта (с позиции различных организационных уровней)
Проактивное управление предпринимательским риском, активный подход к нему, высокая степень готовности предприятия к нему	Статическое управление предпринимательским риском; пассивный подход к нему, отсутствие у предприятия стремления брать его на себя
Оценка предпринимательского риска с точки зрения систематически осуществляемого (на постоянной основе) процесса, который подвергнут постоянным изменениям	Выборочный анализ существующих на предприятии рисков
Управление рисками с целью повышения рыночной стоимости бизнеса	Управление рисками с целью недопущения тех или иных потерь
Информация, носящая консолидированный	Информация, носящая непоследовательный

Интегративный подход	Традиционный подход
характер	характер
Риски, представляемые для проведения оценки	Риск не разделяется в тех или иных предпринимательских процессах
Открытая связь в вопросах управления предпринимательскими рисками	Нет связи на предприятии в границах риска

Представленные данные наглядно демонстрируют, что традиционный подход к управлению рисками строится на принципах принятия мер на стадии, когда риск уже оказал свое негативное влияние на деятельность компании. Традиционная система не основана на стратегическом характере реагирования на риски и включает только меры по выборочному анализу рисков-факторов, поэтому в некоторых сферах деятельности негативное влияние риска предусмотреть невозможно, соответственно, некоторые виды рисков в компании не охвачены прогнозированием.

При интегративном подходе ситуация противоположная. Данный подход основан на стратегическом управлении и включает в себя максимальный охват сфер, которые должны быть проанализированы для выявления факторов риска, которые могут повлиять на компанию как в краткосрочной, так и в средне- и долгосрочной перспективе. В этой ситуации риск воспринимается не только как вероятность, что компания понесет убытки, но и как возможность получить дополнительную прибыль в условиях неопределенности.

Кроме того, ключевым отличием интегративного подхода от традиционного является его комплексность. Все функциональные сферы компании взаимосвязаны единой моделью управления рисками, риск анализируется на всех стадиях бизнес-процесса. Кроме того, каждое функциональное звено компании имеет регламент, в котором прописан алгоритм действий в случае наступления рисковых событий.

Таким образом, интегративный подход имеет явные преимущества для компаний всех сфер деятельности.

На рисунке 1 приведен перечень основных стандартов и норм, которые используются в практике управления предпринимательскими рисками зарубежных предприятий и организаций [Grant Thornton: Audit, Tax and Advisory Services, [www](http://www)].

Таким образом, стандартизация по управлению рисками включает обширный перечень документов разных уровней (как на национальном уровне, так и на организационном). Стоит отметить, что наиболее применимыми и признанными во всем мире стандартами являются ФЕРМА. На основе данных стандартов построены регламенты по управлению рисками многих крупных международных компаний, в том числе и в России.

Эффективное управление рисками – это важная структурная составляющая всего в целом процесса управления хозяйствующим субъектом. Эффективное управление рисками охватывает собою все структурные подразделения компании, всю совокупность бизнес-процессов, которые осуществляются в данной компании. Успешность управления рисками будет зависеть от качества взаимодействия всех структурных элементов рассматриваемой нами системы. Конечно же, непрерывное развитие и рост предприятия обеспечиваются объективным отношением собственников бизнеса или его менеджмента к рискам и неопределенности. Большое значение в данном случае имеет отношение собственников бизнеса (или менеджеров предприятия) к риску, а также восприятие данного риска, так как они, как известно, определяют изменения, которые осуществляются в данной коммерческой компании, а также от них будет зависеть рост либо уменьшение уровня производительности трудовой деятельности. Могут иметь место

следующие позиции руководителей предприятия относительно риска: нейтральная позиция (нейтральный подход к нему со стороны руководства предприятия), положительная позиция (понимание данного риска) либо отрицательная позиция (неприятие его руководством предприятия). Тем не менее, осуществление деятельности без принятия риска, как правило, оказывается чреватым для хозяйствующих субъектов, так как в данной ситуации не приходится говорить о сохранении данным предприятием своих рыночных позиций, а также об извлечении оптимального уровня прибыли.

1. Стандарт управления рисками ISO 31000 (международный стандарт, который представляет основные правила внедрения системы управления рисками и может быть использован в различные периоды жизненного цикла организации в рамках широкой сферы ее деятельности, в ряде отраслей экономики и касается как решений, так и операций на частных и государственных предприятиях, ассоциациях, независимых субъектах или группах организаций)

2. BS 25999-2 «Управление непрерывностью бизнеса» – Часть 2: Спецификация (первый в мире стандарт, относящийся к поддержанию непрерывности деятельности во время серьезной катастрофы или аварии, а также любого нежелательного события; он служит для минимизации помех, которые происходят в любой области организации)

3. Стандарт управления рисками, подготовленный на основе британской модели управления и торговых организаций: Институт риск-менеджмента – ИРМ, Ассоциация страховых и риск-менеджеров – АИРМИК и Национальный форум по управлению рисками в государственном секторе – АЛАРМ, поддержанный Федерацией европейских ассоциаций по управлению рисками – ФЕРМА)

4. Стандарты, касающиеся внедрения систем управления рисками в случае подразделений государственного финансового сектора, определенные в публикации под названием «Управление рисками в государственном секторе – руководство по внедрению системы управления рисками в сфере государственного управления в Польше» или «Оранжевая книга – правила и концепции управления рисками», смоделированные по британскому образцу (Bezpieczeństwo finansowe, 2010) (представляют собой опасность для оперативной эффективности государственного управления и публичных услуг, создаваемую финансовыми кризисами, терроризмом, вирусными эпидемиями, мошенничеством и коррупцией)

5. Стандарты более регионального характера, такие как австралийский и новозеландский стандарт поведения в управлении рисками AS/NZS 4360, подготовленный Объединенным комитетом по стандартам Австралии/Стандартов Новой Зеландии ОВ-007, американский COSO II (Комитет организаций-спонсоров Комиссии по торговым путям) – Рамочная основа управления рисками (ERM Framework): Модель внутреннего контроля, обогащенная правилами корпоративного управления рисками, Управление рисками (УР), представленная Управлением правительственный торговли английской организации в 2002 году и измененная в 2007 году, Канадские и Южноафриканские стандарты

**Рисунок 1 – Основные стандарты и нормы, используемые в практике управления предпринимательскими рисками зарубежных предприятий и организаций**

Будет нецелесообразным, если компания начнет подчинять риску все принимаемые внутри нее решения, так как в данном случае совсем необязательно гарантироваться успешность деятельности этой компании на рынке. В процессе управления рисками весьма существенную роль играет еще и сам персонал. Работникам предприятия необходимо проявлять высокий уровень ответственности во всех без исключения случаях, которые так или иначе сопряжены с риском.

Успех компаний во многом зависит от мотивации наемных работников, от качества их взаимодействия друг с другом, от правильного понимания особенностей возникших и потенциальных рисков. В стратегическом управлении весьма большое значение имеет отношение персонала к своей деятельности. Управление предпринимательскими рисками способствует повышению рыночной стоимости предприятия (бизнеса). Тем самым это неотъемлемая составляющая управления предприятием [Соколов, Барчуков, 2020].

Тем не менее, в действительности успешное внедрение системы управления предпринимательскими рисками на современных предприятиях, как правило, сталкивается с рядом трудностей, прежде всего, в связи с нехваткой знаний менеджеров, с большим уровнем затрат, которые требуются в этой сфере деятельности предприятия.

В 2019 году специалистами американской аудиторской организации Grant Thornton было проведено исследование, которое продемонстрировало следующее: из семисот исследуемых фирм свыше шестидесяти процентов указали на существенное повышение за пять лет уровня риска; тем не менее, практически никто из данных компаний не внедрили у себя СУР и даже не намеревались это сделать в обозримой перспективе. По мнению большинства из них, это стало следствием внутреннего мониторинга рисков. Причем иначе, чем ERM, почти 30% не зафиксировали необходимость изменения своего подхода к управлению рисками, примерно четверть из них имели более срочные потребности, которые не позволили инициировать ERM, в то время как 18% не заметили положительных результатов, которые преобладали бы над затратами на внедрение системы [Grant Thornton: Audit, Tax and Advisory Services, www].

## **Заключение**

Таким образом, система управления рисками создает огромную проблему для организаций и их руководства. В условиях влияния пандемии COVID-19 провальная практика управления рисками для многих компаний обернулась крупными убытками, а некоторые организации такая практика привела к банкротству.

Интегративный подход ERM к управлению рисками является идеальной моделью для ориентира построения риск-менеджмента в компании. Вместе с тем данный подход требует четкости в разработке и неукоснительного соблюдения всех передовых практик.

## **Библиография**

1. Аленина К.А., Грибанов Ю.И. Развитие механизма формирования компетентностного потенциала управления с использованием возможностей сетевизации и цифровизации социально-экономических систем // Креативная экономика. 2019. № 3. С. 517-522.
2. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. М.: Юнити, 2018. 415 с.
3. Белов П.Г. Управление рисками. М.: Юрайт, 2019. 272 с.
4. Борхаленко В.А. Механизмы страхования в управлении рисками информационной безопасности // Экономический анализ. 2017. № 2. С. 379-388.
5. Зацаринная А.С. Формирование системы риск-менеджмента строительных предприятий // Символ науки. 2019.

- № 3. С. 66-72.
6. Прохорова М.В. Мероприятия по снижению рисков проекта // Молодой ученый. 2019. № 26. С. 371-373.
  7. Рягин Ю.И. Рискология. М.: Юрайт, 2019. 275 с.
  8. Самочкин В.В. Антикризисное управление на крупном предприятии // Менеджмент. 2019. № 2. С. 89.
  9. Соколов Д.В., Барчуков А.В. Базисная система риск-менеджмента организаций. М.: ИНФРА-М, 2020. 125 с.
  10. Grant Thornton: Audit, Tax and Advisory Services. URL: [www.grantthornton.com](http://www.grantthornton.com).

## A model of enterprise risk management in foreign practice

**Elizaveta V. Solov'eva**

Master Student,

Department of economics, management and law,

South Ural State University in Nizhnevartovsk,

628609, 9 Mira st., Российская Федерация, Nizhnevartovsk, Russian Federation;

e-mail: lizaveta\_solovey@mail.ru

### Abstract

The relevance of risk management modeling in the activities of companies has intensified in the context of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of the global economic and financial system. This article examines the experience of building a risk management model based on an integrated ERM model and the application of this experience in foreign countries. The concept of a model is given and a comparison of traditional and integrated ERP-based models is provided, the advantages of their use are considered. The author notes that the traditional approach to risk management is based on the principles of taking action at the stage when the risk has already had a negative impact on the company's activities. The integrative approach is based on strategic management and includes the maximum coverage of areas that must be diagnosed to identify risk factors that can affect the company both in the short term and in the medium and long term.. It is concluded that the ERM integrative approach to risk management is an ideal model for guiding the construction of risk management in a company. However, this approach requires clarity in the development and strict adherence to all best practices.

### For citation

Solov'eva E.V. (2021) Model' upravleniya riskami predpriyatiya v zarubezhnoi praktike [A model of enterprise risk management in foreign practice]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 133-140. DOI: 10.34670/AR.2021.55.56.015

### Keywords

Model, risk management, managing risk, standardization, integrated approach.

### References

1. Alenina K.A., Gribanov Yu.I. (2019) Razvitiye mekhanizma formirovaniya kompetentnostnogo potentsiala upravleniya s ispol'zovaniem vozmozhnostei setevizatsii i tsifrovizatsii sotsial'no-ekonomiceskikh sistem [Development of a mechanism for the formation of the competence-based potential of management using the possibilities of networkization and digitalization of socio-economic systems]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 3, pp. 517-522.

2. Barikaev E.N. (2018) *Upravlenie predprinimatel'skimi riskami v sisteme ekonomiceskoi bezopasnosti* [Business risk management in the economic security system]. Moscow: Yuniti Publ.
3. Belov P.G. (2019) *Upravlenie riskami* [Risk management]. Moscow: Yurait Publ.
4. Borkhalenko V.A. (2017) Mekhanizmy strakhovaniya v upravlenii riskami informatsionnoi bezopasnosti [Insurance mechanisms in information security risk management]. *Ekonomicheskii analiz* [Economic Analysis], 2, pp. 379-388.
5. *Grant Thornton: Audit, Tax and Advisory Services*. Available at: [www.grantthornton.com](http://www.grantthornton.com) [Accessed 12/09/2021].
6. Prokhorova M.V. (2019) Meropriyatiya po snizheniyu riskov proekta [Measures to reduce the risks of the project]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 26, pp. 371-373.
7. Ryagin Yu.I. (2019) *Riskologiya* [Riskology]. Moscow: Yurait Publ.
8. Samochkin V.V. (2019) Antikrizisnoe upravlenie na krupnom predpriyatiu [Anti-crisis management at a large enterprise]. *Menedzhment* [Management], 2, p. 89.
9. Sokolov D.V., Barchukov A.V. (2020) *Bazisnaya sistema risk-menedzhmenta organizatsii* [Basic system of risk management of organizations]. Moscow: INFRA-M Publ.
10. Zatsarinnaya A.S. (2019) Formirovanie sistemy risk-menedzhmenta stroitel'nykh predpriyatiii [Formation of a risk management system for construction enterprises]. *Simvol nauki* [Symbol of Science], 3, pp. 66-72.

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.80.76.016

## Модель управления рисками предприятия в отечественной практике

**Соловьева Елизавета Владимировна**

Магистр,

кафедра экономики, менеджмента и права,

Южно-Уральский государственный университет в г. Нижневартовске,  
628609, Российская Федерация, Нижневартовск, ул. Мира, 9;

e-mail: lizaveta\_solovey@mail.ru

**Аннотация**

Актуальность моделирования управления рисками в деятельности компаний обострилась в условиях влияния пандемии COVID-19 на развитие мировой экономической и финансовой системы. В представленной статье автором рассмотрены основные модели управления рисками, используемые отечественными компаниями. Сформулирована эталонная модель управления рисками, основанная на системном подходе. Отмечается, что управление рисками способствует более эффективному управлению организацией, так как помогает понять и оценить угрожающий риск. Проведение этого процесса в организации позволяет осуществлять операции, которые повышают вероятность успеха и снижают вероятность неудачи. Сделан вывод о том, что общая ситуация с предпринимательскими рисками является прекрасной основой для разработки и реализации управленческих решений, которые касаются практического осуществления всех необходимых мер предосторожности, а также всех необходимых контрольных мероприятий.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Соловьева Е.В. Модель управления рисками предприятия в отечественной практике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 141-148. DOI: 10.34670/AR.2021.80.76.016

**Ключевые слова**

Модель, риск-менеджмент, управление рисками, стандартизация, системный подход.

## Введение

Все современные организации работают в условиях риска. Риск возникает как из окружающей среды, так и из внутренних факторов хозяйствующего субъекта. В современных условиях пандемия коронавирусной инфекции обострила проблематику управления рисками в российских компаниях различной отраслевой принадлежности.

Управление рисками способствует более эффективному управлению организацией, так как помогает понять и оценить угрожающий риск. Проведение этого процесса в организации позволяет осуществлять операции, которые повышают вероятность успеха и снижают вероятность неудачи. То, какие виды рисков подлежат управлению, зависит от предпочтений анализируемой организации и может касаться стратегических, финансовых и операционных рисков или случайных инцидентов.

Целью настоящей статьи является исследование моделирования рисков в практике работы отечественных компаний.

## Основная часть

На стадии выявления предпринимательских рисков крайне важно на регулярной основе и в разумные сроки идентифицировать все имеющиеся у компании операционные риски. Причем очень важно определять возможное влияние данных предпринимательских рисков на реализуемый строительный проект. Должна быть также оценена общая позиция хозяйствующего субъекта относительно данных предпринимательских рисков. Это является предпосылкой для любой оценки выявленных рисков и последующих приоритетных направлениях стратегии управления рисками.

Методология оценки предпринимательского риска в сфере недвижимости имеет следующие направления: количественные и качественные методы оценки данного риска [Савицкая, 2019].

Необходимо будет назвать главные задачи методологии качественной оценки предпринимательских рисков инвестиционного проекта в сфере недвижимости. Они состоят в следующем: во-первых, это идентификация потенциальных предпринимательских рисков инвестиционного проекта в сфере недвижимости, а также определение основных источников данных рисков, используя при этом ранее рассмотренные классификации; характеристика ключевых причин, а также ключевых факторов, непосредственным образом влияющих на уровень указанных рисков. В то же время в обязательном порядке следует осуществить стоимостной анализ тех или иных последствий, которые могут повлечь за собой эти предпринимательские риски. Вместе с тем крайне важной является подготовка ряда конкретных мероприятий, способствующих нивелированию негативного воздействия указанных выше рисков. Кроме того, совокупность этих мероприятий должна быть направлена на сокращение отрицательных последствий данных предпринимательских рисков. Стоит сказать о том, что качественная оценка предпринимательских рисков носит, как известно, описательный характер. Казалось бы, в ходе ее проведения не придется сталкиваться с какими-либо особыми трудностями. Но ее результаты дают необходимые первичные данные для дальнейшего производства количественного анализа, которые имеют очень большое значение. Отметим, что в ISO 31000:2009 [Дмитриев, 2020] было рекомендовано применять такие методы оценки: метод Делфи, SWOT анализ и некоторые другие.

Тем не менее, в реальных условиях наибольшее распространение имеют следующие методы оценки предпринимательских рисков инвестиционного проекта.

1. Анализ уместности затрат. Его сущность состоит в выявлении основных зон предпринимательских рисков инвестиционного проекта [Дмитриев, 2020]. Потенциальные источники рисков состоят в следующем: изменение пределов инвестирования, которое обуславливается теми или иными событиями (обстоятельствами), носящими непредвиденный характер; недооценка стоимости инвестиционного проекта; существенное увеличение его стоимости, связанное с изменением положений действующего налогового законодательства или с быстрыми темпами инфляции.

Процесс финансирования подразделяется на несколько этапов, сопряженных с отдельными стадиями реализации инвестиционного проекта. Стоит сказать, что в основе процесса финансирования лежат данные об инвестиционном проекте, которые поступают по ходу его создания. В условиях подозрения роста инвестиционного риска инвестор благодаря поэтапному выделению финансовых ресурсов может либо разработать мероприятие, направленные на сокращение расходов, либо же оставить финансирование этого инвестиционного проекта. Тем не менее, эта методика относится, прежде всего, именно к способам сокращения рисков, тем самым в абсолютной мере она не может являться качественным методом оценки предпринимательских рисков.

2. Метод аналогий. Его сущность состоит в оценке информации по схожим проектам, что необходимо для определения вероятностей появления тех или иных потерь. Ведя речь об отрасли недвижимости, можно будет сказать, что метод аналогий нередко используется в ходе оценки предпринимательских рисков строительных проектов [Ахметов, 2019].

В ходе выбора аналогичного проекта могут быть использованы результаты опросов его участников (например, руководителей данного проекта). Также может быть использована информация, предоставленная проектными организациями. После выбора аналогичного проекта осуществляется обработка собранных материалов.

3. Экспертный анализ рисков. Он проводится, прежде всего, на начальных стадиях работы с инвестиционным проектом. Отметим, что экспертный анализ рисков проводится, если для осуществления полноценного анализа имеется недостаточное количество исходных данных. В данном случае используется экспертный опыт (знания компетентных специалистов – экспертов). Алгоритм данной методики имеет следующий вид [Дроченко, 2019]: на самом первом этапе данного анализа каждомуциальному критерию присваиваются соответствующие веса; на втором этапе данного анализа каждомуциальному критерию подготавливаются соответствующие варианты ответов; на третьем этапе данного анализа оцениваются все эти критерии; на четвертом этапе оцениваются результаты осуществленного анализа.

Метод Дельфи – это разновидность рассмотренной выше методики. Он основывается на очень четкой процедуре организации осуществления оценки проекта, когда представители экспертной группы не могут взаимодействовать друг с другом. Тем самым повышается степень объективности в границах этого метода. Тем не менее, полученные оценки при использовании этого метода носят субъективный характер. Кроме того, привлечение независимых экспертов является весьма проблематичным. В этом и состоит главный недостаток этой методики. Главные преимущества рассматриваемой методики состоят в следующем: нет необходимости в наличии четких первичных данных; кроме того, нет необходимости в наличии соответствующего ПО (программного обеспечения).

Методы количественного анализа предназначены для того, чтобы определить, в какой мере

эффективность соответствующего проекта зависит от изменений факторов риска. В отличие от качественной оценки предпринимательского риска, количественная является более сложной.

Е.Н. Барикаев [Барикаев, 2018] отмечает, что все применяемые методы напрямую зависят от имеющихся первичных информационных данных, то есть от их полноты, а также от их качества. В основе количественной оценки анализируемых нами рисков непосредственно находится ряд математических методов. Они используются только в таком случае, если есть необходимое количество сведений по определенному виду предпринимательского риска. Н.Д. Дмитриев [Дмитриев, 2020] подразделяет количественные методы оценки на эталонные, вероятностные и невероятностные. Наиболее простая форма анализа риска принимает форму простой корректировки переменных развития по аналогии с наихудшим сценарием. В.А. Кудрявцева [Кудрявцева, 2019] приводит пример, когда стоимость строительства может быть рассчитана по более высокой цене, чем текущие оценки, а арендная стоимость может быть рассчитана по более низкой цене, чем текущие показатели. Тем не менее, нужно сказать о том, что данная корректировка предпринимательских рисков носит, как известно, субъективный характер. А это влечет за собой, в свою очередь, возможность получения весьма сомнительных оценок. Анализ чувствительности, как отмечает автор М.В. Прохорова [Прохорова, 2019], носит более системный характер. В данном случае оценивается степень влияния той или иной переменной (которая имеет важное значение) на рентабельность изменений. Методическое совершенствование рассматриваемого нами анализа – это тестирование разных сценариев. В ходе проведения такого сценарного анализа определяется влияние на конечный результат комбинации изменений в переменных.

Мощным толчком к развитию рассматриваемого нами анализа стала совокупность так называемых вероятностных методов оценки. Они стали использоваться на практике после 60-х гг. прошлого века. Согласно А.Н. Ряховской, Е.В. Арсеновой, О.Г. Крюковой [Ряховская, 2017], вероятностные методы являются способом измерения неопределенности.

Методологическим усовершенствованием вероятностных методов является имитация Монте-Карло. Исследование, проведенное Г.В. Савицкой [Савицкая, 2019], демонстрирует следующие результаты: лишь пять процентов специалистов говорили о применении данного метода в связи с его академической природой в своей практической деятельности (невзирая на значительную активизацию применения разбросных листов, в существенной мере упрощающих осуществление тех или иных имитационных упражнений).

VaR является аббревиатурой от «Value at Risk» и представляет собой инструмент, который используется многими компаниями для определения уровня внутренних риск-факторов. VaR рассчитывается для оценки возможности инвестиций компании или, возможно, для проверки уровней риска портфеля инвестиций.

Вычисление можно рассматривать как изолированную статистическую меру. VaR – это минимальный убыток, который будет понесен при определенном уровне вероятности (доверительный интервал), или максимальный убыток, который будет получен при определенном уровне вероятности.

Моделирование Монте-Карло – это вероятностная модель, которая генерирует случайные переменные, используемые в тандеме с экономическими факторами (ожидаемая доходность, волатильность – в случае портфеля фондов) для прогнозирования результатов в широком диапазоне. Хотя эта модель не самая точная, она часто используется для расчета риска и неопределенности.

В контексте настоящего исследования представляется необходимым сформулировать

методические аспекты оценки рисков компаний. Логика оценки приведена на рисунке 1.



Источник: Составлено автором по [Эскиндаров, 2019]

**Рисунок 1 – Последовательность оценочных процедур рисков**

Определение различной степени срочности риска в его первоначальном виде является так называемой ожидаемой величиной. Она рассчитывается следующим образом: это произведение вероятности на значимость соответствующего предпринимательского риска. Стоит сказать, что степень срочности соответствующего риска будет ниже, если ниже будет уровень вероятности. Некоторые современные исследователи отмечают, что управление предпринимательским риском компаний будет постепенно преобразовываться в так называемую игру для математиков, при таком условии, если в ходе его непосредственного измерения вообще не будут браться во внимание те или иные его последствия. К примеру, такая точка зрения была высказана авторами А.Н. Усатенко и Т.Н. Чудайкина [Чудайкина, 2017]. Эти авторы подчеркивают необходимость того, чтобы последствия какого-то конкретного предпринимательского риска в обязательном порядке учитывались в ходе управления им. В ходе оценки предпринимательских рисков применяется большое количество методов. Это позволяет анализировать сложившуюся ситуацию с рисками конкретного предприятия. Нередко в данном случае используется портфель предпринимательских рисков, отображающий всю совокупность предпринимательских рисков, которые характерны для данного хозяйствующего субъекта. Благодаря осуществлению данного «картирования» у менеджеров предприятия возникает объективная возможность реально увидеть всю совокупность предпринимательских

рисков, которые имеются на данном конкретном предприятии. Карттирование предпринимательских рисков компании, как отмечают многие авторы, – это самое эффективное средство для идентификации, а также для приоритизации тех или иных предпринимательских рисков, которое является достаточно популярным в настоящее время. К примеру, такую точку зрения высказывает автор Н.А. Щербакова [Щербакова, 2017].

В матрице рисков можно без труда указать допустимый предел предпринимательского риска. Здесь он будет иметь вид пограничной линии. Необходима ликвидация так называемых критических рисков за счет реализации ряда конкретных мер. Речь здесь идет о рисках, которые находятся за рамками указанной выше линии.

После этого, исходя из проводимой предприятием политики, определяется приемлемая, а также неприемлемая для данного предприятия область предпринимательского риска.

Далее разрабатывается профиль предпринимательских рисков компании. Вместе с тем нужно будет выяснить, какие именно поля в рассмотренной выше схеме обусловят важность осуществления последующих действий.

## Заключение

Таким образом, управление рисками способствует более эффективному управлению организацией, так как помогает понять и оценить угрожающий риск. Проведение этого процесса в организации позволяет осуществлять операции, которые повышают вероятность успеха и снижают вероятность неудачи. То, какие виды рисков подлежат управлению, зависит от предпочтений анализируемой организации и может касаться стратегических, финансовых и операционных рисков или случайных инцидентов.

Общая ситуация с предпринимательскими рисками – это прекрасная основа для разработки и реализации управленческих решений, которые касаются практического осуществления всех необходимых мер предосторожности, а также всех необходимых контрольных мероприятий.

## Библиография

1. Ахметов А. Проблемы и риски кредитного финансирования жилищного строительства // Аналитическая записка ЦБ РФ. 2019.
2. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками. М.: Юнити, 2018. 415 с.
3. Дмитриев Н.Д. Теоретические аспекты разработки методики формирования инвестиционной политики предприятия // Стратегии бизнеса. 2020 № 8(1). С. 22-26.
4. Дроченко О.Б. Принципы эффективного антикризисного менеджмента // Финансовый директор. 2019. № 5. С. 56.
5. Кудрявцева В.А. Строительный рынок в условиях перехода от долевого к проектному финансированию жилищного строительства // Транспортная инфраструктура. 2019. Т. 2. С. 111-116.
6. Прохорова М.В. Мероприятия по снижению рисков проекта // Молодой ученый. 2019. № 26. С. 371-373.
7. Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления. М.: ИНФРА-М, 2017. 272 с.
8. Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 2019. 291 с.
9. Чудайкина Т.Н. Эффективность применения страхования // Инновации. 2017. № 1. С. 310-316.
10. Щербакова Н.А. Особенности формирования антикризисного инвестиционного плана предприятия // Российское предпринимательство. 2017. № 11. С. 1789-1796.
11. Эскиндаров М.А. (ред.) Корпоративное управление. М.: КНОРУС, 2019. 501 с.

## A model of enterprise risk management in domestic practice

Elizaveta V. Solov'eva

Master Student,

Department of economics, management and law,

South Ural State University in Nizhnevartovsk,

628609, 9 Mira st., Российская Федерация, Nizhnevartovsk, Russian Federation;

e-mail: lizaveta\_solovey@mail.ru

### Abstract

The relevance of risk management modeling in the activities of companies has intensified in the context of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of the global economic and financial system. The author of this article examines the main risk management models used by domestic companies. A reference model of risk management based on a systematic approach has been formulated. It is noted that risk management contributes to more effective management of the organization, as it helps to understand and assess the threatening risk. Carrying out this process in an organization enables operations that increase the likelihood of success and reduce the likelihood of failure. Which types of risks are to be managed depends on the preferences of the organization being analyzed and may relate to strategic, financial and operational risks or incidental incidents. It is concluded that the general situation with entrepreneurial risks is an excellent basis for the development and implementation of management decisions that relate to the practical implementation of all necessary precautions, as well as all necessary control measures.

### For citation

Solov'eva E.V. Model' upravleniya riskami predpriyatiya v otechestvennoi praktike [A model of enterprise risk management in domestic practice]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 141-148. DOI: 10.34670/AR.2021.80.76.016

### Keywords

Model, risk management, managing risk, standardization, system approach.

### References

1. Akhmetov A. (2019) Problemy i riski kreditnogo finansirovaniya zhilishchnogo stroitel'stva [Problems and risks of credit financing of housing construction]. *Analiticheskaya zapiska TsB RF* [Analytical note of the Central Bank of the Russian Federation].
2. Barikaev E.N. (2018) *Upravlenie predprinimatel'skimi riskami* [Business risk management]. Moscow: Yuniti Publ.
3. Chudaikina T.N. (2017) Effektivnost' primeneniya strakhovaniya [The effectiveness of the application of insurance]. *Innovatsii* [Innovations], 1, pp. 310-316.
4. Dmitriev N.D. (2020) Teoreticheskie aspekty razrabotki metodiki formirovaniya investitsionnoi politiki predpriyatiya [Theoretical aspects of developing a methodology for the formation of an enterprise's investment policy]. *Strategii biznesa* [Business strategies], 8(1), pp. 22-26.
5. Drochenko O.B. (2019) Printsipy effektivnogo antikrizisnogo menedzhmenta [Principles of effective anti-crisis management]. *Finansovyi director* [Financial Director], 5, p. 56.
6. Eskindarov M.A. (2019) (ed.) *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. Moscow: KNORUS Publ.
7. Kudryavtseva V.A. (2019) Stroitel'nyi rynok v usloviyakh perekhoda ot dolevogo k proektnomu finansirovaniyu

- zhilishchnogo stroitel'stva [Construction market in the transition from equity to project financing of housing construction]. *Transportnaya infrastruktura* [Transport infrastructure], 2, pp. 111-116.
8. Prokhorova M.V. (2019) Meropriyatiya po snizheniyu riskov proekta [Measures to reduce the risks of the project]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 26, pp. 371-373.
9. Ryakhovskaya A.N. (2017) *Zarubezhnaya praktika antikrizisnogo upravleniya* [Foreign practice of anti-crisis management]. Moscow: INFRA-M Publ.
10. Savitskaya G.V. (2019) *Analiz effektivnosti i riskov predprinimatel'skoi deyatel'nosti* [Analysis of efficiency and risks of entrepreneurial activity]. Moscow: INFRA-M Publ.
11. Shcherbakova N.A. (2017) Osobennosti formirovaniya antikrizisnogo investitsionnogo plana predpriyatiya [Features of the formation of the anti-crisis investment plan of the enterprise]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 11, pp. 1789-1796.

**Тенденции инновационного развития материально-технической базы АПК****Назаренко Антон Владимирович**

Доктор экономических наук, доцент,  
завкафедрой менеджмента и управлеченческих технологий,  
Ставропольский государственный аграрный университет,  
355000, Российская Федерация, Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12;  
e-mail: NazarenkoA.V@yandex.ru

**Исаенко Александр Павлович**

Ассистент,  
кафедра менеджмента и управлеченческих технологий,  
Ставропольский государственный аграрный университет,  
355000, Российская Федерация, Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12;  
e-mail: isaenko.aleksandr@bk.ru

**Фатеев Владислав Андреевич**

Аспирант,  
кафедра менеджмента и управлеченческих технологий,  
Ставропольский государственный аграрный университет,  
355000, Российская Федерация, Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12;  
e-mail: fateevvlad@yandex.ru

**Аннотация**

Все страны мира признают необходимость системной модернизации и обновления аграрного сектора своей страны, понимая, что это решение проблемы борьбы с голодом, укрепления продовольственной независимости и безопасности государства. Агропромышленный комплекс России создает свою материально-техническую базу в сложных экономических, финансовых, социальных условиях, в условиях глобальных вызовов и рисков, экономических санкций стран ЕС и США. Отвечая на эти вызовы, современное сельскохозяйственное производство, его материально-техническая база должны быть ориентированы на инновационное развитие. Существует тесная взаимосвязь между уровнем развития материальной базы отрасли, ростом производительности труда в аграрном секторе и уровнем жизни населения. Активная часть основных средств наиболее подвержена физическому и моральному износу, а значит, его показатель намного выше, поэтому в процессе обновления и модернизации этому элементу следует уделять самое пристальное внимание. В исследуемой сфере наблюдается устойчивая тенденция к снижению активной части внеоборотных активов, что приводит к увеличению текущих затрат и повышению эффективности производства.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Назаренко А.В., Исаенко А.П., Фатеев В.А. Тенденции инновационного развития материально-технической базы АПК // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 149-157. DOI: 10.34670/AR.2021.59.48.018

**Ключевые слова**

Материально-техническая база, сельское хозяйство, инновации АПК, инновационное развитие, агропромышленный комплекс.

**Введение**

Основой производства является его материально-техническая база, а новое оборудование и технологии позволяют значительно повысить производительность труда, снизить себестоимость продукции, принести значительную прибыль и высокий уровень рентабельности. Технически совершенные и высокопроизводительные современные основные фонды спроектированы и способны обеспечить интенсивное расширенное воспроизводство. Многие как отечественные, так и зарубежные научные публикации посвящены проблемам совершенствования организации материально-технической базы производства в сельском хозяйстве. Сегодня агропромышленный комплекс России развивается и создает свою материально-техническую базу в сложных экономических, финансовых, социальных условиях, в условиях глобальных вызовов и рисков.

Наряду с негативными факторами, сдерживающими развитие агропромышленного комплекса, есть и положительные моменты. Прежде всего, это понимание на всех уровнях управления отраслью, что существует острая необходимость в модернизации и обновлении ключевой сферы национальной экономики, как самого аграрного сектора, так и всех его структурных элементов и звеньев, входящих в систему, в частности, обрабатывающая промышленность.

Агропромышленный комплекс СССР в конце 80-х и России 90-х, частично оставшийся и на текущий момент, морально и физически устарел [Тимошина, 2015]. Попытки обновить материально-техническую базу в то время привели к тому, что значительная часть сельхозтехники активно списывалась с баланса сельскохозяйственных предприятий, продавалась на рынке по ценам лома или отправлялась за границу в металлом. В те годы Правительство РФ сосредоточилось на модернизации и обновлении оборудования, легализовав применение ускоренной амортизации, когда половина стоимости приобретенного оборудования сразу списывалась на производственные затраты, а остальная часть распределялась на затраты с использованием линейного метода начисления амортизации. Одновременно действовали льготы по налогу на прибыль. Этот механизм касался в основном вновь создаваемых и развивающихся малых форм хозяйствования, поскольку органы управления сосредоточили внимание на этом ключевом направлении форм организации производства. Опыт тех лет показал, что в обновлении техники и технологий были определенные положительные моменты, однако никакой революции в модернизации это не произвело. В результате отрасль осталась без устаревшего и нового оборудования.

Тяжелая экономическая ситуация в стране также повлияла на АПК. Небольшие предприятия не могли продолжать свою деятельность, в результате чего, они либо закрывались, либо

пытались объединиться. При этом сложилась трудная ситуация в сфере кредитования сельского хозяйства. Решение этой проблемы в дальнейшем развитии агропромышленного комплекса было ориентировано на лизинг, благодаря чему планировалось оперативно обновить материально-техническую базу отрасли. К сожалению, дороговизна агролизинга для сельских товаропроизводителей не позволила решить задачу модернизации в короткие сроки, а ее реализация растянулась на многие десятилетия. Это произошло потому, что в лизинговых сделках было много посредников, в результате чего стоимость лизинга увеличивалась в несколько раз по сравнению с отпускной ценой на сельхозтехнику, которую производитель отправлял на рынок. Решая эту проблему, производители сельхозтехники начали организовывать свои лизинговые представительства или работать напрямую, исключая посредников. В результате стоимость лизинга существенно снизилась, и сегодня это один из самых эффективных способов технического и технологического обновления отрасли.

## Материалы и методы

Сейчас на рынке сельхозтехники работает несколько лизинговых компаний, продающих высокопроизводительную высокотехнологичную импортную и отечественную технику. Многие сельхозпроизводители, сравнивая цены на ту или иную технику, более охотно приобретают технику отечественного производства, поскольку ее стоимость несколько ниже зарубежных аналогов. Тем не менее, покупая ее, фермеры рисуют, что им придется расплачиваться с производителем, даже за отечественные аналоги, урожаем более одного года.

Сегодня отрасль сельскохозяйственного машиностроения выпускает современные и конкурентоспособные высокопроизводительные инновационные виды техники, которые отличаются высоким уровнем комфорта, качества, надежности, но при этом имеют высокую стоимость. Как правило, крупные сельхозпредприятия достаточно эффективно и просто решают эту проблему, например, с помощью системы агролизинга, кредитного механизма.

Малые и средние предприятия отрасли испытывают определенные трудности в получении кредита в банке из-за низкой безопасности или ее полного отсутствия. Поэтому такие сельхозпредприятия производят продукцию на устаревшем, давно изношенном, а возможно, и давно вышедшем из строя оборудовании, которое часто выходит из строя, требует интенсивного капитального и текущего ремонта, что, в свою очередь, приводит к удорожанию продукции, производимой сельскохозяйственные предприятия. Такие предприятия становятся неконкурентоспособными в условиях высококонкурентного сельскохозяйственного рынка, что приводит к их банкротству.

Основные фонды сельскохозяйственных предприятий являются базой производственной деятельности, где создается валовой национальный продукт, национальный доход. Если рассматривать уровень конкретного сельскохозяйственного предприятия, то это метод производства валовой, товарной продукции и конечного финансового результата - дохода и прибыли. Таким образом, внеоборотные активы являются основой материального производства общества, основой его существования. Простое и расширенное воспроизводство основано на функционировании всех видов и форм нематериальных активов.

Согласно классификации внеоборотные активы делятся на активную и пассивную части. С точки зрения производства наиболее значимой и функциональной является активная часть основных средств, поскольку она является базой и базой для производства продукции. В сельском хозяйстве это машины, оборудование, тракторы, комбайны, технологические линии,

цеха и т.д. Эта часть основных фондов наиболее подвержена физическому и моральному износу, а значит, его показатель намного выше, поэтому в процессе эксплуатации при обновлении и модернизации этому элементу следует уделить самое пристальное внимание. Высокий уровень конкуренции на внутреннем и особенно на внешних сельскохозяйственных рынках требует высококачественной продукции, соответствующей международным стандартам. Только в этом случае такая продукция будет востребована на рынке.

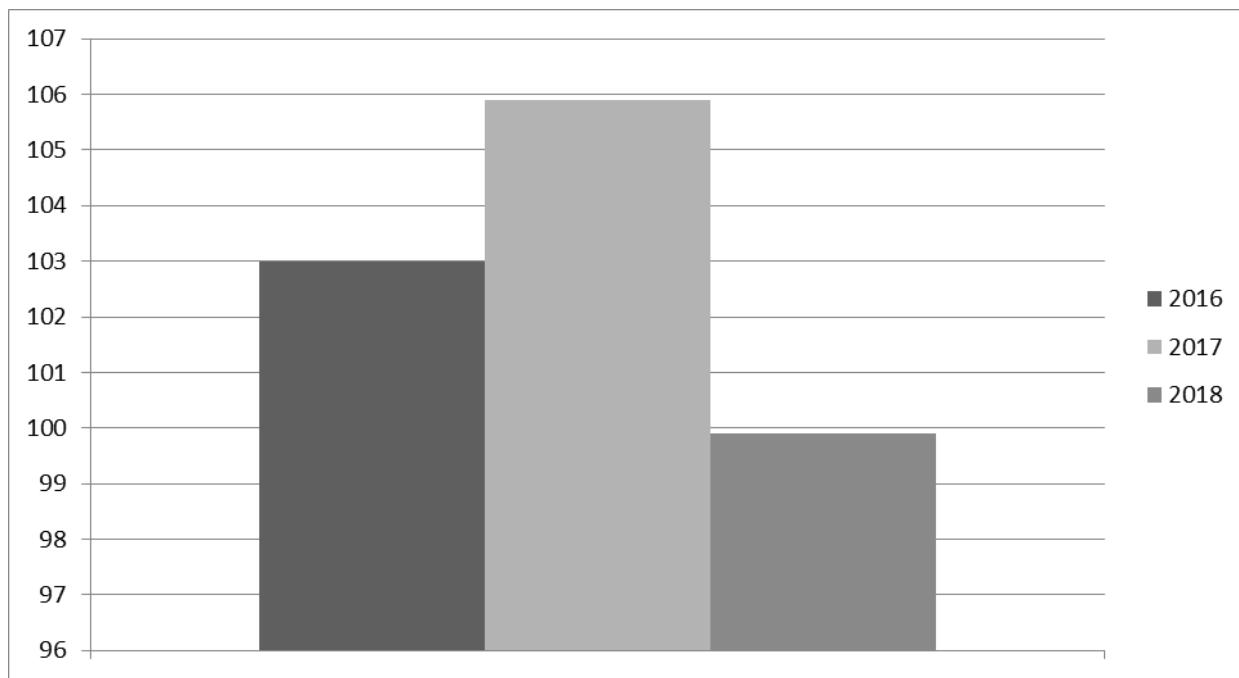
Таким образом, новое оборудование и производственные технологии позволят производить высококонкурентную сельскохозяйственную продукцию, соответствующую мировым стандартам, но сделать это с помощью безнадежно устаревшего оборудования невозможно. В последние годы АПК России отличается относительно стабильной экономической ситуацией и ориентирована в первую очередь на аграрный сектор экономики. Наличие основных фондов в агропромышленном комплексе на 2018 год можно оценить в 3067,8 млрд рублей. За эти годы процесс обновления техники и технологий в аграрном секторе активно продолжаются, но, тем не менее, существующие темпы его обновления не являются удовлетворительными. Исследование изменения количества действующих основных фондов региона представлено в таблице 1, в которой показана динамика изменения количества тракторов, зерноуборочных, картофелеуборочных, кормоуборочных, свеклоуборочных, сеялок за период 2016-2018гг, показывает изменение их количества в пространстве и времени.

**Таблица 1 - Динамика изменения количества действующих основных фондов агропромышленного комплекса**

Активы	2016	2017	2018	Изменения в 2018 г. к уровню 2016 г.	
				%	Тыс ед.
Тракторы, тыс. ед	223,4	216,8	211,9	95	-11,5
Индекс изменений	1	0,97	0,97	0,97	-0,03
Зерноуборочные комбайны, тыс. ед	59,3	57,6	56,9	95,9	-2,4
Индекс изменений	1	0,97	0,99	0,99	-0,01
Картофелеуборочные комбайны, тыс. ед.	2,2	2,1	2,0	90,9	-0,2
Индекс изменений	1	0,95	0,95	0,95	-0,05
Кормоуборочные комбайны, тыс. ед.	13,3	12,7	12,3	92,5	-1,0
Индекс изменений	1	0,95	0,97	0,97	-0,03
Свеклоуборочные комбайны, тыс. ед.	2,2	2,2	2,1	95,5	-0,1
Индекс изменений	1	1	0,95	0,95	-0,05
Сеялки, тыс ед.	87,8	82,8	79	89,9	-8,8
Индекс изменений	1	0,94	0,95	0,95	-0,05

Согласно данным [Сельское хозяйство в России..., 2019], представленным в таблице, можно увидеть, что сложилась устойчивая тенденция к снижению количества активных внеоборотных активов, например, количества тракторов за рассмотренный период уменьшилось на 11,5 тыс. единиц или на 5%, зерноуборочные комбайны на 2,4 тыс. единиц или на 4,1%, картофелеуборочные комбайны на 0,2 тыс. единиц или на 9,1%, кормоуборочные комбайны на 1,0 тыс. единицы или на 7,5%, свеклоуборочные комбайны на 0,1 тыс. единиц или на 4,5%, сеялки на 8,8 тыс. единиц или на 10,1%. Таким образом, можно сделать вывод, что уменьшение количества активных внеоборотных активов по всем видам деятельности. Тракторы, сеялки,

свеклоуборочные комбайны и картофелеуборочные комбайны имеют самые высокие показатели вывода из эксплуатации. Данные показатели свидетельствуют о том, что происходит не только обновление устаревшей техники, но и приобретение более эффективной техники. Это можно увидеть на диаграмме 1. Современные сцепки техники позволяют не только увеличить количество обрабатываемых территорий, но, а также и эффективность обработки.



**Рисунок 1 - Индекс производительности труда по виду экономической деятельности  
Сельское хозяйство, %**

Важное направление в решении этой проблемы видится в приобретении новой техники с высокой производительностью труда через агролизинг. Только в этом случае можно нивелировать потери объемов производства за счет более высоких количественных и качественных характеристик работы обновленного машинно-тракторного парка региона.

Важным вектором положительного развития этого процесса является то, что механизм вывода из эксплуатации старого оборудования поддерживается его обновлением, то есть приобретением нового. Идеальная скорость обновления новым оборудованием должна опережать скорость вывода из эксплуатации старого. В этом случае необходимо сравнить показатели, характеризующие эффект восстановления и вывода из эксплуатации. Сравнение этих параметров позволяет выявить преобладающие тенденции и спрогнозировать будущие направления и способы обновления оборудования и технологий в отрасли.

## Результаты и обсуждение

Для изучения динамики изменения и измерения показателей и темпов обновления и вывода оборудования из эксплуатации во времени предлагается применять «коэффициент обновления оборудования и технологий» (Кобн), который можно рассчитать как соотношение приобретенных основных средств (ОСприобр) к списанным (ОСспис). Этот показатель можно рассчитать как при сравнении натуральных, так и относительных единиц (Формула 1).

$$Коб = \frac{ОСприоб}{ОСспис}$$

В данном случае для расчета показателя использовались относительные значения вывода из эксплуатации и возобновления, сравнивая их между собой. В результате, если этот показатель больше единицы, идентифицируется процесс обновления, а если он меньше единицы, процесс старения преобладает над обновлением.

Изучение динамики изменения этого показателя в пространстве и времени дает возможность оценить и проанализировать текущую ситуацию в отрасли с точки зрения обеспечения ее новым оборудованием и технологиями, спрогнозировать ее дальнейшее развитие и разработать эффективные меры, направленные на этот процесс. технического и технологического обновления и модернизации сельского хозяйства.

Изучение и анализ происходящих в отрасли процессов представлены данными аналитической таблицы 2, в которой представлены некоторые из основных показателей «обновление - вывод из эксплуатации» действующих основных фондов сельского хозяйства региона и рассчитан коэффициент обновления.

**Таблица 2 - Показатели обновления / списания активной части основных фондов аграрного сектора области (в % к наличию на конец года)**

Тип техники	2016	2017	2018	Изменения в % 2018 г. к уровню 2016 г.
Комбайны зерноуборочные				
Куплено	6,6	6,4	5,6	-1
Выведены из эксплуатации	5,7	5,3	4,8	-0,9
Коэффициент обновления	1,15	1,21	1,16	0,01
Комбайны кормоуборочные				
Куплено	5,0	5,0	4,6	-0,4
Выведены из эксплуатации	6,5	6,2	5,9	-0,6
Коэффициент обновления	0,77	0,81	0,78	0,01
Картофелеуборочные комбайны				
Куплено	3,2	4,0	4,2	-1
Выведены из эксплуатации	4,6	5,5	5,7	-1,1
Коэффициент обновления	0,70	0,73	0,74	0,04
Тракторы				
Куплено	3,3	3,6	3,4	0,1
Выведены из эксплуатации	4,1	3,7	3,6	-0,5
Коэффициент обновления	0,80	0,97	0,94	0,14

Как свидетельствуют приведенные выше показатели динамики вывода из эксплуатации и обновления действующих основных фондов отрасли, до 2018 г. процессы обновления из эксплуатации сельхозтехники протекали очень активно. Таким образом, наиболее высокие темпы обновления прослеживаются в парке комбайнов, и в первую очередь это касается зерноуборочных комбайнов. Для кормоуборочных и картофелеуборочных комбайнов наблюдаются обратные процессы, здесь техники списано больше, чем закуплено, процессы обновления тракторного парка несколько опережают темпы списания. Учитывая текущие тенденции, можно сделать вывод, что сектор в настоящее время и в будущем ориентирован на опережающее развитие отрасли растениеводства, о чем свидетельствуют высокие темпы обновления комбайнового парка.

## Заключение

Результаты исследования показывают, что в АПК идет активное обновление внеоборотных активов на более эффективные, в связи с их высокой экономической эффективностью. Сегодня растениеводство, в частности производство пшеницы, занимает наибольшую долю в структуре валовой и товарной продукции сельского хозяйства. В то же время наблюдается положительная динамика увеличения темпов обновления техники в остальных сферах сельского хозяйства. Для поддержки активного процесса обновления важно, чтобы скорость обновления внеоборотных активов превышала скорость вывода из эксплуатации. Только в этом случае возможна положительная динамика развития и совершенствования технико-технологической базы агропромышленного комплекса, обновление его активной части, что в будущем создаст условия для роста сельскохозяйственного производства, производительности труда, снижения текущих производственных затрат, роста прибыли и рентабельности в ключевой сфере народного хозяйства.

## Библиография

1. 1990-е: сложное время для АПК. URL: <http://madeinrussia.rbc.ru/article/1990-ye-gody/>
2. Актуальные проблемы научно-технического прогресса в АПК. Ставрополь: АГРУС, 2018. 368 с.
3. Королькова А.П. и др. Поддержка и стимулирование спроса на инновационные продукты и технологии в АПК. М.: Росинформагротех, 2019. 232 с.
4. Маринченко Е.Т. и др. Результаты инновационной деятельности и научно-технического развития сельского хозяйства. М.: Росинформагротех, 2019. 232 с.
5. Никитенко Е.Г. Обоснование прогнозных сценариев в производстве зерна Ставропольского края // Сборник научных трудов по материалам III этапа Всероссийского конкурса на лучшую научную работу среди студентов, аспирантов и молодых ученых высших учебных заведений Минсельхоза. 2011. С. 220-227.
6. Никитенко Е.Г. Сценарные прогнозы в управлении производством зерна // Вестник университета. 2011. № 21. С. 191-192.
7. Свирижев К.А. (сост.) Актуальные проблемы и механизмы развития АПК. М.: Росинформагротех, 2018. 156 с.
8. Свирижев К.А. (сост.) Современные аспекты развития АПК. М.: Росинформагротех, 2019. 186 с.
9. Сельское хозяйство в России. 2019: Статистический сборник. М., 2019. 91 с.
10. Склярова Ю.М. Мониторинг состояния ресурсного потенциала Ставропольского края. Ставрополь: АГРУС, 2019. 261 с.
11. Тимошина Т.М. Экономическая история России. М.: Юстицинформ, 2015. 432 с.
12. Nikitenko G.V., Sergienko E.G., Zvyagintseva O.S. The main tasks of modeling socio-economic processes // Professional Science. 2016. № 1. P. 238-243.

## **Trends in the innovative development of the material and technical base of the agro-industrial complex**

**Anton V. Nazarenko**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Management and Management Technologies,  
Stavropol State Agrarian University  
355000, 12, Zootekhnicheskii lane, Stavropol, Russian Federation;  
e-mail: NazarenkoA.V@yandex.ru

**Aleksandr P. Isaenko**

Assistant,  
Department of Management and Management Technologies,  
Stavropol State Agrarian University  
355000, 12, Zootekhnicheskii lane, Stavropol, Russian Federation;  
e-mail: isaenko.aleksandr@bk.ru

**Vladislav A. Fateev**

Postgraduate,  
Department of Management and Management Technologies,  
Stavropol State Agrarian University  
355000, 12, Zootekhnicheskii lane, Stavropol, Russian Federation;  
e-mail: fateevvlad@yandex.ru

## **Abstract**

All countries of the world recognize the need for systemic modernization and renewal of the agricultural sector of their country, realizing that this is a solution to the problem of combating hunger, strengthening food independence and state security. The agro-industrial complex of Russia creates its material and technical base in difficult economic, financial, social conditions, in conditions of global challenges and risks, economic sanctions of the EU countries and the United States. Responding to these challenges, modern agricultural production, its material and technical base should be focused on innovative development. There is a close relationship between the level of development of the material base of the industry, the growth of labor productivity in the agricultural sector and the standard of living of the population. The active part of fixed assets is most susceptible to physical and moral deterioration, which means that its indicator is much higher, therefore, in the process of renovation and modernization, this element should be given the utmost attention. In the studied area, there is a steady tendency towards a decrease in the active part of non-current assets, which leads to an increase in operating costs and an increase in production efficiency. The results of the study show that the agro-industrial complex is actively upgrading non-current assets to more efficient ones due to their high economic efficiency. Today crop production, in particular wheat production, occupies the largest share in the structure of gross and marketable agricultural production.

## **For citation**

Nazarenko A.V., Isaenko A.P., Fateev V.A. (2021) Tendentsii innovatsionnogo razvitiya material'no-tehnicheskoi bazy APK [Trends in the innovative development of the material and technical base of the agro-industrial complex]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 149-157. DOI: 10.34670/AR.2021.59.48.018

## **Keywords**

Material and technical base, agriculture, innovations of the agro-industrial complex, innovative development, agro-industrial complex.

## References

1. 1990-e: *slozhnoe vremya dlya APK* [1990s: a difficult time for the agro-industrial complex]. Available at: <http://madeinrussia.rbc.ru/article/1990-ye-gody/> [Accessed 08/08/2021]
2. (2018) *Aktual'nye problemy nauchno-tehnicheskogo progressa v APK* [Actual problems of scientific and technological progress in the agro-industrial complex]. Stavropol: AGRUS Publ.
3. Korol'kova A.P. et al. (2019) *Podderzhka i stimulirovaniye sprosa na innovatsionnye produkty i tekhnologii v APK* [Support and stimulation of demand for innovative products and technologies in the agro-industrial complex]. Moscow: Rosinformagrotekh Publ.
4. Marinchenko E.T. et al. (2019) *Rezul'taty innovatsionnoi deyatel'nosti i nauchno-tehnicheskogo razvitiya sel'skogo khozyaistva* [Results of innovation and scientific and technical development of agriculture]. Moscow: Rosinformagrotekh Publ.
5. Nikitenko E.G. (2011) *Obosnovanie prognoznykh stsenariev v proizvodstve zerna Stavropol'skogo kraya* [Substantiation of predictive scenarios in grain production in the Stavropol Territory]. In: *Sbornik nauchnykh trudov po materialam III etapa Vserossiiskogo konkursa na luchshuyu nauchnuyu rabotu sredi studentov, aspirantov i molodykh uchenykh vysshikh uchebnykh zavedenii Minsel'khoza* [Collection of scientific papers based on the materials of the III stage of the All-Russian competition for the best scientific work among students, graduate students and young scientists of higher educational institutions of the Ministry of Agriculture].
6. Nikitenko E.G. (2011) *Stsenarnye prognozy v upravlenii proizvodstvom zerna* [Scenario forecasts in grain production management]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 21, pp. 191-192.
7. Nikitenko G.V., Sergienko E.G., Zvyagintseva O.S. (2016) The main tasks of modeling socio-economic processes. *Professional Science*, 1, pp. 238-243.
8. (2019) *Sel'skoe khozyaistvo v Rossii. 2019: Statisticheskii sbornik* [Agriculture in Russia. 2019: Statistical collection]. Moscow.
9. Sklyarova Yu.M. (2019) *Monitoring sostoyaniya resursnogo potentsiala Stavropol'skogo kraya* [Monitoring the state of the resource potential of the Stavropol Territory]. Stavropol: AGRUS Publ.
10. Svirizhev K.A. (comp.) (2018) *Aktual'nye problemy i mehanizmy razvitiya APK* [Actual problems and mechanisms of development of the agro-industrial complex]. Moscow: Rosinformagrotekh Publ.
11. Svirizhev K.A. (comp.) (2019) *Sovremennye aspekty razvitiya APK* [Modern aspects of the development of the agro-industrial complex]. Moscow: Rosinformagrotekh Publ.
12. Timoshina T.M. (2015) *Ekonomicheskaya istoriya Rossii* [Economic history of Russia]. Moscow: Yustitsinform Publ.

## Влияние финансовой стратегии на развитие государственной корпорации

Трушанина Анна Дмитриевна

Студентка,

Финансовый университет при Правительстве РФ,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 51;  
e-mail: luksemburganna@gmail.com

### Аннотация

Предметом исследования является влияние финансовой стратегии на развитие госкорпорации, объектом исследования была выбрана государственная корпорация «Ростех». В статье рассматриваются основные подходы к определению сущности финансовой стратегии, ее функциям. В данной работе использовались теоретические методы научного исследования, такие как анализ и синтез, дедукция и индукция, абстрагирование, а также эмпирические и математические методы, к которым относится метод сравнения и статистический метод соответственно. Уделяется внимание развитию ГК «Ростех» как со стороны ретроспективного анализа, так и со стороны анализа долгосрочных планов развития корпорации. Приводятся основные направления развития деятельности данной государственной корпорации. Подробно рассматривалась цель по повышению доли гражданской продукции в выручке, были предложены инструменты достижения этой цели. Это позволило сделать вывод о финансовой стратегии как об основе общей стратегии развития корпорации, затрагивающей все бизнес-процессы вне зависимости от того, происходят они внутри корпорации или связаны с внешней средой.

### Для цитирования в научных исследованиях

Трушанина А.Д. Влияние финансовой стратегии на развитие государственной корпорации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 158-167. DOI: 10.34670/AR.2021.77.37.019

### Ключевые слова

Финансовая стратегия, государственная корпорация, Ростех, развитие корпорации, финансализация.

## Введение

Определяя актуальность разработки финансовой стратегии, развивающей корпорацию, следует остановиться на вопросе увеличения роли финанс в социально-экономических отношениях. Данное явление характеризуется термином «финансиализация», который отражает опережающее развитие финансовой сферы по сравнению с производственной сферой. В процессе цифровизации именно в финансовой сфере первыми появляются специфические инструменты, контроль над которыми должно осуществлять государство. На микроуровне влияние финанс также велико – управление финансовыми рисками становится определяющим фактором при планировании и прогнозировании деятельности корпорации на долгосрочную перспективу. В современных условиях финансовые риски, такие как валютные риски, риски изменения рыночной стоимости компаний, процентные риски и риски потери финансовой устойчивости, влияют на жизнедеятельность хозяйствующих субъектов не меньше, чем производственные риски. Корпорации разрабатывают финансовые стратегии, чтобы не только сохранять свое положение на рынке, но и развиваться на протяжении многих лет. Государственные корпорации, в свою очередь, служат для обеспечения национальных и государственных интересов, им отводится роль по модернизации инфраструктурных проектов в стране, финансовая стратегия такого рода организаций оказывает влияние на развитие на национальном уровне.

## Основная часть

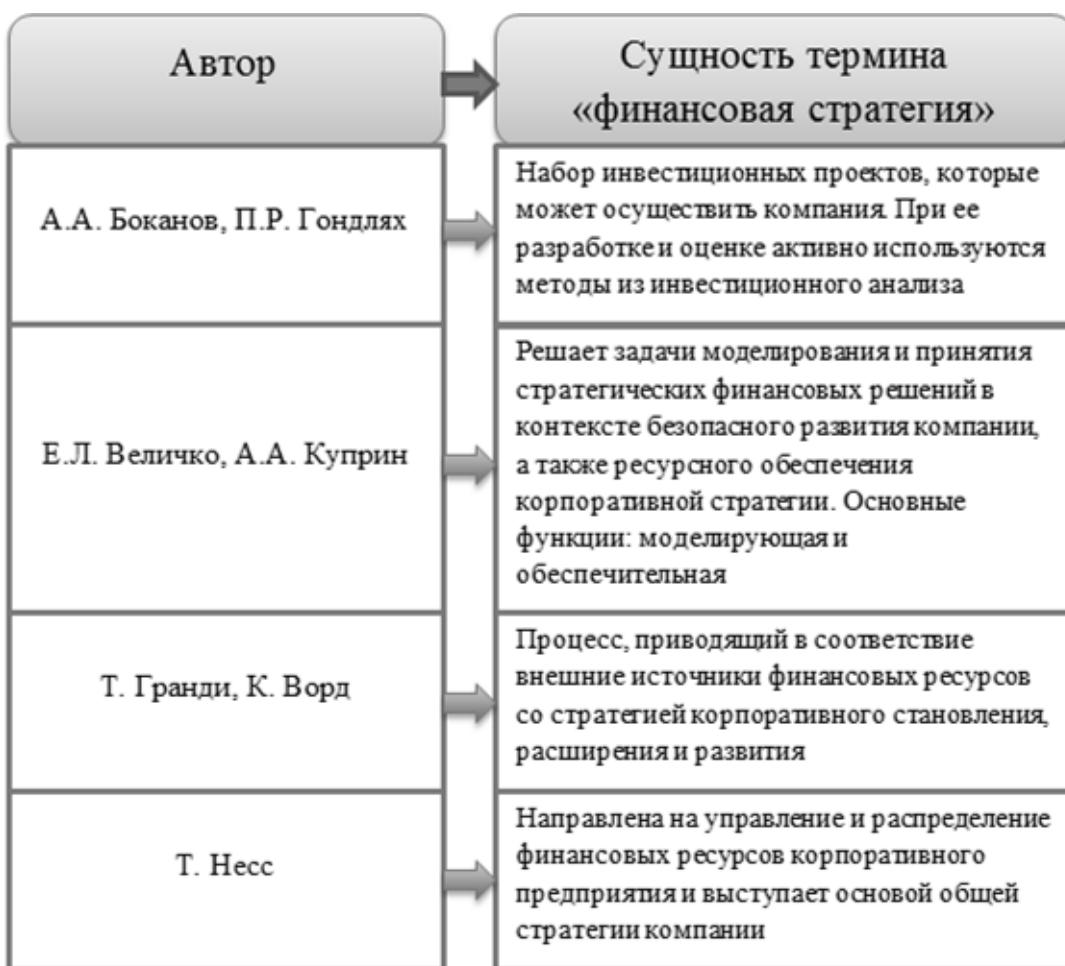
Перед анализом проблемы связи финансовой стратегии и корпорации следует изучить основные определения. Согласно ГК РФ, корпоративные юридические лица (корпорации) – это юридические лица, учредители которых обладают правом участия в них и формируют их высший орган. Корпорации обычно ассоциируются с акционерными обществами, но согласно Кодексу, к корпорациям относятся и товарищества, и кооперативы, и многие другие виды юридических лиц. Корпоративное управление – это организация контроля над системой управления компанией, при этом качество контроля влияет на оценку этой компании финансовым рынком.

При этом государственные корпорации, согласно Федеральному закону №7-ФЗ «О некоммерческих организациях», являются некоммерческими организациями. Госкорпорацией считается «не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленических или иных общественно полезных функций». Государственные корпорации:

- обладают иерархической структурой, например, холдинги входят в состав кластеров, при этом компании равного значения входят в состав холдингов. Финансирование также идет «сверху-вниз», то есть, имеет место организационная и финансовая соподчиненность хозяйствующих субъектов, входящих в состав государственной корпорации;
- включают в себя предприятия одного профиля, которые осуществляют деятельность на основе объединения ресурсов;
- для обеспечения входящих в их состав хозяйствующих субъектов необходимыми кадрами (высокой квалификации) могут реализовывать свои возможности по проведению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и организации образовательного процесса.

К госкорпорациям относятся крупные хозяйствующие субъекты, например, «Ростех», «Внешэкономбанк», «Росатом» и прочие. Государственные корпорации могут создаваться в любых отраслях, главное – это представление государственных интересов. Их деятельность неразрывно связана с реализацией долгосрочной политики государства. Критерием эффективности такой деятельности является достижение стратегических целей. В данной работе будет подробно рассматриваться ГК «Ростех».

Финансовая стратегия представляет собой комплекс планов и задач финансовой деятельности корпорации, рассчитываемых на длительный период и направленных на обеспечение эффективного развития компании. Финансовая стратегия отражает финансовые цели общей стратегии компании. Зарубежные и отечественные исследователи дают различные определения сущности термина «финансовая стратегия», перечень некоторых определений представлен на рисунке 1.



Источник: составлено автором на основе [Величко, Куприн, 2018; Елистратов, 2019; Соколова, Егорова, 2015].

**Рисунок 1 - Основные определения термина «финансовая стратегия»**

Проанализировав вышеперечисленные определения, можно сделать вывод о различном понимании сущности финансовой стратегии зарубежными и российскими исследователями. Российские ученые рассматривают финансовую стратегию как одну из составных частей общей стратегии хозяйствующего субъекта. Зарубежные специалисты считают, что финансовая

стратегия имеет определяющее значение, она лежит в основе позиционирования корпорации на рынке. Также в ней заключены основы управления и целеполагания.

Сущность понятия «финансовая стратегия» можно раскрыть через функции. Таким образом, можно проиллюстрировать сущность финансовой стратегии с трех сторон. Во-первых, финансовая стратегия – это официальный документ, содержащий в себе принципы управления, финансовые цели корпорации и основная информация по инструментам для достижения этих целей, способы улучшения качества деятельности компании, выраженные в финансовых показателях. Такой документ носит публичный характер в рамках раскрытия информации, но может служить и для внутреннего пользования. Во-вторых, это часть общей стратегии компании, а также отражение принципа иерархичности управления. Так, финансовая стратегия составляется на основе общей стратегии компании, но изменения в существующую стратегию вносятся «снизу вверх», сначала в финансовую стратегию, затем в общую стратегию корпорации. В-третьих, финансовая стратегия служит направлением при управлении финансами. В таком случае она имеет прикладной характер и используется в корпорации в качестве инструмента реагирования на риски. Государственные корпорации, как и другие крупные компании, придерживаются стандартов корпоративного управления, но в качестве программных документов, содержащих конкретные действия, финансовые стратегии служат только для внутреннего пользования [Елистратов, 2019].

В 2007 году был издан Федеральный закон о создании государственной корпорации «Ростехнологии», позднее переименованной в «Ростех». Финансовые функции ГК Ростех определены в этом законе и заключаются в обеспечении продвижения и реализации высокотехнологичной продукции. К тому же Ростех занимается привлечением инвестиций в различные промышленные компании, в том числе и в компании оборонной промышленности. Так как это некоммерческая организация, то и цели скорее несут в себе стремление государства к улучшению состояния промышленности, чем стремление получить больше прибыли.

Эта государственная корпорация была создана с целью содействия разработке, производству, и реализации высокотехнологичной продукции, поддержки инновационного развития промышленности в России. ГК «Ростех» объединяет в себе холдинговые компании, агрегированные в кластеры по отраслевому признаку: кластер «Авиация», кластер «Радиотехника» и кластер «Вооружение». Характеристика структуры ГК «Ростех» представлена на рисунке 2.

Показатель	Значение
<b>Организационная структура</b>	
Количество организаций, входящих в ГК «Ростех»	800
из них:	
Холдинговые компании	15
Организации прямого управления	70
Дочерние предприятия	10
Градообразующие предприятия	21
<b>Финансовые результаты, млрд. руб.</b>	
Консолидированная чистая прибыль	179,2
Общая задолженность предприятий	-

Источник: составлено автором на основании [Кузнецов, 2020]

**Рисунок 2 - Основная характеристика ГК «Ростех»**

ГК «Ростех» создавалась во время кризиса, когда большинство компаний военно-промышленного комплекса были убыточны или находились на стадии банкротства. Из 443 предприятий больше трети находились в кризисном состоянии, совокупный убыток составлял 64 млрд. руб., общая задолженность предприятий была около 630 млрд. руб. Целями создания государственной корпорации можно считать обеспечение эффективного управления государственными активами, выход промышленных предприятий из кризисной ситуации, повышение качества отечественной продукции. На данный момент в госкорпорации числится около 560 тысяч сотрудников, филиалы располагаются практически на всей территории Российской Федерации. Корпорация занимает одни из самых высоких мест по объему продаж, по размеру, по объему экспорта.

Менеджмент ГК «Ростех» ориентирует корпоративное управление на повышение эффективности использования имущественного комплекса. Наблюдается положительная тенденция касательно финансовых результатов, отмечается рост консолидированной чистой прибыли и, соответственно, рентабельности деятельности. Основные показатели деятельности компании за период 2014-2019 гг. представлены в таблице 1.

**Таблица 1 - Основные показатели деятельности**

Показатель	Год					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Выручка, млрд руб.	964,5	1140	1266	1589,1	1642,7	1771,6
Чистая прибыль, млрд руб.	33,9	99	88	121,3	128,1	179,2
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	2176	2564	2793	3106	3103	3000
Общее число сотрудников, чел.	443400	445000	453000	511700	529300	590600
Средняя заработная плата, руб.	37140	41000	44000	46700	49500	54400

Источник: составлено авторами на основании Данных Ростеха

Как видно из таблицы, темпы роста ГК «Ростех» в плане финансовых показателей весьма впечатляющие – выручка росла на протяжении всего периода, чистая прибыль по результатам 2019 года в сравнении с 2014 годом выросла больше чем в 5 раз. Общее число сотрудников по контуру бюджетирования за период выросло на 147200 человек, что свидетельствует об увеличении масштабов деятельности. При этом средняя заработная плата стала выше общероссийского показателя только после 2013 года. Однако в абсолютном выражении уровень зарплаты оказывается мал для того, чтобы высокотехнологичные предприятия могли конкурировать за квалифицированные кадры. У корпорации производительность труда (выработка на одного сотрудника) снижается с 2017 года, что является негативным фактором.

В 2015 году была утверждена Стратегия развития ГК «Ростех» на период до 2025 года. Данная стратегия включает в себя и долгосрочные финансовые цели и желаемые результаты, то есть, финансовая стратегия не имеет отдельной формы в свободном доступе, но включена в общую стратегию развития. К 2025 году ГК «Ростех» планирует достичь следующих результатов:

Ростех выходит на уровень крупнейших мировых промышленных корпораций по объему выручки.

Доля гражданской продукции в выручке – выше 50%

Среднегодовой рост рублевой выручки – 17%

Маржинальность по EBITDA – на уровне первой четверти мировых компаний-аналогов.

К 2025 году государственная корпорация планирует повысить производительность труда и

разницу между ценой и себестоимостью производимой продукции (то есть, стремится к уменьшению издержек производства) до уровня лучших в мире компаний-аналогов. К тому же ГК «Ростех» планирует увеличить выручку за счет увеличения ассортимента производимой продукции гражданского назначения (ПГН). Приоритетными направлениями деятельности являются автомобилестроение, радиоэлектроника, авиастроение. В качестве важных элементов стратегии указаны привлечение «умного» капитала и создание партнерств. Все это способствует привлечению дополнительных инвестиций, расширению доступа к новым рынкам сбыта. ГК «Ростех» имеет опыт партнерства с зарубежными компаниями и продолжает развиваться в данном направлении. Доля продукции предприятий «Ростеха» в государственном оборонном заказе – более 30%, и поэтому его выполнение также является стратегическим приоритетом Корпорации.

Для достижения целей Стратегии сформированы цели и задачи для каждого кластера (направления деятельности), чтобы распространить их на каждую организацию, входящую в госкорпорацию. Целью кластеров «Авиация» и «Вооружение» является среднегодовой рост выручки не менее чем 12%, а целью кластера «Радиоэлектроника» – рост этого показателя не менее чем 22%. К задачам авиационного комплекса относятся сохранение объемов производства для внутреннего рынка и рост объемов продаж на внешнем рынке, для достижения цели необходимо увеличение доли ГК «Ростех» в мировом потреблении продукции авиастроения. Задачами производителей радиоэлектроники является увеличение продаж новых разработок и продуктов на их базе, разработка комплексных проектов, направленных на увеличение существующей интеграционной схемы. Для военной промышленности были определены следующие задачи: поддержание мировых стандартов производства вооружения и вывод разработок, выпуска и сервиса вооружения на превышающий общемировые стандарты уровень. Помешать реализовать стратегические цели могут санкции, которые вводят другие страны в отношении предприятий, входящих в ГК «Ростех». Поэтому руководство госкорпорации заинтересовано в повышении операционной эффективности, заключении новых партнерских соглашений, освоении выпуска новейшей высокотехнологичной продукции и оптимизации механизмов сбыта.

Подробнее рассмотрим цель финансовой стратегии ГК «Ростех» касательно доли гражданской продукции в выручке (50% и выше к 2025 году). Акцент при этом должен быть сделан на производстве высокотехнологичной продукции. По прогнозам, эта доля должна составить около 2429 млрд. руб. Традиционными лидерами по производству гражданской продукции являются ПАО «КАМАЗ» и АО «Уралвагонзавод» – доли гражданской продукции в выручке 97% и 38% соответственно. Постепенно в лидеры переходят компании из радиоэлектронного «Ростеха» с наиболее высоким приростом продаж гражданской продукции, например, АО «Росэлектроника» (11%), АО «Швабе» (31%). Базовая стратегия развития производства новой гражданской высокотехнологичной продукции указана следующая:

- Определить перечень целевых рынков
- Сформировать конкурентоспособное продуктово-сервисное предложение
- Определить целевую модель развития для каждого рынка (органическая модель/ модель M&A/ СП)
- Привлечь необходимые человеческие ресурсы
- Обеспечить требуемое финансирование

Госкорпорация стремится к диверсификации производства гражданской высокотехнологичной продукции с помощью проектного подхода, чтобы достичь цели

финансовой стратегии. Для реализации программы диверсификации собран набор взаимодополняющих инструментов, обеспечивающих синергетический эффект. Инструменты утверждены Проектным комитетом ГК «Ростех», перечень инструментов поддержки развития производства приведен в таблице 2.

**Таблица 4 - Инструменты для достижения целей финансовой стратегии**

Направление	Инструменты
Дорожная карта мероприятий	Формирование базы проектов
	Единые шаблоны и наборы КПЭ для рассмотрения проектов
	Единые подходы к оценке и приоритизации проектов
	Формирование ИТ-решения для реализации проектного подхода
	Сквозное планирование проектов ПГН
	Актуализация правовых актов ГК «Ростех»
Центр обучения и развития компетенций	Разработка и реализация обучающих программ (продуктовый маркетинг, управление проектами и пр.)
	Обучение в формате проектной работы
	Методологическое сопровождение
Бизнес-акселератор	Содействие реализации проектов, находящихся на ранних стадиях развития
	Венчурное финансирование

Источник: составлено авторами на основании данных Ростеха

Помимо указанных инструментов для достижения целей финансового характера в госкорпорации задействованы НПО «Конверсия» и АО АКБ «НОВИКОМБАНК», которые находятся во владении «Ростеха». Банк должен осуществлять структурирование схемы проектного финансирования, финансирование проектов диверсификации ОПК и мезонинное финансирование в краткосрочной перспективе. Проектным офисом федеральной программы диверсификации в «Ростехе» является НПО «Конверсия». Эта организация занимается разработкой и внедрением инструментов государственной поддержки, встраиванием продукции гражданского назначения (ПГН) в реализацию национальных и инвестиционных программ госкомпаний, актуализация нормативно-правовой базы. Проектная деятельность НПО «Конверсия» заключается в разработке стратегий развития на гражданских рынках и бизнес-планов, а также «упаковка» проектов для привлечения финансирования. Организация занимается формированием и развитием продуктового портфеля, выходом на новые рынки и организацией каналов сбыта, концепциями создания СП и производственных площадок.

ГК «Ростех» занимается созданием партнерств с частными компаниями. Активно в стратегических партнерствах участвуют Концерн «Калашников», ПАО «КАМАЗ» и «ВСМПО-АВИСМА». В 2018 году доля акций «Калашникова», проданных частным инвесторам, достигла 75%. При этом сам концерн занимался приобретением долей и созданием СП, реализацией масштабной программы модернизации производства с инвестициями 10,5 млрд. руб. Результатами этих процессов стали выход в новые продуктовые сегменты, новые зарубежные рынки сбыта гражданского стрелкового оружия и рост выручки с 2,3 млрд. руб. до 15,7 млрд. руб. за три года. У двух других указанных выше организаций также наблюдается рост выручки, интенсификация производства. В целом, создание партнерств с частными компаниями – лидерами своих отраслей – является одним из наиболее эффективных инструментов диверсификации ОПК, обеспечивая как быстрые результаты, так и устойчивую рыночную конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

## Заключение

Таким образом, финансовая стратегия становится важным инструментом развития любой корпорации, в том числе и государственной. Финансовая стратегия содержит в себе цели и задачи на долгосрочный или среднесрочный период, в данном исследовании рассматривалась стратегия развития на 10 лет вперед. Механизмы достижения целей финансовой стратегии не находятся в свободном доступе, что является вполне нормальным явлением. Предположительно, они прописаны в корпоративных документах и служат только для внутреннего пользования. Стратегия развития ГК «Ростех» до 2025 года содержит в себе не только финансовые цели и направления деятельности, но эффективность ее реализации будет оцениваться именно по финансовым индикаторам, что подтверждает важность финансовой стратегии в структуре общей стратегии госкорпорации. Были подробно рассмотрены инструменты для достижения одной из целей финансовой стратегии «Ростеха», при этом наиболее эффективным инструментом для диверсификации производства является создание партнерств с частными компаниями. Государственная корпорация «Ростех» достигла больших успехов с момента своего создания, выведя убыточные предприятия из кризисного состояния. Развитие компании достигается за счет планирования и прогнозирования по всем направлениям деятельности, реализации этих планов, а планы отражены в Стратегии. Таким образом, развитие госкорпорации и финансовая стратегия напрямую связаны, стратегическое планирование оказывает влияние на дальнейшую деятельность ГК «Ростех».

## Библиография

1. Величко Е.Л., Куприн А.А. Финансовая стратегия предприятия // Ученые записки Тамбовского отделения РосМУ. 2018. № 11. С. 34-42.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ).
3. Елистратов Е.С. Актуальные подходы к оценке необходимости модернизации финансовой стратегии // Экономика и предпринимательство. 2019. № 9. С. 1254-1257.
4. Кан М.И. Роль государственных корпораций в формировании экономических полюсов роста // Стратегии Бизнеса. Анализ, прогноз, управление. 2015. № 5 (13). С. 8-10.
5. Кузнецов Н.В. Государственная корпорация «Ростех»: опыт консолидации инновационного потенциала страны // Экономика и предпринимательство. 2020. № 9. С. 980-984.
6. Никитина С.О. Разработка финансовой стратегии предприятия // Colloquium-journal. 2020. № 2-11 (54). С. 85-88.
7. Соколова Н.Н., Егорова Т.Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании // Фундаментальные исследования. 2015. № 2 (часть 12). С. 2701-2704.
8. Официальный сайт ГК «Ростех». URL: <https://rostec.ru/>
9. Стратегия развития. URL: <https://rostec.ru/about/strategy/>
10. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (последняя редакция).
11. Федеральный закон от 23 ноября 2007 г. № 270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех» (с изменениями и дополнениями).

## The influence of the financial strategy on the development of the state corporation

**Anna D. Trushanina**

Graduate Student,

Financial University under the Government of the Russian Federation

125993, 51, Leningradski ave., Moscow, Russian Federation;

e-mail: luksemburganna@gmail.com

### **Abstract**

The subject of the study is the influence of financial strategy on the development of the state corporation; the Rostec state corporation was chosen as the object of the study. The article discusses the main approaches to defining the essence of a financial strategy, its functions. In this work, theoretical methods of scientific research were used, such as analysis and synthesis, deduction and induction, abstraction, as well as empirical and mathematical methods, which include the comparison method and the statistical method, respectively. Attention is paid to the development of the Rostec Group both from the side of retrospective analysis and from the side of the analysis of long-term development plans of the corporation. The main directions of development of this state corporation are given. The goal of increasing the share of civilian products in revenue was considered in detail, tools were proposed to achieve this goal. This made it possible to draw a conclusion about financial strategy as the basis of the overall development strategy of the corporation, affecting all business processes, regardless of whether they occur within the corporation or are associated with the external environment. Financial strategy is becoming an important tool for the development of any corporation, including the state one. The financial strategy contains goals and objectives for the long-term or medium-term period, in this study the development strategy for 10 years ahead was considered.

### **For citation**

Trushanina A.D. (2021) Vliyanie finansovoi strategii na razvitiye gosudarstvennoi korporatsii [The influence of the financial strategy on the development of the state corporation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 158-167. DOI: 10.34670/AR.2021.77.37.019

### **Keywords**

Financial strategy, state corporation, Rostec, corporation development, financialization.

### **References**

1. Elistratov E.S. (2019) Aktual'nye podkhody k otsenke neobkhodimosti modernizatsii finansovoi strategii [Actual approaches to assessing the need to modernize financial strategy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 9, pp. 1254-1257.
2. *Federal'nyi zakon «O nekommercheskikh organizatsiyakh» ot 12.01.1996 № 7-FZ (poslednyaya redaktsiya)* [Federal Law "On Non-Commercial Organizations" dated 12.01.1996 No. 7-FZ (last edition)].
3. *Federal'nyi zakon ot 23 noyabrya 2007 g. № 270-FZ «O Gosudarstvennoi korporatsii po sodeistviyu razrabotke, proizvodstvu i eksportu vysokotekhnologicheskoi promyshlennosti «Rostekh» (s izmeneniyami i dopolneniyami)* [Federal Law of November 23, 2007 No. 270-FZ: On the State Corporation for Assistance in the Development,

- Production and Export of High-Tech Industrial Products Rostec (with amendments and additions)].
4. *Grazhdanskii kodeks Rossiiskoi Federatsii (GK RF)* [The Civil Code of the Russian Federation].
5. Kan M.I. (2015) Rol' gosudarstvennykh korporatsii v formirovaniii ekonomiceskikh polyusov rosta [The role of state corporations in the formation of economic growth poles]. *Strategii Biznesa. Analiz, prognoz, upravlenie* [Business Strategies. Analysis, forecast, management], 5 (13), pp. 8-10.
6. Kuznetsov N.V. (2020) Gosudarstvennaya korporatsiya «Rostekh»: opyt konsolidatsii innovatsionnogo potentsiala strany [Rostec State Corporation: the experience of consolidating the country's innovative potential]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], 9, pp. 980-984.
7. Nikitina S.O. (2020) Razrabotka finansovoi strategii predpriyatiya [Development of the financial strategy of the enterprise]. *Colloquium-journal*, 2-11 (54), pp. 85-88.
8. *Ofitsial'nyi sait GK «Rostekh»* [Official site of Rostec State Corporation]. Available at: <https://rostec.ru/> [Accessed 10/10/2021]
9. Sokolova N.N., Egorova T.N. (2015) Finansovaya strategiya kak vazhnaya sostavlyayushchaya obshchei strategii kompanii [Financial strategy as an important component of the company's overall strategy]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 2 (12), pp. 2701-2704.
10. *Strategiya razvitiya* [Development strategy]. Available at: <https://rostec.ru/about/strategy/> [Accessed 10/10/2021]
11. Velichko E.L., Kuprin A.A. (2018) Finansovaya strategiya predpriyatiya [Financial strategy of the enterprise]. *Uchenye zapiski Tambovskogo otdeleniya RosMU* [Scientific notes of the Tambov Branch of Russian Union of Young Scientists], 11, pp. 34-42.

## Проблемы и перспективы формирования системы рыночного управления предприятиями пищевой промышленности

Баранова Любовь Сергеевна

Соискатель,

кафедра менеджмента и инноваций,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург,

наб. Канала Грибоедова, 30-32;

e-mail: liubov-baranova29@yandex.ru

### Аннотация

Объектом данного исследования являются предприятия пищевой промышленности в России. Предмет исследования – система рыночного управления пищевых предприятий. Цель исследования состоит в анализе проблем и перспектив формирования системы рыночного управления. Автор рассматривает проблемы, с которыми сталкиваются предприятия пищевой промышленности в процессе своей деятельности. Отмечается, что наиболее частыми проблемами управленческого характера, с которыми сталкиваются предприятия пищевой промышленности, являются медленная адаптация к изменениям внешней среды, низкий уровень менеджмента, слабо развитый маркетинг и продажи. Данные проблемы требуют изменения подходов к управлению, смещаая фокус на рыночное управление предприятием. Предложены решения, на которых необходимо сфокусироваться для развития пищевой промышленности в целом. Одним из ключевых решений является выход на новые каналы реализации продукции. Самым емким и перспективным новым каналом является Интернет. Приведен обзор существующих онлайн-каналов реализации продукции и даны рекомендации по работе с ними.

### Для цитирования в научных исследованиях

Баранова Л.С. Проблемы и перспективы формирования системы рыночного управления предприятиями пищевой промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 168-174. DOI: 10.34670/AR.2021.68.69.020

### Ключевые слова

Пищевая промышленность, система управления, продажи, онлайн-продажи, спрос, потребление.

## Введение

В процессе перехода российской экономики к рынку стала очевидна необходимость появления новых ориентиров и новых методов управления организациями, которые позволяют ускорить экономические преобразования. Одной из ключевых проблем в хозяйственной деятельности агропромышленных предприятий стала неэффективность применяемых методов управления. Организационная структура управления, которая характеризуется внутренним устройством любой производственной системы, является не только определенной системой управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, появляются предпосылки для перехода системы в новое качество [Колыванов, Магомедов, 2013].

Для большинства предприятий пищевой промышленности в настоящее время самыми насущными проблемами становятся реструктуризация системы управления, адаптация ее организационной структуры к форме, адекватной требованиям [Завьялова, Прудников 2006].

Наиболее частые проблемы управленческого характера, с которыми сталкиваются предприятия пищевой промышленности, – это медленная адаптация к изменениям внешней среды, низкий уровень менеджмента, слабо развитый маркетинг и продажи. Данные проблемы требуют изменения подходов к управлению, смешая фокус на рыночное управление предприятием. Поэтому актуальным является формирование системы рыночного управления предприятием пищевой промышленности, учитывающее особенности деятельности предприятий в рыночной среде и способствующее решению проблем, связанных с расширением рынков сбыта пищевых продуктов.

## Основная часть

Можно выделить дополнительные производственные и организационные проблемы пищевой промышленности, которые не позволяют полноценно развиваться отрасли.

Первая проблема – сырьевая база, которая не соответствует потребностям производителей как в количестве, так и в качестве.

В связи с этим возникает вторая проблема – зависимость от импорта. Подавляющее большинство ингредиентов для пищевой промышленности имеют не российское происхождение.

Третья проблема – устаревшее оборудование и технологии и, как следствие, отсутствие возможности отдельных видов переработки продукции.

Четвертая проблема – невозможность повышать качество выпускаемой продукции и конкурентоспособность предприятия за счет модернизации производства ввиду высоких затрат.

Пятая проблема заключается в том, что хранение, транспортировка и логистика пищевых продуктов имеют свои особенности, связанные с тем, что продукция требует определенных условий хранения и транспортировки и является скоропортящейся.

Шестая проблема – ужесточение требований условий производства и, как следствие, потребность в определенных инвестициях в производственные процессы.

Седьмая проблема – нестабильные цены на сырье, постоянно меняющие себестоимость выпускаемой продукции и в итоге ее маржинальность. Невозможность оперативно менять отпускные цены ввиду договорных обязательств с контрагентами и дальнейшая потеря прибыли.

Восьмая проблема – отсутствие квалифицированных кадров на рынке труда в объеме,

необходимом для отрасли.

Девятая проблема – рост объема СТМ (СТМ – это собственная торговая марка компании, работающей в розничном ритейле и имеющей собственную сбытовую сеть). В России в последние годы СТМ демонстрирует высокие темпы роста и увеличение доли рынка продуктов питания. Плюсом для предприятий пищевой промышленности в выпуске СТМ являются объемы производства, отсутствие издержек, связанных с продвижением продукции. Однако в такой схеме взаимодействия есть и явные минусы – отсутствие контроля рынка ввиду того, что производитель не развивает собственные торговые марки и не знакомит с ними потребителя.

Десятая проблема – это кассовые разрывы и неисполнение контрактов контрагентами.

Несмотря на имеющиеся проблемы, пищевая промышленность в России обладает богатым потенциалом развития, обусловленным большой территорией, наличием потенциальной рабочей силы, перспективным рынком сбыта, не ограниченным национальными границами [Тугачева, Капнинова, 2021]. На продукты питания население России тратит три четверти своих доходов.

Для развития пищевой промышленности необходимо сфокусироваться на следующих направлениях:

- организация замкнутого цикла: от выращивания сырья до полки;
- привлечение инвестиций в производство пищевых продуктов;
- формирование кадрового потенциала: обучение и развитие персонала;
- строительство новых производственных мощностей и реконструкция имеющихся;
- внедрение глубокой переработки сырья для минимизации потерь и количества отходов;
- доведение до конечного потребителя максимально подробной информации о составе продукта, технологических особенностях производства, сроке и условиях хранения;
- увеличение объемов реализации продукции за счет расширения каналов продаж;
- планомерная работа по управлению ассортиментом;
- внедрение системы рыночного управления организацией.

Для развития промышленности принципиальное значение имеет развитие внутреннего спроса и потребления. Для стимулирования внутреннего спроса и потребления необходимо развитие различных каналов сбыта пищевой продукции, в том числе развитие многоформатной розничной торговли, включая широкую продажу продовольственных товаров в сети Интернет [Проект Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года, [www](#)].

На сегодняшний день большинство производителей продуктов питания осознают, что продажи продовольственных товаров в Интернете растут и темпы роста достаточно высокие.

Общий объем рынка розничных онлайн-продаж продовольственных товаров в 2020 году вырос на 314% и превысил 135 млрд рублей, годом ранее этот показатель составлял 43 млрд рублей [Продажи еды через интернет в 2020 году выросли в три раза, [www](#)].

По данным портала для ритейлеров и поставщиков [Retail.ru](#), доля современных форматов, в том числе онлайн-продаж, продолжит увеличиваться, а доля традиционной торговли сократится с 20% в 2020 году до 16% в 2023 году [Розничная торговля продуктами питания: итоги 2020 и прогнозы, [www](#)].

Ключевым и переломным моментом стал 2020 год, который ярко продемонстрировал, что онлайн-формат неизбежен. И даже самые консервативные предприятия осознали это. В условиях пандемии резко вырос спрос на покупку продуктов питания в Интернете [Баранова,

2021].

Выходя в Интернет с целью торговли продуктами, предприятие пищевой промышленности должно внимательно проанализировать существующие онлайн-каналы реализации и выбрать для себя оптимальные.

Можно выделить четыре онлайн-канала продаж продуктов питания: собственный интернет-магазин; социальные сети; маркетплейсы; онлайн-магазины крупных ритейлеров.

Собственный интернет-магазин – одна из наиболее управляемых площадок.

Интернет-магазин является продолжением бизнеса, поэтому все процессы в нем адаптированы под предприятие. С точки зрения собственности интернет-магазин – это ресурс, который принадлежит предприятию. Выбирая данный канал, у производителя минимальные риски потери канала по причине расторжения контракта (как это может произойти с маркетплейсом или онлайн-ритейлом). Кроме этого, именно в интернет-магазине отсутствует посредник между производителем и потребителем, поэтому логично, что на данной площадке будет самая низкая цена для целевой аудитории [Баранова, 2021]. По данным исследовательской компании GfK Group, наблюдается тренд на дезинтермедиацию. Среди FMCG-брендов, развивающих онлайн- или smm-магазины, можно отметить такие, как «Чистая Линия» (мороженое и молочные продукты), «Долина овощей» и Агрохолдинг «Московский» (доставка овощей и овощных сетов), «Победа» (шоколад), «Умалат» (сыры) и другие [GfK: FMCG-шопинг уже изменился. Что дальше?, [www](#)].

В экономике дезинтермедиацией (disintermediation) называется устранение посредников в цепочке поставок, или «вырезание посредника». Вместо того, чтобы идти через традиционные каналы распределения, которые включают некоторый тип промежуточного посредника (например, дистрибутора, оптовика, брокера или агента), компании могут теперь иметь дело с каждым клиентом напрямую – например, через Интернет [Черкашнев, 2017].

Однако собственный интернет-магазин – это наиболее емкий по вложенным ресурсам канал продаж. Для того, чтобы создать площадку интернет-магазина, запустить ее и бесперебойно работать, нужны вложения. Дополнительные вложения потребуются для продвижения интернет-магазина в онлайн-пространстве. Одним из самых распространенных инструментов продвижения в Интернете является реклама. В Интернете выделяют три вида рекламы: контекстная реклама, таргетированная реклама и баннерная реклама [Баранова, 2021].

Социальные сети долгое время не воспринимались производителями продуктов питания как площадка для продажи. Однако со временем отношение к социальным сетям меняется и уже сегодня страница в «ВКонтакте» может быть полноценным интернет-магазином с возможностью принимать, обрабатывать и оплачивать заказы.

По данным Brand analytics, за октябрь 2020 года активных авторов совокупно по всем социальным сетям насчитывается 64 млн/мес [Социальные сети в России: цифры и тренды, осень 2020, [www](#)]. Годом ранее данная цифра составляла 49 млн/мес. То есть рост активных авторов за год составил 15 млн/мес. Это важный сигнал, демонстрирующий рост и значимость социальных сетей в информационном пространстве.

Маркетплейсы – это платформа электронной коммерции, предоставляющая информацию о продукте или услуге третьих лиц. На сегодняшний день в России крупные маркетплейсы стали универсальными площадками, где можно купить все и сразу, по привлекательной цене и с быстрой доставкой. Успех маркетплейсов обеспечен тем, что количество продающих компаний выросло в разы. Десятки тысяч продавцов разного уровня бизнеса, от малого до международного, обеспечивают разнообразие ассортимента в рамках ценового диапазона, что

способствует привлечению новой целевой аудитории.

Крупнейшие маркетплейсы, которые работают с продуктами питания, – это Wildberries и Ozon. Wildberries – самый крупный маркетплейс России, а Ozon – старейший игрок электронной коммерции в России. По данным, предоставленным ведущим государственным информационным агентством России ТАСС, оборот Wildberries составил 437,2 млрд рублей в 2020 году [Оборот Wildberries в первом квартале вырос на 79%, [www](#)], а оборот Ozon – 197,4 млрд рублей в 2020 году [Оборот Ozon в 2020 году вырос на 144%, [www](#)].

Онлайн-магазины крупных ритейлеров на сегодняшний день представлены у большинства представителей сетевого ритейла. Чаще всего под онлайн- и онлайн-формат выделяются разные отделы закупок. У предприятия будет небольшое преимущество, если уже идет работа с сетью, в которой есть интернет-магазин. Но нужно быть готовым к тому, что большую часть переговоров придется вести заново. Многие моменты при работе с онлайн-ритейлом будут дублировать работу в онлайн-формате. Но абсолютно новым явлением станет дизайн, который потребитель будет оценивать с экрана, онлайн-выкладка продуктов и приоритетность выдачи вашего продукта при поиске. Также важным моментом является запрос от онлайн-ритейлера о представленности и продвижении предприятия и ассортимента в Интернете. Интернет-активность пищевого предприятия будет дополнительным аргументом в переговорах.

## Заключение

Формирование рыночной системы управления предприятиями пищевой промышленности имеет существенное воздействие на ограничивающие факторы, препятствующие развитию пищевых предприятий. На сегодняшний день это, с одной стороны, представляет собой масштабную и значимую проблему функционирования предприятий пищевой промышленности, развития и роста отрасли в целом, с другой стороны, решения данной проблемы недостаточно проработаны. Проработка данного вопроса станет одним из драйверов развития пищевой промышленности, что, в свою очередь, даст положительный экономический эффект для совершенствования аграрно-промышленного комплекса, а также создаст благоприятные условия для социально-экономического развития России.

## Библиография

1. Баранова Л.С. Онлайн-продажи продуктов питания // Мясной ряд. 2021. № 2. С. 50-52.
2. Баранова Л.С. Предприятие пищевой промышленности в интернете // Мясной ряд. 2021. № 1. С. 44-45.
3. Баранова Л.С. Продвижение предприятия пищевой промышленности в интернете // Мясной ряд. 2021. № 2. С. 34-36.
4. Завьялова Л.И., Прудников К.О. Организационная структура управления предприятиями пищевой промышленности // Экономика и управление. 2006. № 4. С. 12-14.
5. Колыванов В.Ю., Магомедов Р.М. Процессный подход к управлению пищевым и перерабатывающим предприятиями АПК // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 4 (38). С. 163-176.
6. Оборот Ozon в 2020 году вырос на 144%. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11028437>.
7. Оборот Wildberries в первом квартале вырос на 79%. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11069357>.
8. Продажи еды через интернет в 2020 году выросли в три раза. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/420597-prodazhi-edy-cherez-internet-v-2020-godu-vyrosli-v-tri-raza>.
9. Проект Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/11/proekt-strategyy-razvyytija-pyschevoj-yp-ererabatyvajuschej-promyshlennosty-rf.pdf>.
10. Розничная торговля продуктами питания: итоги 2020 и прогнозы. URL: <https://www.retail.ru/articles/roznichnaya-torgovlya-produktami-pitaniya-itogi-2020-i-prognozy>.
11. Тугачева Л.В., Капнинова О.С. Современное состояние и перспективы развития пищевой промышленности в

- России // Индустриальная экономика. 2021. Т. 3. № 3. С. 45-52.
12. Черкашнев Р.Ю. Процесс дезинтермедиации в промышленных предприятиях // Материалы XXII Всероссийской научной конференции «Державинские чтения». 2017. С. 263-269.
13. GfK: FMCG-шопинг уже изменился. Что дальше? URL: <https://www.retail.ru/articles/gfk-fmcg-shopping-uzhe-izmenilsya-cto-dalshe>.
14. Социальные сети в России: цифры и тренды, осень 2020. URL: <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2020>.

## **Problems and prospects of forming a market management system for food industry enterprises**

**Lyubov' S. Baranova**

Applicant,

Department of management and innovation,  
Saint Petersburg State University of Economics,  
191023, 30-32 nab. Kanala Griboedova, Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: liubov-baranova29@yandex.ru

### **Abstract**

The object of the research is the food industry enterprises in Russia. The subject of the study is the system of market management of food enterprises. The purpose of the study is to analyze the problems and prospects of forming a market management system. The author examines the problems faced by food industry enterprises in the course of their activities. The most frequent managerial problems faced by food industry enterprises are slow adaptation to changes in the external environment, low level of management, poorly developed marketing and sales. These problems require a change in management approaches, shifting the focus to market management of the enterprise. The article also suggests solutions that need to be focused on for the development of the food industry as a whole. One of the key solutions is to enter new channels of product sales. The most capacious and promising new channel is the Internet. The article provides an overview of existing online sales channels and provides recommendations for working with them.

### **For citation**

Baranova L.S. (2021) Problemy i perspektivy formirovaniya sistemy rynochnogo upravleniya predpriyatiyami pishchevoi promyshlennosti [Problems and prospects of forming a market management system for food industry enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 168-174. DOI: 10.34670/AR.2021.68.69.020

### **Keywords**

Food industry, management system, sales, online sales, demand, consumption.

### **References**

1. Baranova L.S. (2021) Onlain-prodazhi produktov pitaniya [Online sales of food products]. *Myasnoi ryad* [Meat Series], 2, pp. 50-52.
2. Baranova L.S. (2021) Predpriyatiye pishchevoi promyshlennosti v internete [Food industry enterprise on the Internet].

*Myasnoi ryad* [Meat Series], 1, pp. 44-45.

3. Baranova L.S. (2021) Prodvizhenie predpriyatiya pishchevoi promyshlennosti v internete [Promotion of food industry enterprises on the Internet]. *Myasnoi ryad* [Meat Series], 2, pp. 34-36.
4. Cherkashnev R.Yu. (2017) Protsess dezintermediatsii v promyshlennykh predpriyatiyakh [The process of disintermediation in industrial enterprises]. In: *Materialy XXII Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii "Derzhavinskie chteniya"* [Proc. All-Russian Conf. "Derzhavin Readings"], pp. 263-269.
5. GfK: FMCG-shopping uzhe izmenilsya. Chto dal'she? [GfK: FMCG shopping has already changed. What is next?]. Available at: <https://www.retail.ru/articles/gfk-fmcg-shopping-uzhe-izmenilsya-chto-dalshe> [Accessed 12/09/2021].
6. Kolyvanov V.Yu., Magomedov R.M. (2013) Protsessnyi podkhod k upravleniyu pishchevym i pererabatyvayushchim predpriyatiyami APK [Process approach to the management of food and processing enterprises of the agro-industrial complex]. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki* [Regional problems of economic transformation], 4 (38), pp. 163-176.
7. *Oborot Ozon v 2020 godu vyros na 144%* [Ozon's turnover in 2020 grew by 144 percent]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/11028437> [Accessed 12/09/2021].
8. *Oborot Wildberries v pervom kvartale vyros na 79%* [Wildberries' turnover in the first quarter increased by 79 percent]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/11069357> [Accessed 10/09/2021].
9. Prodazhi edy cherez internet v 2020 godu vyrosli v tri raza [Online food sales tripled in 2020]. Available at: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/420597-prodazhi-edy-cherez-internet-v-2020-godu-vyrosli-v-tri-raza> [Accessed 12/09/2021].
10. *Proekt Strategii razvitiya pishchevoi i pererabatyvayushchei promyshlennosti Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda* [Draft Strategy for the development of the food and processing industry of the Russian Federation for the period up to 2030]. Available at: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/11/proekt-strategyy-razvytyja-pyschevoj-y-pererabatyvajuschej-promyshlennosty-rf.pdf> [Accessed 19/09/2021].
11. *Roznichnaya torgovlya produktami pitaniya: itogi 2020 i prognozy* [Retail trade in food: results of 2020 and forecasts]. Available at: <https://www.retail.ru/articles/roznichnaya-torgovlya-produktami-pitaniya-itogi-2020-i-prognozy> [Accessed 11/09/2021].
12. *Sotsial'nye seti v Rossii: tsifry i trendy, osen' 2020* [Social networks in Russia: numbers and trends, autumn 2020]. Available at: <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2020> [Accessed 17/10/2021].
13. Tugacheva L.V., Kapninova O.S. (2021) Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya pishchevoi promyshlennosti v Rossii [Modern state and prospects of food industry development in Russia]. *Industrial'naya ekonomika* [Industrial Economics], 3 (3), pp. 45-52.
14. Zav'yalova L.I., Prudnikov K.O. (2006) Organizatsionnaya struktura upravleniya predpriyatiyami pishchevoi promyshlennosti [Organizational structure of management of food industry enterprises]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 4, pp. 12-14.

**УДК 33****DOI: 10.34670/AR.2021.57.48.021****Добавленная стоимость в финансовой сфере****Пищулов Виктор Михайлович**

Доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры финансов денежного обращения и кредита,  
Уральский государственный экономический университет,  
620000, Российской Федерации, Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45;  
e-mail: dr.haust@mail.ru

**Аннотация**

Данная статья имеет свой целью определение источника добавленной стоимости, которая распределяется и перераспределяется в системе денежных рынков или в финансовой сфере. Проблема состоит в том, что, в соответствии с современными методологическими представлениями, добавленная стоимость создается в процессе производства продукта в форме материальных товаров и услуг. Исходя из этих общих теоретических положений, источник добавленной стоимости следует искать за пределами сферы обмена или рыночных отношений, а именно в сфере производства товаров, в том числе в форме услуг. Проблема усложняется тем обстоятельством, что в данном случае в качестве предмета обмена выступают собственно деньги, которые представляют собой долговые отношения. В результате исследования можно прийти к выводу, что добавленная стоимость, перераспределяемая в финансовой сфере, поступает в эту специфическую область экономических отношений из сферы производства товаров. Однако следует признать, что относительно небольшая доля добавленной стоимости создается в пределах самой финансовой сферы.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Пищулов В.М. Добавленная стоимость в финансовой сфере // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 175-181. DOI: 10.34670/AR.2021.57.48.021

**Ключевые слова**

Финансовая сфера, добавленная стоимость, денежные рынки, источник добавленной стоимости, процентный доход.

## Введение

Проблема, требующая решения, состоит в том, чтобы установить источник добавленной стоимости, распределяемой и перераспределяемой в финансовой сфере. Присутствие добавленной стоимости в финансовой сфере вполне очевидно, поскольку в данном случае имеет место приращение первоначального вложения средств, или, по-другому, некоторое приращение изначальной суммы, передаваемой заемщику в долг. Представляется ли вполне приемлемым или даже совершенно очевидным то суждение, что внутри финансовой сферы добавленная стоимость EVA (economic value added) [Kay, 1993] создаваться не может? Справедливо ли то, что денежный рынок в чистом виде сам по себе не в состоянии создавать новые ценности или добавленную стоимость? Нужно ли оспаривать мнение, состоящее в том, что на денежном рынке некоторая сумма денег не может обмениваться на большую сумму того же самого вида или формы денег, представленных, допустим, национальной валютой?

Если принять эти положения в качестве справедливых, то источником добавленной стоимости или ценности может служить только некоторая область экономических отношений, лежащая за пределами финансовой сферы. Попытки изыскания источника добавленной стоимости неизбежно обращают исследователя к производственной сфере, где создаются новые товары, содержащие в себе или несущие вновь созданную ценность или добавленную стоимость.

## Основная часть

Говоря о новых товарах, конечно, мы имеем в виду тот простой факт, что до завершения процесса производства этих товаров в принципе не существовало. Эти товары могут появиться только в процессе производства. Для производства этих товаров были затрачены сырье, материалы, энергия (что составляет оборотные средства) и физический капитал (основные средства). Также в процессе производства потребляются производственные ресурсы, такие как рабочая сила, капитал, земля (в смысле природных ресурсов), предпринимательская способность. Использованные сырье, материалы, энергия или оборотные средства, а также основные средства, будучи потребленными в процессе производства, в конечном счете перестают существовать в своем физическом виде или исчезают. Однако их ценность или стоимость сохраняется во вновь созданном продукте. Их стоимость, по К. Марксу [Маркс, Энгельс, 1960, 144], в процессе производства переносится конкретным трудом работников на производимый продукт.

Однако в том же самом процессе производства создается новая стоимость или ценность, которая не существовала прежде. По-другому это принято называть «добавленная стоимость». Эта новая стоимость прибавляется к прежней стоимости, ранее уже существовавшей в потребленных в процессе производства оборотных и основных средствах. Такая новая или добавленная стоимость, содержащаяся во вновь произведенных товарах, представлена в следующих формах. Это заработка плата наемных работников, затем это прибыль предпринимателя, которая, в свою очередь, распадается на нормальную прибыль и, возможно, чистую прибыль. Кроме того, формируются процент, начисляемый на заимствование денег, и рента, поступающая собственникам природных ресурсов.

Тот добавленный доход, о котором неоднократно говорилось экономистами, и представляет собой часть новой стоимости или ценности, создаваемой в процессе производства. Этот

дополнительный доход, поступающий в денежную или финансовую сферу из производственной сферы, принимает форму процента на заимствование денег.

Другая часть новой стоимости, созданной в процессе производства новых товаров, остается в производственной сфере, принимая форму нормальной или плюсом к этой нормальной, а именно чистой прибыли. Еще одна часть новой или вновь созданной стоимости принимает форму заработной платы и покидает производственную сферу, перетекая в социальную сферу. В силу этого утекания части новой стоимости, принимающей форму заработной платы, в социальную сферу воспроизводится такой производственный ресурс, каковым является сама по себе рабочая сила. Потребляя товары, приобретаемые на эту часть вновь созданной стоимости, наемные работники восстанавливают свою рабочую силу, благодаря чему возобновленная в своем прежнем качестве рабочая сила становится опять пригодной к употреблению в производственном процессе. Восстановленная в социальной сфере рабочая сила готова вернуться и реально возвращается для нового цикла потребления в производственной сфере.

Нужно иметь в виду, что добавленная стоимость в социальной сфере, вообще говоря, не создается. Субъекты в социальной сфере, составленной из домашних хозяйств и отдельных граждан, получают денежные средства из производственной сферы, продавая имеющиеся и воспроизводимые в этой сфере ресурсы. К таким ресурсам в основном следует отнести рабочую силу, которая воспроизводится в домашних хозяйствах. Таким образом, главным источником добавленной стоимости выступает производственная сфера.

Последняя из упомянутых форм, которые приобретает вновь созданная в процессе производства товаров стоимость, представлена в виде ренты [Маркс, 1960]. Как мы знаем, рента по праву принадлежит собственнику природных ресурсов, потребляемых в процессе производства. Опять-таки и в этом случае данная часть вновь созданной и воплощенной вновь произведенном товаре стоимости, попадая в руки собственника природных ресурсов, в частности земли, вполне естественным образом далее раздваивается. Одна часть такой новой стоимости, которая представлена в ренте, направляется в социальную сферу. Это имеет место точно так же, как и в случае с заработной платой. Очевидно, что такой собственник природных ресурсов, каким является получатель ренты, должен воспроизводить себя в своей физической форме как живой человек. Это требует потребления определенного круга товаров. Собственник природных ресурсов обязательно должен воспроизводить себя также в своей социальной форме, как член вполне определенной социальной группы или общественного класса. Такое социальное воспроизводство себя собственником природных ресурсов требует совершенно специфического потребления некоторого иного круга товаров на рынке. К таким особым товарам следует отнести соответствующие положению данного субъекта одежду, услуги. Кроме того, требуется отличное от привычного и распространенного среди наемных работников жилья. Собственники земли имеют обыкновение жить в загородных резиденциях, расположенных среди участков земли, находящейся в их собственности.

Вместе с тем имеется еще одна часть вновь созданной стоимости, которая более связана с производственной сферой, чем рассмотренная часть новой стоимости, расходуемая в рамках социальной сферы собственника природных ресурсов. Эта часть вновь созданной стоимости, поступающей собственнику природных ресурсов, направляется на цели сохранения и улучшения тех природных ресурсов, которые принадлежат такому субъекту. Если таким природным ресурсом является земля, то вполне очевидно, что требуются определенные расходы на то, чтобы, во-первых, сохранить прежнее качество земли, защитить этот ресурс от неправомерного использования и тому подобные нужды. А во-вторых, требуются расходы,

направленные на повышение качества земли в процессе его производственного использования.

В принципе, возникает вполне естественный вопрос: новая или добавленная стоимость, облекаемая в денежную форму, присутствующая и обращающаяся на денежных рынках или на финансовом рынке, имеет причиной своего существования только лишь добавленную стоимость, возникающую в производственной сфере? Видится вполне естественным, что какая-то часть новой или добавленной стоимости формируется или имеет место создания также и в рамках финансовой сферы.

Если исходить из предположения, что в финансовой сфере имеет место только денежный обмен без участия посредников, то приходится придерживаться той точки зрения, что часть новой или добавленной стоимости в форме процентного дохода поступает в финансовую сферу только из производственной сферы. Однако мыслится возможным исходить из представлений, состоящих в том, что добавленная стоимость создается не только в процессе производства товаров, но также в финансовой сфере в процессе производства финансовых продуктов в форме специфических услуг. В этом последнем случае следует полагать, что работники, действующие в финансовой сфере, создают определенную часть добавленной стоимости.

Вместе с тем видится вполне реальным предполагать, что большая и, вообще говоря, подавляющая часть добавленной стоимости, принимающей форму процента, имеет свои источники за пределами финансовой сферы, следовательно, в сфере производства товаров, в том числе нефинансовых услуг. Это можно видеть из анализа простейшего финансового цикла. Прямой поток денежных средств, берущий свое начало из вложений первичных инвесторов, проходя через цепь финансовых посредников, достигает в этом своем пути конечного заемщика, а именно производственного инвестора. Этот конечный заемщик, будучи инвестором полученных средств в определенный производственный проект, выводит деньги из финансовой сферы и расходует их в производственной сфере. В результате такого превращения денег в производственные затраты на товары и ресурсы создается новый продукт, который несет в себе добавленную стоимость.

Часть этой добавленной стоимости принимает форму процентного дохода, который по праву принадлежит кредиторам такого конечного заемщика. Этот процентный доход, будучи частью новой или добавленной стоимости, необходимо возвращается в финансовую сферу, будучи присоединенным к первоначальной сумме долга заемщика. Затем эти деньги проделывают свой обратный путь от конечного заемщика по той же самой цепи иногда весьма многочисленных посредников к первичным инвесторам. Вместе с тем каждый участник в этой цепи финансовых посредников так же, как и первичные инвесторы, получает свою долю причитающегося ему процентного дохода. Впрочем, первичные инвесторы в определенных случаях могут никакого процентного дохода и не получать. Это те случаи, когда имеются в виду владельцы обыкновенных акций.

Таким образом, этот обратный денежный поток в рамках элементарного или некоторого более сложно устроенного финансового цикла приносит в финансовую сферу часть созданной в производственной сфере добавленной стоимости в форме процентного дохода.

Между тем следует признать то обстоятельство, что финансовая сфера представляет собой довольно сложное и разнородное образование, составленное из самых различных субъектов, действующих на денежных рынках. Эти субъекты по большей части заняты тем, что оказывают финансовые, информационные, консультационные, а также правовые и организационные услуги [Рубцов, 2007]. Вопрос состоит в том, может ли вся эта многообразная деятельность по производству такого специфического продукта, в качестве которого выступают финансовые

услуги, создавать, как уже упоминалось, добавленную стоимость. В тех странах, которые имеют весьма обширные финансовые рынки, к каковым относятся, в частности, США, вклад этой специфической отрасли деятельности в создание ВВП не только заметен, но и значителен, достигая для этой страны 6,9% в 2015 г. [Financial Sector SPB exchange, www].

Видится, что однозначный ответ на изначально поставленный вопрос найти довольно непросто. Видимо, все-таки нужно согласиться с тем утверждением, что следует достаточно четко выделить чисто финансовую деятельность, основанную на финансовых отношениях. Субъекты, оперирующие на финансовых рынках, осуществляют различные виды деятельности. Эти виды деятельности, вообще говоря, взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга. Однако видится возможным выделить те виды деятельности таких субъектов, которые представляют собой чисто финансовые операции. Такая деятельность непосредственно опосредует движение денег и формирование денежных фондов. Эта специфическая деятельность, полагаем, может быть отделена от других видов деятельности, которые сопровождают и опосредуют эту основную и главную с позиций финансовой деятельности функцию таких рыночных субъектов.

Если исходить из указанных предположений, то видится вполне реальным определить в качестве финансовой сферы рыночных субъектов, которые в определенной части своей деятельности заняты только лишь в сугубо финансовых операциях или осуществляют исключительно финансовую деятельность. При этом мы естественным образом абстрагируемся или отвлекаемся от иных видов деятельности таких субъектов. Вполне понятно, что финансовая деятельность таких субъектов опосредована опять-таки специфическими отношениями, которые связаны с движением денег и формированием денежных фондов.

## Заключение

Таким образом, финансовую сферу представляется возможным определить как совокупность рыночных субъектов в той части их деятельности, которая опосредована финансовыми экономическими отношениями между ними, что имеет своим результатом движение денег между ними, а также формирование денежных фондов, которыми оперируют эти субъекты.

При этом нужно иметь в виду, что те же самые субъекты, осуществляющие финансовую деятельность, вполне очевидно могут выполнять также иные виды деятельности. Эти иные виды деятельности не являются финансовой деятельностью, но вполне вероятно могут быть взаимосвязаны с исключительной финансовой деятельностью.

Теперь мы можем вернуться к проблеме добавленной стоимости в финансовой сфере. Исходя из представленного ранее уточненного определения финансовой сферы, мы можем вполне обоснованно утверждать, что новая или добавленная стоимость в финансовой сфере может создаваться лишь в весьма незначительных масштабах по сравнению с той частью добавленной стоимости, которая приходит сюда извне. Из этого следует, что часть добавленной стоимости в форме процента или дохода на заимствования попадает в финансовую сферу из сферы производства. Эта часть добавленной или новой стоимости приходит в финансовую сферу в результате осуществления производственных проектов, реализуемых конечными инвесторами, осуществляющими заимствования в финансовой сфере.

## Библиография

- Горло О.Р. Сущность и классификация финансовых вложений // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 32. С. 153-156.
- Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления. М.: Дело, 2003. 480 с.
- Козырь Ю.В. Стоимость компаний: оценка и управленические решения. М.: Альфа-Пресс, 2004. 430 с.
- Куликова Л.И., Исаева А.С. Формирование резерва под обесценение финансовых вложений // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 8. С. 2-7.
- Малицкая В.Б. и др. Сравнение учета резервов с международными стандартами // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 2. С. 69-76.
- Маркс К. Полное собрание сочинений. Том 25. Книга вторая «Превращение добавочной прибыли в земельную ренту». М., 1960.
- Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений. Том 23. 2-е изд. М., 1960.
- Рубцов Б.Б. Современные фондовые рынки. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007, 926 с.
- Financial Sector SPB exchange. URL: <https://spbexchange.ru/ru/listing/securities/sector/finance.pdf>.
- Kay J. Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford University Press, 1993.

## Added value in the financial sector

**Viktor M. Pishchulov**

Doctor of Economics, Professor,  
 Professor of the Department of finance, monetary circulation and credit,  
 Ural State Economic University,  
 620000, 62/45 8 Marta/Narodnoi Voli st., Ekaterinburg, Russian Federation;  
 e-mail: dr.haust@mail.ru

### Abstract

This article aims to determine the source of added value, which is distributed and redistributed in the system of money markets or in the financial sphere. It is noted that the financial sphere as a set of market entities in that part of their activities, which is mediated by financial economic relations between them, which results in the movement of money between them, as well as the formation of monetary funds, which operate these entities. The problem is that, in accordance with modern methodological concepts, added value is created in the process of producing a product in the form of material goods and services. Based on these general theoretical provisions, the source of added value should be sought outside the sphere of exchange or market relations, namely, in the sphere of production of goods, including in the form of services. The problem is complicated by the fact that in this case money itself, which is a debt relationship, acts as the subject of exchange. As a result of the study, it can be concluded that added value, redistributed in the financial sector, enters this specific area of economic relations from the production of goods. However, it should be recognized that a relatively small share of added value is generated within the financial sector itself.

### For citation

Pishchulov V.M. (2021) Dobavленная стоимость в финансовой сфере [Added value in the financial sector]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 175-181. DOI: 10.34670/AR.2021.57.48.021

**Keywords**

Financial sector, added value, money markets, source of added value, interest income.

**References**

1. Egerev I.A. (2003) *Stoimost' biznesa: Iskusstvo upravleniya* [Business value: the art of management]. Moscow: Delo Publ.
2. *Financial Sector SPB exchange*. Available at: <https://spbexchange.ru/ru/listing/securities/sector/finance.pdf> [Accessed 12/09/2021].
3. Gorlo O.R. (2015) *Sushchnost' i klassifikatsiya finansovykh vlozhenii* [The essence and classification of financial investments]. *Sovremennye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyi vzglyad* [Modern trends in economics and management: a new look], 32, pp. 153-156.
4. Kay J. (1993) *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
5. Kozyr' Yu.V. (2004) *Stoimost' kompanii: otsenka i upravlencheskie resheniya* [Company value: valuation and management decisions]. Moscow: Al'fa-Press. Publ.
6. Kulikova L.I., Isaeva A.S. (2011) *Formirovanie rezerva pod obestsenenie finansovykh vlozhenii* [Formation of a reserve for the depreciation of financial investments]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet* [International accounting], 8, pp. 2-7.
7. Malitskaya V.B. et al. (2015) *Sravnenie ucheta rezervov s mezhdunarodnymi standartami* [Comparison of accounting reserves with international standards]. *Audit i finansovyi analiz* [Audit and financial analysis], 2, pp. 69-76.
8. Marks K. (1960) *Polnoe sobranie sochinenii. Tom 25. Kniga vtoraya "Prevrashchenie dobavochnoi pribyli v zemel'nuyu rentu"* [Complete Works. Volume 25. Book two "The transformation of surplus profit into land rent."]. Moscow.
9. Marks K., Engel's F. (1960) *Sobranie sochinenii. Tom 23* [Collected Works. Volume 23], 2nd ed. Moscow.
10. Rubtsov B.B. (2007) *Sovremennye fondovye rynki* [Modern stock markets]. Moscow: Al'pina Biznes Books Publ.

**Ценовая стратегия и тактика предприятия гостеприимства****Федорчукова Светлана Георгиевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры гостиничного и ресторанных дел,  
Московский государственный университет спорта и туризма,  
117519, Российская Федерация, Москва, ул. Кировоградская, 21;  
e-mail: fedorchukova.svet@yandex.ru

**Аннотация**

Ценообразование на любом предприятии является важным фактором, который, помимо определения конечной величины прибыли, представляет собой условие успешной реализации товаров (услуг). Необходимость формирования собственной ценовой стратегии определяется тем, что цена – это важный элемент любого продукта, а процессы и принципы ее установления занимают важную нишу в общей маркетинговой стратегии предприятия. В рамках сложившейся общемировой ситуации в период пандемии, когда рыночный спрос упал, отельеры вынуждены приостановить или ограничить деятельность бизнеса, что, в свою очередь, влечет неизбежные последствия, выражющиеся в последующем длительном восстановлении отрасли. Выбор ценовой стратегии и тактики предприятия гостеприимства оказывает свое влияние не только на экономические показатели предприятия, особенно важным это становится в условиях конкуренции, когда на рынке присутствуют сильные игроки, производящие взаимозаменяющие товары (услуги). Таким образом, невозможно сформировать окончательную цену гостиничных услуг, не ориентируясь на рыночные условия данной отрасли. В данной статье раскрыта возможность использования предприятием гостиничного бизнеса гибкой ценовой политики, включающей учет особенностей клиентской базы, разнообразие цен и процессов формирования тарифов на услуги с учетом рыночных факторов и получения дополнительного дохода, формирующегося посредством привлечения клиентских групп из разнообразных сегментов рынка.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Федорчукова С.Г. Ценовая стратегия и тактика предприятия гостеприимства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 182-194. DOI: 10.34670/AR.2021.49.94.022

**Ключевые слова**

Механизм ценообразования, виды ценовых стратегий, тарификация, жизненный цикл товара, тактические приемы ценообразования.

## Введение

Предприятие гостеприимства не свободно в своем выборе при назначении цены на продукты. Недифференцированные продукты и конкуренция вынуждают предприятия устанавливать цены на продукты, востребованные рынком.

Классический подход к ценообразованию выражается в том, что стоимость гостиничного продукта определяется затратами на его производство и реализацию с учетом прибыли, которая необходима для получения эффекта от деятельности гостиничного предприятия.

Маркетинговый подход к ценообразованию, связанный с поиском оптимальной равновесной цены, существенно отличается от стандартного ценообразования, при котором в большинстве случаев используется метод калькуляции (т.е. расчет себестоимости товаров (услуг) и суммы затрат).

Как отмечает автор Л.В. Баумгартен [Баумгартен, 2019], комплекс маркетинга (маркетинг-микс) – это набор ключевых переменных, контролируемых предприятием и используемых им для получения ответной реакции рынка, достижения конкурентных преимуществ, оказания влияния на спрос. Ключевыми переменными комплекса маркетинга являются товар, цена, система сбыта и каналы распределения, продвижение продукта на рынок.

Таким образом, цена, как базовый элемент комплекса маркетинга гостиничного предприятия, стимулирует спрос и служит фактором долгосрочной прибыльности предприятия.

## Основная часть

Оптимальный механизм ценообразования является одним из решающих путей повышения конкурентоспособности предприятия. Методология, методика, методы и принципы образуют согласованную систему механизма ценообразования (рис. 1).



Рисунок 1 – Структура механизма ценообразования

В свою очередь, на основе разработки методов реализуются принципы ценообразования, где ключевыми позициями выступают обоснованность (анализ законов развития рыночной экономики – закон стоимости, закон спроса и предложения); единство (единая методика расчета цен для определенного товара); целенаправленность (определение приоритетных экономических и социальных задач); контроль (государственное регулирование общеустановленных правил ценообразования); непрерывность (необходимость постоянного формирования цены на товар в рамках экономических процессов).

На основе ценовой стратегии разрабатывается ценовая тактика, которая выступает инструментом реализации ценовой стратегии.

В целях разработки ценовой стратегии предприятию гостиничного сервиса, прежде всего, необходимо установить цели ценообразования, которые во многом становятся явными еще на этапе позиционирования продукта и являются закономерным продолжением анализа положения гостиничного предприятия на рынке, а также его общих целей (миссии).

Основные цели ценообразования предприятия представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Основные цели ценообразования [Боголюбов, Быстров, 2008]**

Цели	Характер цели	Уровень цен
Максимизация текущей прибыли	Краткосрочный	Высокий
Удержание позиций на рынке	Краткосрочный	Крайне низкие
Лидерство на рынке	Долгосрочный	Низкий
Лидерство в качестве услуг	Долгосрочный	Высокий

Реализация цели происходит на следующих условиях: долгосрочный характер цели; высокий уровень издержек на основе высоких требований к нормам качества (оплата высококлассного персонала, повышенная комфортность мест размещения, авиаперелет первым классом и т.д.); высокий уровень цен, соответствующий издержкам; необходимость поддержания высокого уровня инвестиций.

После определения целей ценообразования, сбора и анализа информации о потребителях, издержках и конкурентах гостиничное предприятие переходит к выбору ценовой стратегии как следующему этапу механизма ценообразования.

Разработка ценовой стратегии происходит в несколько этапов (рис. 2). Рассмотрим их последовательно.

На первом этапе осуществляется определение целей и постановка задач ценообразования. Второй этап – это сбор информации. Компания формирует для себя представление о потенциальных потребителях, их количестве, вкусах и предпочтениях (из статистических и маркетинговых исследований); оценку издержек (на основе бухгалтерской отчетности и аудиторского заключения); информацию о конкурентах (в процессе изучения рынка).

Третий этап – анализ информации: сегментарный анализ (на основе распределения потребителей по сегментам, готовых заплатить различную цену за продукт); финансовый анализ (определение вариантов цены на основе анализа постоянных издержек, не изменяющихся с изменением производства или уровнем продаж, и переменных издержек, которые напрямую зависят от уровня производства); анализ конкурентов (уровень цен конкурентов и их ценовые тактики); оценка влияния государственного регулирования рынка (органы власти принимают законы, постановления, ограничивающие предприятия в области ценообразования, например, запрещено устанавливать цены ниже производственных издержек для привлечения клиентов и устранения конкурентов).

На четвертом этапе компания определяется с выбором ценовой стратегии. Пятый этап – выбор методов ценообразования (затратные или маркетинговые), шестой этап представляет собой определение и расчет исходной (прогнозной) цены на основе выбранного метода ценообразования.

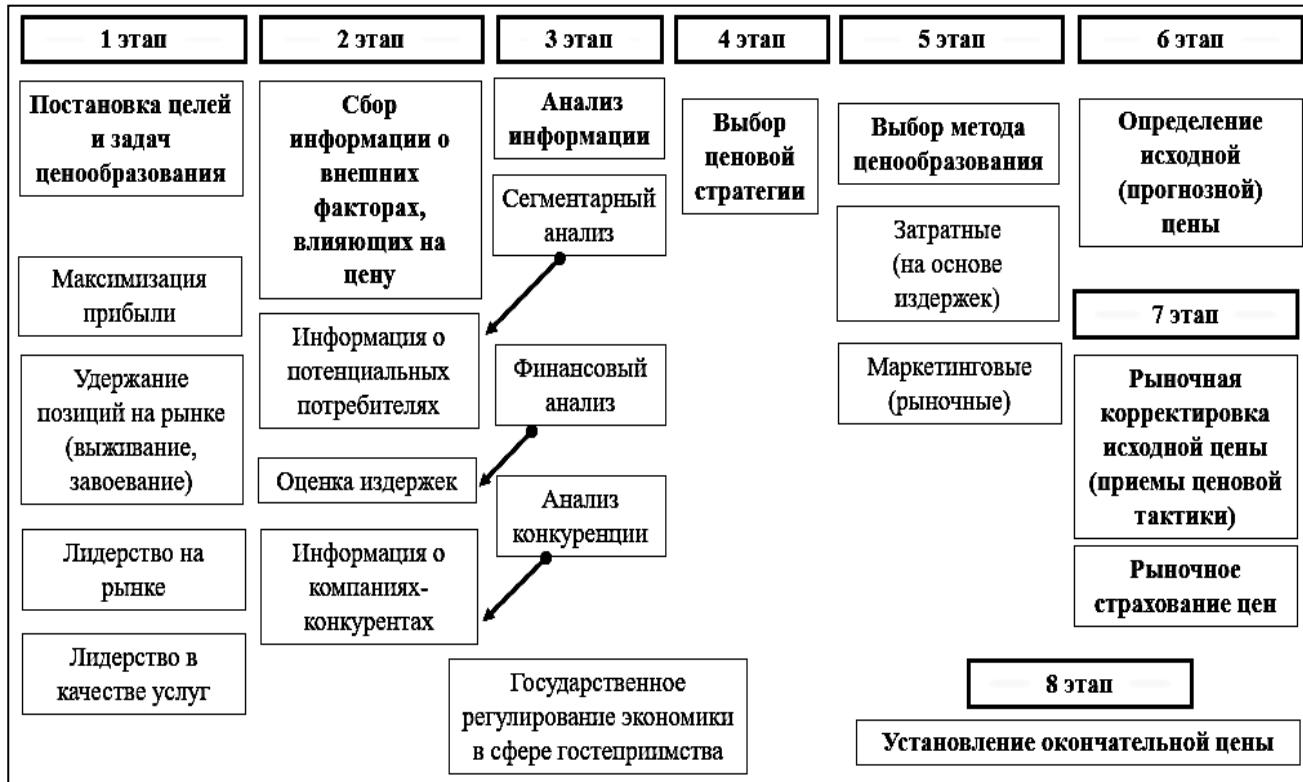


Рисунок 2 – Этапы разработки ценовой стратегии

На седьмом этапе происходит рыночная корректировка исходной (прогнозной) цены как прием ценовой тактики, а также рыночное страхование цены. Заключительный восьмой этап – это установление предприятием окончательной цены продажи, оформление соответствующих документов и доведение средствами коммуникации до конечных потребителей.

Каждая ценовая стратегия обладает совокупностью как положительных, так и отрицательных характеристик. Выпуская новый продукт, предприятие рассчитывает на его длительное присутствие на рынке и получение прибыли в целях компенсации риска и вложенных усилий.

Прежде чем перейти к классификации и видам ценовых стратегий, необходимо обратиться к схеме жизненного цикла продукта (ЖЦП), которая состоит из пяти стадий:

- первая стадия – «разработка продукта» (продажи на нуле, рост инвестиций);
- вторая стадия – «внедрение» (медленный рост продаж при вводе продукта на рынок, из-за высоких затрат на внедрение продукта прибыль на этой стадии отсутствует);
- третья стадия – «рост» (период быстрого принятия продукта рынком и растущей прибыли);
- четвертая стадия – «зрелость» (спад роста продаж, так как к этому времени продукт принят большинством потенциальных покупателей, прибыль выравнивается или снижается из-за повышения маркетинговых издержек для защиты продукта от конкурентов);

– пятая стадия – «спад» (период быстрого спада продаж и прибыли).

Итак, выбор ценовой стратегии напрямую зависит от жизненного цикла товара. Стадия выхода (внедрения) на гостиничный рынок нового продукта – это наиболее сложная стадия, на которой применяются различные ценовые стратегии установления цен на новые товары. В таблице 2 представлена классификация и виды стратегий на новый продукт, а также иные признаки классификации и виды стратегий, применяемых относительно уже присутствующих (существующих) на рынке продуктов.

**Таблица 2 – Классификация и виды ценовых стратегий [Баумгартен, 2019]**

№ п/п	Признак классификации	Виды стратегии
1	По уровню цен на новые продукты	Стратегия «снятия сливок» (высоких цен). Стратегия проникновения на рынок (низких цен). Стратегия «среднерыночных цен» (нейтральное ценообразование). Стратегия престижных цен (намеренно высокие цены)
2	По степени изменения цены	2.1. Стратегия «стабильных цен». 2.2. Стратегия «скользящей падающей цены» или «исчерпывания». 2.3. Стратегия «роста проникающей цены»
3	По отношению к конкурентам	3.1. Стратегия «преимущественной цены». 3.2. Стратегия «следования за конкурентом»
4	По принципу покупательской и товарной дифференциации	4.1. Дифференцированные стратегии: 4.1.1. Стратегия цены сегмента. 4.1.2. Стратегия гибких цен. 4.1.3. Стратегия адаптации цены. 4.1.4. Стратегия установления цен, ориентированных на международные рынки. 4.2. Стратегии «ценовых линий» (ассортиментные стратегии)

Большинство стратегий ценообразования являются временными. Компания не может продолжать удерживать цены слишком низкими или высокими, иначе бизнес потеряет потенциальных клиентов с высокими ценами или пожертвует своей прибылью при низких ценах. При этом, выбирая любую из стратегий, важно помнить, что существуют запрещенные приемы ценообразования – монополизм (монопольно высокие цены и получение завышенных доходов), демпинг (заниженные цены с целью исключения конкурентов) или заключение соглашений с конкурентами по установлению высоких цен и т.д.

Выбор стратегий ценообразования позволяет с наименьшими рисками определить план действий, оценить потребности и возможности всех субъектов механизма ценообразования. На следующем этапе механизма ценообразования предприятие должно выбрать метод определения исходной цены продукта.

В настоящее время, исходя из отечественного и мирового опыта, можно выделить три основных метода ценообразования: ценообразование на основе издержек (затратные методы), а также маркетинговые (рыночные) методы ценообразования – с ориентацией на спрос и ценообразование с ориентацией на конкурентов.

Следует отметить, что выбор предприятия в пользу затратного или маркетингового метода ценообразования в любом случае должен ограничиваться верхним пределом – спросом на данную продукцию/услугу и нижним пределом – издержками предприятия, необходимого для производства и реализации продукта/услуги. Тем не менее, маркетинговый (рыночный) метод ценообразования является предпочтительным, так как подразумевает под собой исследование

---

рынка, исследование потребителей, анализ спроса, конкурентов и т.д.

В рамках государственного регулирования индустрии гостеприимства также необходимо учитывать осуществляемые методы и способы влияния государства на работу компаний посредством применения правовых методов (законов и правил, регулирующих хозяйственную деятельность компаний при оказании услуг), административных, экономических методов (например, через инструменты налоговой политики).

Использование стратегии и методов ценообразования позволяет определить исходную цену продукта. Однако окончательная цена может существенно отличаться от предлагаемой заранее благодаря внедрению приемов ценовой тактики (тактических приемов ценообразования).

К тактическим приемам ценообразования относятся современные ценовые структуры предприятий гостиничной индустрии, представленные несколькими десятками видов тарифов. При одновременном применении нескольких тарифных планов у предприятия появляется возможность совершить большее количество продаж по разным ценам и, как следствие, покрыть свои издержки и получить большой совокупный доход.

Во-первых, важно отметить, что в гостиничном ценообразовании существует разница между понятиями «цена» и «тариф».

Тариф – это концепция, объединяющая совокупность цен, разработанная для определенного сегмента потребителей и имеющая ряд ограничений (например, условия аннуляции или срок оплаты), а цена – это цифровое обозначение тарифа в местной валюте. Иными словами, тариф предполагает определенные условия применения цены, которые должны неукоснительно выполняться.

Во-вторых, прежде чем рассмотреть разнообразные виды тарифов, следует выделить два уровня ценообразования, которые являются основой формирования всей тарифной политики предприятия гостеприимства. Условно их можно разделить и обозначить как статичную и динамичную концепцию ценообразования. Рассмотрим подробнее данные концепции.

Первый уровень – это так называемая статичная концепция, которая является традиционной моделью тарификации, при которой установление цены подлежит обязательному опубликованию в различных информационных источниках. Такие цены являются потенциальными, используются для розничных продаж и формируются, как правило, на один календарный год, а в последующие годы увеличиваются в пределах 10% с учетом инфляции и имеют различные названия: официально опубликованный тариф (Published Tariff); базовый тариф; открытый тариф, цена от стойки (Rack Rate); фиксированная цена (Fixed Cost); стандартная цена (Standart Rate); полный тариф стоимости, цена без скидок и т.д.

Традиционная модель тарификации (базовый тариф) составляет основу тарифной сетки, является максимально высоким, и именно от него формируются скидки. Решения, принятые на первом уровне, оказывают влияние на стратегию ценообразования в течение 3-5 лет и регулируют верхние и нижние границы, в пределах которых возможно изменение цен.

Второй уровень – это динамическая концепция ценообразования, которая в целом определяет тактику ценообразования и связана с изменениями в соответствии с ситуацией на рынке гостиничных услуг. Процесс ценообразования в таком случае носит гибкий характер.

Иными словами, речь идет о динамическом ценообразовании (Dinamic Rates) – гибком подходе к формированию цен и их переоценке на основе постоянного мониторинга изменений на рынке, повышения или понижения спроса, цен конкурентов, внешних и глобальных факторов. Такие цены не должны превышать базовый тариф и имеют следующие названия: рыночный тариф; лучшая цена дня (BAR – Best available rate); цена со скидкой и т.д.

Вышеперечисленные тарифы создаются для бронирования индивидуальных гостей, не связанных договорными обязательствами. Для организованных потребителей разрабатываются другие виды тарифов, например корпоративный тариф (Corporate Rate), агентский (консорциональный) тариф (Consortia Rate) и т.д.

Автор Е.А. Джанджугазова [Джанджугазова, 2005] выделяет три основных подхода к ценообразованию в гостиничной индустрии. Рассмотрим их подробнее.

Первый подход – единый тариф на весь номерной фонд. Суть данного подхода состоит в том, что весь номерной фонд предлагается потребителям по единому тарифу, который меняется в зависимости от сезона или дней недели. Данный подход не требует применения сложных систем управления доходом гостиницы, но не учитывает верхние и нижние значения спроса на услуги, а также способность и готовность клиентов оплачивать предлагаемые услуги.

Второй подход – тарифы, учитывающие тип номера, когда гостиничные номера дифференцируются по ценам с учетом различных характеристик гостиничных номеров (размер, наличие балконов, этаж, вид из окна). Такой подход является традиционным, он помогает улучшать показатели доходности гостиницы, однако не применим для гостиниц с однотипным номерным фондом.

Третий подход – тарифы с изменяющимися скидками. Смысл данного подхода заключается в том, что клиенты самостоятельно сегментируют соответствующие категории ценовых тарифов, базирующихся на их потребностях, платежеспособности и поведении. В таком случае наиболее чувствительные к цене клиенты получают более низкие ценовые тарифы. В свою очередь, клиенты, традиционно оплачивающие услуги по полному тарифу, смогут получить гостиничную услугу в любое удобное для них время.

В таблице 3 представлено сравнение трех вышеперечисленных подходов к ценообразованию в гостиничной индустрии.

**Таблица 3 – Сравнение различных подходов к ценообразованию в гостиничной индустрии [Лесник, 2014]**

Единый тариф на весь номерной фонд	Тариф, учитывающий тип номера	Тариф с изменяющимися скидками
<b>Доводы за:</b>		
Легко управляемы	Увеличение доходности	Разумное объяснение каждого тарифа
Легко понимаемы	Легко понимаемы	Максимально повышают доходность
<b>Доводы против:</b>		
Не учитывают ежедневного колебания спроса	Ограниченнная доступность	Повышенные требования к системам резервирования и управления доходом
Не принимают в расчет ценовую чувствительность клиента	Непригоден для гостиниц с однотипным номерным фондом	Оперативно не гибок
Не способствуют максимизации дохода	Оперативно не гибок	

Гостиничные предприятия реализуют программы привлечения клиентов, которые подразумевают под собой тактические приемы в виде ценовой дифференциации (надбавки, скидки); системы натурального вознаграждения (бонусы, премии, купоны, лотереи, конкурсы).

Рассмотрим первый тактический прием – ценовую дифференциацию.

В первую очередь необходимо дать определение понятию ценовой дифференциации, или, иначе говоря, ценовой дискриминации.

Ценовая дифференциация (дискриминация) – это деление потенциальных потребителей на отдельные группы (сегменты) на основе эластичности спроса этих сегментов при помощи внедренияценовых надбавок и скидок для клиентов, чувствительных к цене.

Ценовые надбавки являются выражением конкретной стоимости доли, прилагаемой к базовой цене в целях повышения (увеличения) ее уровня. Они могут устанавливаться, например, за улучшение качества гостиничного продукта. В практике ценообразования надбавки к цене менее распространены, чем скидки.

Ценовые скидки – это стимулирующие поправки к базовой цене, которыми предприятие пользуется с целью поощрения потребителей к приобретению товара или услуги. Иными словами, предприятие использует понижение цены для привлечения дополнительных клиентов без понижения цены для всех.

Первый пример ценовой дифференциации (дискриминации) – это дифференциация, которая устанавливается с учетом следующих позиций:

- 1) Тип клиента (статус потребителя) – тарифы для физических лиц (индивидуальных клиентов), корпоративных клиентов, для турфирм.
- 2) Разновидность (сегмент) потребителя по уровню доходов и финансовых возможностей. Отели устанавливают специальные тарифы со скидкой для различных слоев населения с разным доходом: специальные тарифы для пенсионеров, студентов, молодежи, для семей с детьми до 12 лет, ВИП-гостей.
- 3) Категория услуги (тип номера), т.е. предоставление качества услуги через разрядность (в зависимости от категории номера, класса, размера, наличия балкона, этажности и т.д.). Скидки также могут предоставляться за проживание в номерах временного снижения качества (ремонтные работы, отсутствие горячей воды).
- 4) Время покупки (сезонная дифференциация). Данный параметр связан со следующими понятиями: сезон и климат, день недели и часы суток.

Сезонные скидки – это уменьшение цены для покупателей, совершающих покупку гостиничного продукта вне сезона, когда гостиница находится на уровне спада своей деятельности. Они связаны с неравномерностью спроса на гостиничный продукт в течение года как из-за климатических условий, так и вследствие сезонов отпусков и каникул. Высокая цена обычно устанавливается в пик сезона (High Season) для получения максимального дохода, а в межсезонье (Low Season) цена снижается, что позволяет отелю поддерживать стабильный уровень доходов на протяжении всего года.

Многообразие сезонных тарифов в гостиничном предприятии выглядит следующим образом: тарифы будних/выходных дней; тарифы во время массовых отпусков или каникул; тарифы на время праздников (Рождество, Пасха); суточный тариф (Daily Rate) – предоставляется на неполные сутки; дневной тариф (Day Use) – для размещения на несколько часов в течение дня, составляет около 50% от стоимости суточного тарифа; тариф на ночное проживание в будни (Night use).

5. Местонахождение отеля (разные цены в разных местах города). В таком случае отель, расположенный в центральной части города, может устанавливать высокие цены и обслуживать более состоятельных клиентов в течение рабочей недели при максимальной загрузке; в выходные и праздничные дни, когда загрузка отеля снижается, цены на номера можно снизить

для заезда туристов, которые не выбрали бы подобную гостиницу при других условиях.

Перейдем теперь ко второму примеру ценовой дифференциации (дискриминации) – манипулирование ценами при формировании многоуровневой системы цен с учетом различных групп клиентов (сегментов).

Скидки по объему спроса (групповые скидки) – это специальные расценки (специальные, льготные цены, бесплатные услуги) для клиентов, которые могут оплатить большое количество гостиничных номеров в течение определенного периода или в течение года. Предоставляются ассоциациям и организаторам конференций, где бесплатные номера используются для своих сотрудников или приглашенных докладчиков в целях сокращения издержек ассоциации.

В общем виде система групповых цен (тарифов, расценок) может быть представлена следующими видами:

1. Корпоративный тариф (Corporate Rate) – конфиденциальный льготный тариф (со скидкой от базового тарифа) для частных и государственных организаций, иностранных посольств, не осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность. Организации бронируют номера на основе договора на длительный период времени. Обычно такой тариф является некомиссионным.

2. Персональный тариф для постоянных клиентов (Personal Rate) – при бронировании номера на длительный срок.

3. Агентский (консорциональный) тариф (Consortia Rate) – конфиденциальный комиссионный тариф для посредников-турагентов (консорциумы, бизнес-агентства), который доступен для бронирования через глобальные системы бронирования, интернет-сайт гостиничной компании, сайты сторонних организаций или напрямую в отеле. Это один из самых высоких тарифов отеля, часто равен базовому тарифу.

4. Туropераторский тариф (Tour Operator Net Rate) – некомиссионный тариф, реализуемый туropератору для последующей продажи номера потребителям (как правило, в пакете с услугами: перелет, трансфер, экскурсии). Обычно содержит в себе скидку, а общая стоимость тарифа является закрытой для клиента, так как туropератор при продаже тура добавляет свою маржу (10-20% от величины тарифа).

5. Групповой тариф (Group Rate, Net-Rate) – устанавливается для турфирм, бронирующих отели для групповых туристов с одинаковой программой пребывания (цены нетто для групп). Цены нетто формируются из базовой цены с групповой скидкой, как правило, без комиссии.

6. Тариф для оптовых продаж (Wholesaler Rate) – самый низкий тариф среди туристических посредников, предназначенный для оптовых туристических компаний, перепродающих услуги туropераторам для последующей продажи.

Отели устанавливают и множество других тарифов, например рекламные тарифы (Promotional Rate) для раннего бронирования и проведения рекламных акций со скидкой до 30%; тарифы для партнеров гостиницы и их сотрудников (для сотрудников авиакомпаний со скидкой от 20 до 50%); тарифы для самих сотрудников отеля и членов их семей (обычно такие скидки доступны сотрудникам отелей в составе международных гостиничных цепей для того, чтобы сотрудники не проводили отпуска в компаниях-конкурентах).

Таким образом, если для одной категории постояльцев цены будут снижаться за счет предоставления скидок, то для другой они должны повышаться, что влечет за собой снижение прибыли гостиницы. Следовательно, можно сделать вывод о том, что в целях сохранения средней нормы прибыли предприятию гостеприимства необходимо осторожно подходить к реализации стратегии повышения цен, и самой оправданной в таком случае становится

стратегия манипулирования ценами для того, чтобы затраты предприятия не превышали полученных доходов и появилась возможность предоставления скидок клиентам.

Перейдем теперь ко второму тактическому приему привлечения клиентов – системе натурального вознаграждения клиентов.

Система натурального вознаграждения клиентов – это стимулирование гостей на приобретение услуг в конкретной форме, при которой оплата услуги засчитывается в качестве бонусных очков, которые впоследствии дают право на получение льгот и скидок. Иными словами, заработанные клиентом бонусы накапливаются на специальном счете участника программы вознаграждения, к которому выдается пластиковая карта или сертификат, а в будущем он может расплатиться ими за другую услугу (например, бесплатный завтрак в ресторане). Психологический аспект состоит в том, что клиент чувствует себя владельцем чего-то материального, что в будущем принесет ему доход.

Также необходимо отметить и иные существующие тактические приемы.

Купоны – сертификаты, которые дают скидки с цены при покупке указанных в них товаров. Купоны могут быть отправлены по почте, включены в комплект с другими товарами. Например, гостиницы могут предоставлять пакеты купонов своим клиентам – держателям карточек престижных платежных банковских систем.

Премии – это товары, которые предлагаются за низкую цену или бесплатно в качестве стимула для покупки реализуемого на рынке товара (услуги). Гостиницы несут большие убытки из-за незапланированного уменьшения используемых в обслуживании предметов (полотенец, банных халатов, мыльниц). Достаточно часто гости, забирая вещи с собой, воспринимают их в качестве сувенира.

Конкурсы, лотереи и игры предоставляют постоянным клиентам возможность выигрыша (денежную сумму или поездку), соответственно, покупая возможность участвовать в конкурсе, потребители приобретают возможность получить награду.

Таким образом, все вышеперечисленные действия предприятия гостеприимства (скидки, надбавки, вознаграждения, купоны, премии, конкурсы и др.) включают в себя уточнение уровня цены, ее соответствие реальным условиям, а также становятся единственным инструментом при внедрении ценовой тактики.

Следует отметить, что при рыночном страховании цены в договоры по оказанию услуг вносятся корректировки в связи с влиянием таких постоянно меняющихся факторов, как общекономические факторы, политическая нестабильность и др., и наряду с вышеперечисленными действиями существуют и психологические аспекты ценообразования, которые затрагивают психологию цен, а не только их экономическую сущность.

Воздействие на психологию потребителей – важная часть маркетингового ценообразования предприятия гостеприимства, которая связана с влиянием на восприятие потребителем цены без фактического ее изменения.

При определении уровня цен с учетом психологии используются следующие аспекты: престиж (создается путем продажи товара/услуги по высокой цене); установление рекомендательных цен (сложившийся в сознании уровень цен, который они имеют в виду, когда смотрят на данный товар); неокругленные числа (цена в 199 руб. воспринимается более низкой, чем цена, равная 201 руб.).

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что предприятию, использующему воздействие на психологию потребителя и хорошо его понимающему, будет обеспечен успех на рынке.

Внедрение гостиничным предприятием стимулирующего ценообразования подразумевает под собой временное назначение цены на услугу (продукт) ниже прейскурантной цены, а в отдельных случаях – ниже полной себестоимости услуги (продукта). Такая тактика ценообразования становится актуальной при низкой загрузке отеля с целью ее увеличения за счет внедрения льготных расценок.

Стимулирование спроса может реализовываться, например, с помощью тактики внедрения цены – «приманки» на несколько товаров (услуг) – так называемое пакетное ценообразование, когда в период низкой заполняемости гостиницы предлагаются специальные льготные расценки на пакет услуг.

Автор Ф. Котлер [Котлер, Боуэн, Мейкенз, 1998] приводит следующий пример тактики пакетного ценообразования: отели Valentine's создают специальный пакет услуг на выходные, который включает в себя номер, шампанское по прибытию в отель, завтрак в комнату и обед на двоих, или, например, театральный пакет – это номер, билеты в театр, обед и завтрак на двоих. Таким образом, клиентов побуждают прибыть на отдых именно в такую гостиницу, так как комплект услуг значительно увеличивает общую ценность услуг для клиента. Следовательно, можно утверждать, что такое стимулирование сбыта услуг создает общий благоприятный имидж отелю.

## Заключение

Итак, после детального анализа применения всех тактических приемов (приемов ценовой тактики) как способов корректировки исходной (прогнозной) цены можно утверждать, что тактические приемы реализации ценовой стратегии являются единственным экономическим инструментом при реализации услуг в рыночных условиях. Иными словами, результатом применения ценовых тактических приемов является расчет окончательной цены, после установления которой предприятию гостеприимства важно следить за рынком, уровнем сбыта и корректировать цену в контрактах с помощью надбавок или скидок.

## Библиография

1. Баумгартен Л.В. Основы маркетинга гостиничных услуг. М.: Юрайт, 2019. 338 с.
2. Боголюбов В.С., Быстров С.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. М.: Академия, 2008. 400 с.
3. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. М.: Академия, 2005. 224 с.
4. Корнеевец В.С., Семенова Л.В., Драгилева И.И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. 2-ое изд. Калининград, 2008. 172 с.
5. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг: Гостеприимство, туризм. М.: Юнити, 1998. 787 с.
6. Лесник А.Л. Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом. СПб.: Интермедиа, 2014. 272 с.
7. Об утверждении Положения о классификации гостиниц: постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 // СПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74857806>.
8. Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 // СПС «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/74929324>.

## Pricing strategy and tactics of hospitality company

**Svetlana G. Fedorchukova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of hotel and restaurant business,  
Moscow State University of Sports and Tourism,  
117519, 21 Kirovogradskaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: fedorchukova.svet@yandex.ru

### Abstract

Pricing at any enterprise is an important factor, which, in addition to determining the final amount of profit, is a condition for the successful sale of goods (services). The need to form our own pricing strategy is determined by the fact that price is an important element of any product, and the processes and principles of its establishment play an important role in the overall marketing strategy of the enterprise. As part of the current global situation during the pandemic, when market demand has fallen, hoteliers are forced to suspend or restrict business activities, which, in turn, leads to irreversible consequences, expressed in the subsequent long-term recovery of the industry. The choice of the pricing strategy and tactics of the hospitality enterprise has its effect not only on the economic indicators of the enterprise, it becomes especially important in a competitive environment when there are strong players on the market producing interchangeable goods (services), so it is impossible to form the final price of hotel services without focusing on the market conditions of this industry. This article reveals the possibility of using a flexible pricing policy by a hotel business enterprise, including taking into account the peculiarities of the customer base, a variety of prices and processes for forming tariffs for services, taking into account market factors and obtaining additional income generated by attracting client groups from various market segments.

### For citation

Fedorchukova S.G. (2021) Tsenovaya strategiya i taktika predpriyatiya gostepriimstva [Pricing strategy and tactics of hospitality company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 182-194. DOI: 10.34670/AR.2021.49.94.022

### Keywords

Pricing mechanism, types of pricing strategies, pricing, product life cycle, pricing tactics.

### References

1. Baumgarten L.V. (2019) *Osnovy marketinga gostinichnykh uslug* [The basics of hotel marketing]. Moscow: Yurait Publ.
2. Bogolyubov V.S., Bystrov S.A. (2008) *Finansovyi menedzhment v turizme i gostinichnom khozyaistve* [Financial management in tourism and hotel industry]. Moscow: Akademiya Publ.
3. Dzhandzhugazova E.A. (2005) *Marketing v industrii gostepriimstva* [Marketing in the hospitality industry]. Moscow: Akademiya Publ.
4. Korneevets V.S., Semenova L.V., Dragileva I.I. (2008) *Marketing i prodazhi v gostinichnom biznese* [Hospitality marketing and sales], 2nd ed. Kaliningrad.
5. Kotler F., Bouen D., Meikenz D. (1998) *Marketing: Gostepriimstvo, turizm* [Marketing: Hospitality, tourism]. Moscow: Yuniti Publ.
6. Lesnik A.L. (2014) *Gostinichnyi menedzhment: politika tsenoobrazovaniya i upravleniya dokhodom* [Hospitality management: pricing and income management policy]. Saint Petersburg: Intermediya Publ.

7. Ob utverzhdenii Polozheniya o klassifikatsii gostinits: postanovlenie Pravitel'stva RF ot 18.11.2020 № 1860 [On the approval of the Regulations on the classification of hotels: Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1860 of November 18, 2020]. *SPS "Garant"* [SPS Garant]. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74857806> [Accessed 16/09/2021].
8. Ob utverzhdenii Pravil predostavleniya gostinichnykh uslug v Rossiiskoi Federatsii: postanovlenie Pravitel'stva RF ot 18.11.2020 № 1853 [On the approval of the Rules for the provision of hotel services in the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation No. 1853 of November 18, 2020]. *SPS "Garant"* [SPS Garant]. Available at: <https://base.garant.ru/74929324> [Accessed 16/09/2021].

УДК 338.012

DOI: 10.34670/AR.2021.76.61.023

## Истощение минеральных ресурсов как угроза экономической безопасности России

**Земсков Владимир Васильевич**

Доктор экономических наук,

профессор Департамента экономической безопасности

и управления рисками,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;

e-mail: VVZemskov@fa.ru

**Прасолов Валерий Иванович**

Кандидат политических наук,

доцент Департамента экономической безопасности

и управления рисками,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;

e-mail VIPrasolov@fa.ru

**Аннотация**

Целью данной статьи является исследование минерально-сырьевой базы, как гаранта обеспечения экономического суверенитета, устойчивого развития экономики и благосостояния народа с одной стороны и как угрозы экономической безопасности с другой. Исследование проведено на основе данных развивающихся стран и Российской Федерации, как ключевого поставщика энергоресурсов на европейском континенте. Особенностью природного потенциала России является наличие запасов всех известных видов полезных ископаемых, которые можно эффективно и результативно использовать для получения полезного эффекта. В работе использованы методы сравнения, обобщение, наблюдения, системный анализ, группировка данных, метод аналогии и исторический метод. Рассмотрены основные проблемы, существующие в процессе воспроизводства минерально-сырьевой базы и негативные факторы, влияющие на экономическую безопасность страны. Автором сделан вывод о том, что в целях истощения минерально-сырьевой базы сочетание факторов государственно-частного партнерства с внедрением новых механизмов экономического стимулирования обеспечат все условия для минимизации угроз экономической безопасности страны. Научная гипотеза статьи в предложениях по совершенствованию системы налогообложения.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Земсков В.В., Прасолов В.И. Истощение минеральных ресурсов как угроза экономической безопасности России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 195-205. DOI: 10.34670/AR.2021.76.61.023

### Ключевые слова

Окружающая среда, минерально-сырьевая база, запасы полезных ископаемых, истощение минерально-сырьевой базы, угроза экономической безопасности.

## Введение

Человеческое общество в процессе своей эволюции всегда использовало окружающую среду в качестве средств существования, не оказывая при этом негативного влияния от своей деятельности на окружающую среду. Средства к существованию и благосостояние человечества зависят от эксплуатации различных природных ресурсов. Использование почвы, водных полезных ископаемых, угля, электроэнергии, нефти, газа и атомной энергии очень важно для развития нации эти ресурсы изменили уровень жизни человека. Однако промышленная революция, происшедшая в Англии, выявила острую необходимость использования природных ресурсов, прежде всего железа, в качестве сырья для промышленного производства. Мы отдаём себе отчет в том, что раньше человек был существенной частью природы, а человеческое общество оказывало влияние на другие компоненты биосферы. Однако с развитием социальной и культурной революции начался конфликт между человеком и природой. В результате этого воздействие на окружающую среду от деятельности человека стало возрастать с геометрической прогрессией. При нынешних темпах потребления ископаемые ресурсы могут быть резко истощены, что приведет к серьезному энергетическому кризису. Еще одной проблемой является безопасность добывающей промышленности мира. Примером техногенной катастрофы последнего десятилетия является взрыв на нефтяной платформе Deepwater Horizon, где в результате экологической катастрофы погибло 11 человек и пострадало 17 из 126 человек, находившихся на борту, 5 млн баррелей нефти вылились в океан и нефтяное пятно растянулось на 75 тысяч квадратных километров (около 5% площади всего Мексиканского залива).

Целью настоящего исследования является разработка предложений по экономическому стимулированию процесса внедрения новых технологий по эффективному использованию природных ресурсов, использования новых знаний в организации безотходного производства.

## Материал и методы исследований

Основополагающим для предпринимаемого исследования является описательный метод, включающий прием наблюдения, интерпретации, сопоставления, обобщения статистических данных и нормативно правовой базы. Методической и методологической основой исследования послужил Указ Президента Российской Федерации № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года», где приводится трактовка понятий «угрозы и вызовы экономической безопасности». Данное исследование также опиралось на законодательную базу в области охраны окружающей среды, требования национального стандарта ГОСТ Р 58533-2019 «Экологический менеджмент».

В качестве методической базы также было использовано Распоряжение Правительства Российской Федерации № 2914-р «Стратегия развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года», где дается трактовка минерально-сырьевой базы и определены основные задачи геологической отрасли, направленные на удовлетворение потребностей экономики в минеральном сырье.

## Результаты исследований и их обсуждение

Одним из наиболее серьезных аспектов рассмотренной проблемы является воздействие экономических усилий человечества, особенно в целях поддержания его существования, защиты, выживания и повышения уровня жизни. Основные потребности, которые побуждали людей активно использовать природные ресурсы для своего благосостояния, в конечном счете привели к ситуации, которая угрожает стать катастрофической. Сегодня запросы потребления превышают возможности исследованных ресурсов.

В настоящее время почти в каждой развитой стране, и Россия не является исключением, предпринимаются все усилия, чтобы спасти человечество от саморазрушения. Ситуация стала настолько серьезной, что необходимо принять некоторые предупредительные меры, с тем чтобы осложнения не усугубились еще больше.

Статья 9 Конституции Российской Федерации гарантирует, что земля и природные ресурсы составляют основу жизнедеятельности народов, проживающих на соответствующей территории.

Однако в настоящее время особую тревогу вызывает не соблюдение требований по охране окружающей среды субъектами управления не только в процессе добычи полезных ископаемых, но и переработке и реализации полученной конечной продукции как на макро-, мезо- и микроуровнях, что является угрозой для любого хозяйствующего субъекта. В связи с этим обеспечение экономической безопасности страны, региона, хозяйствующего субъекта за счет минимизации экологических рисков становится актуальной задачей стратегического управления. Лучшая мировая практика уже выработала определенные инструменты, способствующие обеспечению экологической безопасности за счет внедрения новых экологических технологий, экономического стимулирования, снижения затрат на обеспечение экологических стандартов производства и потребления. Сюда можно отнести внутренний аудит, комплаенс-контроль, риск-менеджмент и, конечно, внедрение передовых технологий по снижению выбросов вредных веществ в атмосферу, а также безотходное производство, когда полученные отходы от первичного производства направляются для дальнейшего использования в производственном процессе.

В целях эффективного управления запасами твердых полезных ископаемых Министерством природных ресурсов РФ была утверждена классификация этих полезных ископаемых, которая включает две большие группы [Приказ МПР РФ, 2006]:

- балансовые;
- забалансовые.

Основное отличие забалансовых запасов от балансовых заключается в том, что разработка забалансовых запасов преимущественно носит убыточный характер из-за низкой эффективности применяемых технологий. Следовательно, разработка и внедрение высокоэффективных технологий в процессы разведки и добычи твердых полезных ископаемых является стратегической задачей государственной политики в области обеспечения экономической безопасности на макро-, мезо- и микроуровнях.

На сегодняшний день Россия обладает значительными запасами минеральных ресурсов, что является прочным фундаментом экономического развития, результаты которых отражены в табл.1.

**Таблица 1 - Оценка запасов минеральных ресурсов за 2019 год**

№ № п/п	Наименование полезного ископаемого	Наличие запасов полезных ископаемых в натуральном измерении по их видам		Изменение запасов полезных ископаемых за год
		на начало 2019 года	на конец 2019 года	
1	нефть (тыс. тонн)	9 825 269,8	9 781 458,3	-43 811,5
2	газ (млн. м3)	14 986 740,7	15 285 262,0	298 521,3
3	золото (кг)	1 301 458,6	1 627 038,3	325 579,7
4	медь (тыс. тонн)	8 921,9	18 924,6	10 002,7
5	руда железная (тыс. тонн)	3 916 620,2	3 259 862,8	-656 757,4
6	уголь коксующийся, энергетический (тыс. тонн)	2 674 035,5	2 806 866,6	132 831,1
7	уголь бурый (тыс. тонн)	451 266,0	556 186,0	104 920,0
8	алмазы (тыс. карат)	291 744,8	361 671,6	69 926,8

Источник: Официальные документы Минприроды России

Основными факторами, повлиявшими на изменение запасов минеральных ресурсов, являлись изменения в оценке стоимости полезных ископаемых за отчетный год, изменения стоимости запасов полезных ископаемых, связанные с изменением цен, изменения стоимости запасов полезных ископаемых за год, не связанное с изменением цен.

Является фактом, что наличие значительных запасов минеральных ресурсов является залогом обеспечения экономической безопасности страны. Под экономической безопасностью в контексте данной статьи понимается обеспечение устойчивого развития страны на основе непрерывного процесса воспроизводства минерально-сырьевой базы, необходимого для производства конечной продукции и получение на этой основе постоянного дохода. Следовательно, возникает объективная необходимость в определении соответствующих индикаторов, обеспечивающих оценку состояния экономической безопасности страны через призму оценки запасов полезных ископаемых. К таким индикаторам можно отнести:

- отношение прироста запасов полезных ископаемых к объемам погашения запасов в недрах по важнейшим видам полезных ископаемых, %;
- темпы роста инвестиций в геологоразведочные работы, %.

Индикатор обеспеченности страны минеральным сырьем, определяется как:

$Z = (IZ - P + PZ) / D$ , где

$Z$  – обеспеченность запасами определенного вида полезных ископаемых, лет;

$IZ$  – извлекаемые запасы (на момент оценки; тыс., млн или млрд т; млн или млрд м3);

$P$  – потери в недрах полезных ископаемых, превышающие технологические нормы и требования техники безопасности (за весь период добычи; тыс., млн или млрд т; млн или млрд м3);

$PZ$  – прирост запасов полезных ископаемых за счет геологоразведки (за весь период, на который производится оценка; тыс., млн или млрд т, или млрд м3);

$D$  – среднегодовая ожидаемая добыча полезных ископаемых (за весь период, на который производится оценка; тыс., млн или млрд т, или млрд м3).

Процесс воспроизводства минерально-сырьевой базы опирается на сырьевую безопасность как составной части экономической безопасности страны. К индикаторам сырьевой безопасности относятся:

- выход готовой продукции с единицы ресурсов, который определяется как отношение выпуска товарной продукции (руб.) на объем используемого сырья (тонн, кг);

- сырьеемкость определяется как отношение стоимости потребленного сырья и материалов к объему выручки;
- эффективность использования вторичного сырья – как отношение объема, использованного сырья на производстве (тонн) к объему вторичного сырья (тонн) и др.

К угрозам сырьевой безопасности можно отнести:

- истощение минерально-сырьевой базы полезных ископаемых;
- неглубокая переработка ископаемого сырья;
- технологическая отсталость отрасли;
- устаревание оборудование;
- нехватка квалифицированных кадров;
- уменьшение инвестиционной привлекательности и др.

Как отметили выше, в качестве современных основных угроз экономической безопасности России отмечено исчерпание запасов твердых полезных ископаемых, что свидетельствует о наличии системных рисков, отраслевых рисков и рисков регулирования всего процесса воспроизводства минерально-сырьевой базы.

*В качестве системных рисков можно отметить:*

- затратные мероприятия по разведке и добычи полезных ископаемых;
- снижение инвестиционной активности;
- отток капитала.

*К отраслевым рискам относятся:*

- истощение объемов разведанных полезных ископаемых;
- недофинансирование государством процессов воспроизводства минерально-сырьевой базы;
- повышение степени изношенности оборудования;
- техническая отсталость отрасли;
- недостаток квалифицированных кадров.

*К рискам регулирования относятся:*

- отсутствие налогового стимулирования;
- избыточные экологические требования;
- неэффективное использование таких инструментов как внутренний аудит, комплаенс-контроль, риск-менеджмент, экономическая безопасность.

Далее наиболее подробно рассмотрим сущность и значение некоторых рисков, напрямую влияющих на состояние процесса воспроизводства минерально-сырьевой базы. Основными причинами исчерпания запасов полезных ископаемых, на наш взгляд, являются:

недофинансирование государством процессов воспроизводства минерально-сырьевой базы. Так, Федеральным законом «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» по подпрограмме «Воспроизводство минерально-сырьевой базы твердых полезных ископаемых» объемы бюджетных ассигнований предусмотрены в сумме 4 734 210,5 млрд. руб. за каждый год;

- отсутствие целостной модели налогового стимулирования деятельности по добыче твердых полезных ископаемых, отвечающей современным вызовам и угрозам экономической безопасности страны;
- низкое качество инвестиционной привлекательности и др.

Как отмечает Козловский Е.А., в предыдущие годы состояние минерально-сырьевой базы

России не отвечало требованиям обеспечения экономической безопасности, и при этом объем добычи полезных ископаемых сокращался по ряду видов сырья [Козловский, 2016].

В целях снижения системных рисков, а также непрерывного обеспечения воспроизводства минерально-сырьевой базы рекомендуется внести изменения в действующее налоговое законодательство, в частности, в подпункт 2 пункта 3 статьи 149 НК РФ в части освобождения от налога на добавленную стоимость операции по использованию вторичных отходов твердых полезных ископаемых в процессе производства для получения новой добавленной стоимости либо при передаче права собственности на эти отходы на сторону. Экономическое обоснование этого тезиса состоит в том, что в России накопилось огромное количество неиспользуемых отходов при добыче, переработке и реализации твердых полезных ископаемых. Согласно аналитическому обзору, подготовленному ФБГНУ «Научно-исследовательский институт – Республиканский исследовательский научно-консультационный центр экспертизы», «из огромного количества минерального сырья, извлекаемого из природной среды для целей производства, в конечный продукт превращается лишь 1,5-2,0%. Основная же его масса переходит в промышленные отходы» [Аналитический обзор, 2015]. Этот довод подтверждается наличием огромных запасов шахтных пород, золошлаковых смесей, отходов горнорудной, угледобывающей промышленности по всей территории нашей страны, которые, в конечном счете, оказывают негативное воздействие на окружающую среду, на здоровье населения. По мнению различных экспертов, общий объем неутилизированных отходов в стране оценивается приблизительно в 82 млрд. тонн.

Все вышесказанное положило бы началу процесса экономического стимулирования по использованию так называемых «хвостов» в горнорудном производственном процессе. Процесс предоставления налоговых льгот никоим образом не повлияет на стабильность и сбалансированность бюджета, тем более в последние годы наблюдается профицит бюджета.

Вторичное использование отходов для процесса производства положительно сказалось бы и на состоянии окружающей среды [ГОСТ Р 58533-2019]. Тем более охрана здоровья будущего поколения страны является основной целью государственной политики.

Лучшая мировая практика показывает, что многие развитые страны уделяют большое внимание вторичному использованию отходов твердых полезных ископаемых на основе выделения полезных элементов. Технологическое отставание России в этом вопросе является прямой угрозой национальной и экономической безопасности. Для минимизации воздействия этой угрозы необходимо экономическое стимулирование разработки научно-исследовательской работы в сфере использования экологически чистых технологий с освобождением от уплаты налога на добавленную стоимость.

Современный этап развития минерально-сырьевой базы предполагает активное использование всего комплекса мер стимулирования, включая налоговые и инвестиционные. Существующее налоговое законодательство страны не предусматривает освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость операции по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) за счет собственных средств хозяйствующих субъектов. Так, в соответствии с подпунктом 16 пункта 3 статьи 149 НК РФ не облагается НДС (освобождается от налогообложения) выполнение НИОКР:

- за счет средств бюджетов;
- за счет средств Российского фонда фундаментальных исследований;
- за счет средств Российского фонда технологического развития;
- за счет средств внебюджетных фондов министерств, ведомств, ассоциаций.

Кроме того, от обложения НДС освобождается выполнение НИОКР учреждениями образования и научными организациями на основе заключенных хозяйственных договоров. Следовательно, освобождение от уплаты НДС могут получить:

- налогоплательщики, выполняющие НИОКР за счет целевых источников финансирования;
- учреждения образования в соответствии с заключенными договорами;
- научные организации в соответствии с заключенными договорами.

Таким образом, для получения освобождения от налогообложения НДС необходимо иметь статус учреждения образования или научной организации, что сужает сферу предоставления налоговых льгот. Однако при предоставлении налоговых льгот на воспроизводство минерально-сырьевой базы необходимо учитывать позицию Минфина России, изложенную в проекте Постановления. Согласно этому проекту налоговые льготы будут предоставляться лишь в том случае, если они будут соответствовать установленным государственным целям. А государственной политикой в области охраны окружающей среды является сохранение благоприятной окружающей среды, являющейся основой жизни на Земле. Таким образом, предоставление налоговых льгот хозяйствующим субъектам полностью соответствуют требованиям государственной политики.

Следует отметить, что многие государственные компании, такие как Ростех, Роскосмос, Росатом обладают большим научным потенциалом и могли бы внести свой вклад в разработку новых идей в экологически чистые технологии и оборудования, которые могли бы использоваться при добыче полезных ископаемых при одновременном соблюдении экологических требований по минимизации негативных воздействий на окружающую среду, а также учет и использования образующихся отходов в соответствующих бизнес-процессах.

В настоящее время инвестиционная привлекательность охраны окружающей среды, в том числе и процессы воспроизводства минерально-сырьевой базы обеспечивается во-первых, за счет соблюдения требований экологического менеджмента, где основной целью определяется уменьшение негативного влияния промышленной и хозяйственной деятельности на состояние окружающей среды; во-вторых, снижения затрат на обеспечение экологических стандартов производства и потребления. На Петербургском международном экономическом форуме руководитель Росприроднадзора отметил, что «есть достаточное количество абсурдных экологических требований и на данный момент проводим ревизию» [Росприроднадзор, 2019]. Таким образом, существенное сокращение избыточных экологических требований положительно скажется на инвестиционной привлекательности страны.

Одним из знаковых событий текущего года, обеспечивающим повышение инвестиционной активности, является принятие специального закона об операторах инвестиционных платформ, где под оператором инвестиционных платформ понимаются хозяйствующие субъекты, основным видом которых является организация процесса привлечения свободных денежных средств в виде инвестиций на финансовые рынки страны. Таким образом, в стране появляется субъект управления инвестициями через использования следующих инструментов:

- заемные средства;
- покупка эмиссионных ценных бумаг, размещаемых с использованием инвестиционной платформы. В качестве эмиссионных ценных бумаг могут выступать «зеленые» облигации;
- приобретение утилитарных цифровых прав. В качестве утилитарных прав выделяют следующие составляющие:

- требовать передачу вещей;
- требовать передачу исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности;
- требовать выполнения работ или оказания услуг в соответствии с условиями заключенных хозяйственных договоров.

Таким образом, утилитарные цифровые права возлагают соответствующие обязанности на продавцов совершать определенные действия по выполнению условий заключенных инвестиционных договоров, что, несомненно, повысить инвестиционную привлекательность страны.

Следует согласиться с мнением Лескиной О.Н. о том, что уровень инвестиционной привлекательности страны формирует основу для устойчивого экономического роста [Лескина, 2015].

В современном мире в качестве эффективного механизма управления процесса воспроизводства минерально-сырьевой базы выступает так называемая концепция «3-х уровневой защиты», суть этой концепции заключается в привлечении таких субъектов управления как внутренний аудит, внутренний контроль, комплаенс-контроль, риск-менеджмент в оценке эффективности и результативности использования различных ресурсов в процессе производства и получения конечной продукции, а также эффективности хозяйственной деятельности.

В целях снижения отраслевых рисков руководством страны было принято решение о создании стратегического акционерного общества «Росгеология», которое в своей структуре имеет 37 государственных организаций и является проводником государственной политики в области эффективного управления недрами.

## **Заключение**

Проведенное научное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы, которые можно использовать при анализе состояния экономической безопасности страны:

-Российская Федерация имеет значительные сырьевые ресурсы, обеспечивающие непрерывность процесса производства и получение добавленной стоимости. Как известно, добавленную стоимость можно получить за счет внедрения новых технологий в процессы разведки и добычи полезных ископаемых, вторичное использование полезных отходов, сокращения избыточных экологических требований;

-основную долю в процессе воспроизводства минерально-сырьевой базы занимают государственные инвестиции, т.к. процесс разведки, добычи и переработки минерального сырья требует огромных капиталовложений, что под силу только крупным государственным компаниям;

-необходимо законодательное регулирование всего комплекса мер экономического стимулирования процессов воспроизводства минерально-сырьевой базы, включая налоговые, инвестиционные, таможенные;

-активно вовлекать в решение проблем истощения минерально-сырьевой базы страны систему внутреннего контроля хозяйствующих субъектов. Субъектами системы внутреннего контроля наряду с Советом директоров, являются внутренний аудит, внутренний контроль, комплаенс-контроль, риск-менеджмент, которые строят на страже экономической безопасности хозяйствующих субъектов.

## Библиография

1. Аналитический обзор. Утилизация отходов – проблемы, пути решения. URL: [https://extech.ru/files/anr\\_2015/anr\\_5.pdf](https://extech.ru/files/anr_2015/anr_5.pdf)
2. ГОСТ Р 58533-2019 «Экологический менеджмент». Руководство по оценке затрат промышленных предприятий на обеспечение экологической безопасности». URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200167733>
3. Козловский Е.А. Системный кризис исследований недр и обеспечения минерально-сырьевой безопасности страны // Промышленные ведомости. 2016. № 1-2.
4. Лескина О.Н. Проблемы перехода от сырьевой к инновационной экономике России // NovaInfo.Ru. 2015. Т.2. № 31. С.131-133.
5. Приказ МПР РФ от 11.12.2006 № 278 «Об утверждении классификации запасов и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых».
6. Проект Постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении Порядка формирования перечня налоговых расходов Российской Федерации и оценки налоговых расходов Российской Федерации».
7. Росприроднадзор проведет ревизию экологических требований к промышленным предприятиям. URL: <https://echo.msk.ru/news/2441007-echo.html>
8. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов».
9. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды».
10. Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
11. Drielsma J.A. et al. Erratum to: Mineral resources in life cycle impact assessment: defining the path forward // Int J Life Cycle Assess. 2016. 21 (1). P. 85-105. doi: 10.1007 / s11367-015-0991-7
12. Harvey D. The Political Implications of Population-Resources Theory. 2010. URL: <http://climateandcapitalism.com>
13. Klare M. The Race for What's Left. London: Macmillan, 2012. 320 p.
14. Steer A. Resource Depletion, Climate Change, and Economic Growth. The Global Citizen Foundation. 2013. URL: [http://www.gcf.ch/wp-content/uploads/2013/06/GCF\\_Steer-working-paper-5\\_6.20.13.pdf](http://www.gcf.ch/wp-content/uploads/2013/06/GCF_Steer-working-paper-5_6.20.13.pdf)
15. Viotti P.R., Kauppi M.V. International Relations and World Politics. New York: Pearson, 2013. 579 p.

### Mineral resources depletion as a threat to the economic security of Russia

**Vladimir V. Zemskov**

Doctor of Economics, Professor,  
 Department of Economic security and risk analysis,  
 Financial University under the Government of the Russian Federation,  
 125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
 e-mail: VVZemskov@fa.ru

**Valerii I. Prasolov**

PhD in Political Studies, Associate Professor,  
 Department of Economic security and risk analysis,  
 Financial University under the Government of the Russian Federation,  
 125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
 e-mail: VIPrasolov@fa.ru

### Abstract

The objective of this article is to study mineral resources base as a warrant to economic sovereignty, sustainable economics, and public welfare, on the one hand, and as a threat to economic security, on the other hand. The research is based on the data obtained on developing countries and

the Russian Federation as the key energy supplier in Europe. The specifics of the natural potential of Russia is in availability of all existing kinds of subsoil resources that can be efficiently and productively used to achieve benefits. The study applies such methods as comparison, generalization, observation, system analysis, data aggregation, analog approach and historical method. It considers the key problems that exist in the mineral resources' replacement, as well as the negative factors that have an impact on the national economic security. The authors conclude that, with regard to the mineral resources' depletion, the combination of public and private partnership with new mechanisms of economic incentive will secure a favorable environment to minimize threats to the national economic security. The research hypothesis of this study is in ideas on taxation improvements. The Russian Federation has significant raw materials that ensure the continuity of the production process and the receipt of added value. As you know, added value can be obtained through the introduction of new technologies in the processes of exploration and extraction of minerals, the recycling of useful waste, and the reduction of excessive environmental requirements.

### For citation

Zemskov V.V., Prasolov V.I. (2021) Istoshchenie mineral'nykh resursov kak ugroza ekonomiceskoi bezopasnosti Rossii [Mineral resources depletion as a threat to the economic security of Russia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 195-205. DOI: 10.34670/AR.2021.76.61.023

### Keywords

Environment, mineral resources base, mineral wealth, mineral resources depletion, threat to economic security.

### References

1. *Analiticheskii obzor. Utilizatsiya otkhodov – problemy, puti resheniya* [Analytical review. Waste disposal: problems, solutions]. Available at: [https://extech.ru/files/anr\\_2015/anr\\_5.pdf](https://extech.ru/files/anr_2015/anr_5.pdf) [Accessed 05/05/2020]
2. Drielsma J.A. et al. (2016) Erratum to: Mineral resources in life cycle impact assessment: defining the path forward. *Int J Life Cycle Assess*, 21 (1), pp. 85-105. doi: 10.1007/s11367-015-0991-7
3. *Federal'nyi zakon «O federal'nom byudzhete na 2019 god i na planovyi period 2020 i 2021 godov»* [Federal law “On the federal budget for 2019 and for the planning period 2020 and 2021”].
4. *Federal'nyi zakon ot 10.01.2002 № 7-FZ «Ob okhrane okruzhayushchey sredy»* [Federal Law of 10.01.2002 No. 7-FZ “On Environmental Protection”].
5. *Federal'nyi zakon ot 02.08.2019 № 259-FZ «O privlechenii investitsii s ispol'zovaniem investitsionnykh platform i o vnesenii izmenenii v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiiskoi Federatsii»* [Federal Law dated 02.08.2019 No. 259-FZ “On attracting investments using investment platforms and on amending certain legislative acts of the Russian Federation”].
6. *GOST R 58533-2019 «Ekologicheskii menedzhment». Rukovodstvo po otsenke zatrata promyshlennyykh predpriyatii na obespechenie ekologicheskoi bezopasnosti»* [GOST R 58533-2019: Environmental Management. Guidelines for Estimating the Costs of Industrial Enterprises to Ensure Environmental Safety]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200167733> [Accessed 05/05/2020]
7. Harvey D. (2010) *The Political Implications of Population-Resources Theory*. Available at: <http://climateandcapitalism.com> [Accessed 05/05/2020]
8. Klare M. (2012) *The Race for What's Left*. London: Macmillan.
9. Kozlovskii E.A. (2016) Sistemnyi krizis issledovanii nedr i obespecheniya mineral'no-syr'evoy bezopasnosti strany [Systemic crisis of mineral resources research and ensuring the country's mineral and raw material security]. *Promyshlennye vedomosti* [Industrial news], 1-2.
10. Leskina O.N. (2015) Problemy perekhoda ot syr'evoi k innovatsionnoi ekonomike Rossii [Problems of Transition from Raw Materials to Innovative Economy of Russia]. *NovaiInfo.Ru*, 2, 31, pp. 131-133.
11. *Prikaz MPR RF ot 11.12.2006 № 278 «Ob utverzhdenii klassifikatsii zapasov i prognoznykh resursov tverdykh*

- poleznykh iskopaemykh»* [Order of the Ministry of Natural Resources of the Russian Federation of 11.12.2006 No. 278 “On approval of the classification of reserves and inferred resources of solid minerals”].
12. *Proekt Postanovleniya Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii «Ob utverzhdenii Poryadka formirovaniya perechnya nalogovykh raskhodov Rossiiskoi Federatsii i otsenki nalogovykh raskhodov Rossiiskoi Federatsii»* [Draft Resolution of the Government of the Russian Federation “On Approval of the Procedure for Formulating the List of Tax Expenses of the Russian Federation and Assessment of Tax Expenses of the Russian Federation”].
13. *Rosprirodnadzor provedet reviziyu ekologicheskikh trebovaniy k promyshlennym predpriyatiyam* [Rosprirodnadzor will revise the environmental requirements for industrial enterprises]. Available at: <https://echo.msk.ru/news/2441007-echo.html> [Accessed 05/05/2020]
14. Steer A. (2013) *Resource Depletion, Climate Change, and Economic Growth. The Global Citizen Foundation*. Available at: [http://www.gcf.ch/wp-content/uploads/2013/06/GCF\\_Steer-working-paper-5\\_6.20.13.pdf](http://www.gcf.ch/wp-content/uploads/2013/06/GCF_Steer-working-paper-5_6.20.13.pdf) [Accessed 05/05/2020]
15. Viotti P.R., Kauppi M.V. (2013) *International Relations and World Politics*. New York: Pearson.

**Нейрокогнитивное исследование гендерно-этнических  
особенностей восприятия гербов городов**

**Калькова Наталья Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела,

Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,

295007, Российская Федерация, Симферополь, просп. Академика Вернадского, 4;

e-mail: nkalkova@yandex.ru

**Митина Элла Александровна**

Старший преподаватель,

кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела,

Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,

295007, Российская Федерация, Симферополь, просп. Академика Вернадского, 4;

e-mail: zhilina\_ella@list.ru

**Вельгош Наталья Зиновьевна**

Кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела,

Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,

295007, Российская Федерация, Симферополь, просп. Академика Вернадского, 4;

e-mail: nvelgosh@mail.ru

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и ЭИСИ в рамках научного проекта № 21-011-31322.

**Аннотация**

В статье исследуются вопросы восприятия символов герба городов и трансформации их в соответствующие образные структуры в процессе формирования ассоциативного ряда с конкретным муниципальным образованием. На основе проведенного нейрокогнитивного эксперимента визуального изучения гербовых изображений с использованием стационарного айтрекера выявлены гендерно-этнические различия в процессе поиска и распознавания герба. Подтверждена гипотеза об установлении гендерной асимметрии в процессе поиска и распознавания гербов городов. Экспериментально подтверждена гипотеза о выявлении этнических различий в скорости нахождения и узнавания гербов городов по этническим группам. Опровергнута гипотеза о том, что существует связь между скоростью изучения символьных элементов герба и скоростью его нахождения. Установлено, что продвижение города с использованием геральдических символов требует создания и позиционирования его идентичности посредством формирования и закрепления такого образа, который бы информировал, мотивировал и заинтересовывал посетить данную территорию.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Калькова Н.Н., Митина Э.А., Вельгош Н.З. Нейрокогнитивное исследование гендерно-этнических особенностей восприятия гербов городов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 206-218. DOI: 10.34670/AR.2021.83.95.024

**Ключевые слова**

Город, герб, символ, восприятие, нейрокогнитивные исследования, позиционирование.

**Введение**

Понимание политической символической информации способствует позитивным сдвигам в общественном сознании, формированию и укреплению территориального самосознания и идентичности. Это связано с тем, что в эпоху глобализации и технологизации историко-культурное достояние – основа самоидентификации, создания нового культурно-исторического ландшафта и городского имиджа в поликультурной, многонациональной среде.

В развитии городского пространства совмещаются человеческие и структурные измерения, и хоть горожане являются акторами (действующими лицами изменений), все же деятельность людей, вовлеченных в процесс изменений, подчиняется правилам классового поведения или же в большей мере таким признакам, как пол, возраст, расовые и этнические интересы и определяет социопространственные изменения. Город следует рассматривать как «особое социокультурное пространство, определяющееся символическим (посредством культурных форм) взаимодействием человека с физическим пространством, в результате чего человек воспринимает не некое физическое пространство, а городскую среду» [Баранова, 2020].

Процессы урбанизации невозможны без осознания исторических корней каждого города путем изучения и популяризации исторического прошлого, памятников культурного наследия, элементов, передающих в виде символов особенности территориального развития, их органичного включения в общественную жизнь. Продвижение информации о разнообразных объектах, имеющих универсальную историческую, научную, культурную и художественную ценность, является одним из важных показателей позиционирования города, формирования общей исторической памяти, создания и закрепления определенного образа в сознании потенциальных потребителей городских услуг.

**Цель исследования**

Главный вопрос исследования заключается в том, в какой степени восприятие, формирующее основу перцептивного опыта, зависит от символической информации, присутствующей на гербе. Поиск ответов на не изученные ранее вопросы требует применения комплексного подхода к получению интересующей информации, поиска новых источников для всестороннего объективного освещения геральдической проблематики на основе использования как верbalных методов (социологический опрос респондентов), так и экспериментальных, на основе проведения контролируемого айтрекингового исследования испытуемых на предмет визуального восприятия и интерпретации ими символических элементов, представленных на гербах.

В рамках проводимого нами исследования выдвигается ряд гипотез. Гипотеза 1 ( $H_1$ ): имеется гендерная асимметрия в процессе поиска и распознавания гербов. Гипотеза 2 ( $H_2$ ):

существуют этнические различия в скорости нахождения и узнавания герба. Гипотеза 3 ( $H_3$ ): имеется связь между скоростью изучения символьных элементов герба и скоростью его нахождения.

Таким образом, мы полагаем, что при оценке знаковых символов имеется гендерно-этническая асимметрия восприятия гербовой информации, влияющая на процесс формирования образа города.

## Основные результаты

Исследование визуального внимания и восприятия символов, размещенных на соответствующих гербах, проводилось в рамках контролируемого нейрокогнитивного эксперимента. По мнению ученых, значимой частью при анализе визуального внимания является отслеживание движений глаз, что позволяет измерить визуальный интерес, соответствующий высшим когнитивным процессам [Wedel, Pieters, 2006]. Несмотря на значительную эффективность окулографических исследований, все же одним из главных недостатков технологии айтрекинговой записи движения глаз является то, что не все глаза могут быть отслежены, поскольку контактные линзы, очки и цвет зрачка могут влиять на способность камеры записывать движения глаз, следовательно, не все (обычно 10-20% выборки) потребители могут участвовать в нейромаркетинговом эксперименте [Jacob, Karn, 2003].

Контролируемый нами лабораторный эксперимент проводился с использованием стационарного айтрекера (eye tracker) VT 3mini с ПО EventID и состоял из записи позиций зрачка (фиксации) и движения глаза (саккад). Исследование заключалось в измерении визуального внимания к гербовой символике, изучению ее заметности в конкурентной среде. В нем приняли участие 34 человека в возрасте от 18 до 40 лет, разделенные на 4 группы испытуемых по этническому критерию: русские – 44,1%, крымские татары – 17,6%, украинцы – 17,6%, иностранцы – 14,7%. В разрезе гендерных страт мужчины составили 64,7%, а женщины – 35,3%. Отметим, что окулографические исследования не требуют больших размеров выборки. Испытуемые имели нормальное, нескорректированное зрение и подписали информированное согласие об участии в эксперименте.

Визуальные стимулы проецировались на 24-дюймовый монитор с разрешением  $1920 \times 1080$  пикселей. Айтрекер располагался на расстоянии 600 мм от испытуемого, угол коррекции не превышал  $0,5^\circ$ , что соответствует погрешности порядка 5 мм. Алгоритм обнаружения для нахождения центра зрачка имеет надежность 98% с точностью определения зоны  $\pm 1$  мм.

Результаты лабораторного эксперимента были обработаны с использованием статистических методов анализа, реализуемых в среде SPSS и авторских расчетов. Данные, полученные с айтрекера, перекодированы в карты визуальной значимости в программе OGAMA.

Испытуемым был предложен визуальный стимульный материал из 14 вариантов гербов городов Республики Крым и г. Севастополя и 42 вариантов коллажей с соответствующим гербом, размещение которого было рандомизировано в процессе контролируемого эксперимента. Стимульный материал был выполнен на основе официально используемых гербов городов Республики Крым и города федерального значения Севастополя.

Дизайн эксперимента состоял из нескольких этапов. Испытуемым поочередно проецировался на экран стимульный материал: первоначально герб муниципального

образования, затем три слайда с коллажами гербов различных муниципальных образований России, при изучении которых испытуемым необходимо было в течении неограниченного времени найти изучаемый герб с учетом его визуальной заметности в конкурентной среде. При этом изучались такие окулографические показатели, как общее время изучения слайда, количество зрительных фиксаций, время нахождения герба в разрезе разных этнических и гендерных групп. Массив полученных данных о глазодвигательном поведении составил 3808 наборов записей.

Результаты эксперимента свидетельствуют о том, что при изучении гербов ряда городов Крыма испытуемые (как мужчины, так и женщины) в среднем тратили меньше времени на визуальную оценку и запоминание известных гербов, а также осуществляли меньшее количество фиксаций, поскольку могли сформировать образ по ранее виденным символам. К таким гербам городов по мере снижения их узнаваемости можно отнести гербы городов Севастополь, Симферополь, Алушта.

Полученные данные частично подтверждают результаты проведенного ранее социологического опроса, в ходе которого 80% респондентов указывали на незнание герба города Алушта. В связи с этим мы полагаем, что символы, расположенные на гербе, были понятны и легко запоминаемы. Так, поле щита данного герба светло-голубого (лазоревого) цвета, с нанесенными в виде волн символами, что ассоциировалось у респондентов с морем, в центральной части – стилизованное изображение крепостной башни серебристого (белого) цвета с проемом для ворот и фрагментами крепостных стен по краям, слева и справа над башней – стилизованное изображение двух различных византийской и российской императорских корон золотого (желтого) цвета, символизирующих преемственность истории города [Герб города Алушта, [www](http://www)].

В целом женщины-испытуемые на изучение и запоминание 11 из 14 гербов Крыма тратят времени меньше, чем мужчины-испытуемые, т. е. скорость восприятия ими визуальных элементов была выше. Однако затруднения вызвали гербы городов Джанкой (потрачено на 29% больше времени на изучение, чем мужчинами), Ялта (на 12% больше), Бахчисарай (на 0,59% больше). По нашему мнению, это связано с расположением на данных гербах множества символов, сложно запоминаемых и идентифицируемых женщинами, наличие которых присутствует и на других гербах.

Герб города Джанкой представляет собой варяжский щит, разделенный по диагонали на три цветные части: зеленую, синюю и красную. На фоне зеленой части изображена пчела, которая олицетворяет трудолюбие народа, проживающего в Джанкое, на фоне синей полосы изображен древний охотничий лук, пересекаемый тремя пшеничными колосьями [Герб города Джанкой, [www](http://www)].

В гербе города Бахчисарай использованы три основных сектора следующих цветов: в верхней половине герба – плоскость синего цвета, в левой от вертикальной оси нижней четверти – плоскость красного цвета, в правой от вертикальной оси нижней четверти – плоскость желтого цвета. В центре герба на стыке цветовых плоскостей расположена чаша и пятилепестковый цветок-капельница, в чаше на фоне семи листьев зеленого цвета – две розы желтого (слева) и красного (справа) цветов, сверху над чашей с розами и капельницей на синем фоне изображена столовая гора, гора-корабль (Тепе-Кермен, Чуфут-Кале). В нижней части герба, справа, на желтом фоне известково-цементная печь (ее древнейшая форма): трапеция с арочным сводом по центру, тремя языками пламени над печью и одним из арочного свода – символ строительной индустрии города, имеющей глубокие исторические корни. Цвет печи и

языков пламени – красный. Слева от печи на красном фоне яблоко на ветви, цвет яблока – желтый [Герб города Бахчисарай, [www](http://www)].

Гендерные особенности действительно влияют на когнитивные реакции испытуемых, вследствие чего и скорость изучения символьных объектов у них различна и обычно выше у женщин, чем у мужчин, поскольку, как отмечают ученые, у каждого пола естьочно укоренившиеся характеристики: женщины ценят и видят очень тонкие различия в символах, в том числе и цветовых, мыслят образно, тогда как мужчины обычно улавливают один или два очень очевидных вида сигналов, они менее склонны воспринимать сложные метафоры, им сложно улавливать и интерпретировать цветовые оттенки [Vijaya Lakshmi, Aparanjini Niharika, Lahari, 2017, 35]. Таким образом, гипотеза 1 ( $H_1$ ) о гендерных различиях в изучении и скорости восприятия символьных гербовых объектов подтверждена экспериментально.

Что касается этнических особенностей в восприятии гербов, здесь не все однозначно. Так, можно с уверенностью сказать, что иностранцы-мужчины больше других этнических групп тратили время на изучение гербов, поскольку, помимо гендерных особенностей, ранее они не были с ними знакомы, не знали краеведческих и территориальных особенностей для сопоставления символьных элементов и формирования эффективных образов города, также не обладали генетической памятью о данной территории (см. табл. 1 и 2).

**Таблица 1 - Среднее количество времени (мс) и фиксаций (ед.), затрачиваемое испытуемыми-мужчинами на изучение стимульного материала с гербом в разрезе национальностей<sup>1</sup>**

Герб города	Русские		Украинцы		Крымские татары		Иностранцы	
	Среднее время изучения слайда (мс)	Среднее количество фиксаций (ед.)	Среднее время изучения слайда (мс)	Среднее количество фиксаций (ед.)	Среднее время изучения слайда (мс)	Среднее количество фиксаций (ед.)	Среднее время изучения слайда (мс)	Среднее количество фиксаций (ед.)
Ялта	37 018	136	24 537	63	34 813	125	60 575	212
Алушта	20 411	68	32 206	77	25 942	81	26 840	70
Феодосия	28 334	88	29 594	88	27 824	93	29 016	87
Армянск	29 258	93	21 983	60	28 256	81	59 657	153
Бахчисарай	27 671	82	11 624	35	34 293	105	38 145	99
Джанкой	22 780	69	10 559	27	22 125	63	42 569	118
Евпатория	31 325	88	11 144	35	29 270	88	39 122	104
Керчь	21 012	69	20 084	68	29 778	93	31 603	99
Красноперекопск	29 940	86	11 219	32	28 703	82	56 185	147
Саки	28 916	76	12 014	38	37 679	101	70 533	183
Симферополь	9974	29	13 368	28	21 982	53	32 470	93
Старый Крым	32 139	92	16 370	50	21 521	69	34 946	98
Судак	16 812	48	11 803	38	30 527	96	25 301	82
Севастополь	10 043	33	5429	19	10 944	36	17 107	54

Женщины-иностранные потратили больше времени на изучение двух из гербов, что связано

<sup>1</sup> Источник: данные рассчитаны авторами.

с их способностью образно мыслить и быстрее запоминать символы и цвета, даже ранее им не известные (см. табл. 2).

**Таблица 2 - Среднее количество времени (мс) и фиксаций (ед.), затрачиваемое испытуемыми-женщинами на изучение стимульного материала с гербом в разрезе национальностей<sup>2</sup>**

Герб города	Русские		Украинцы		Крымские татары		Иностранцы	
	Среднее время изучения слайда (мс)	Среднее количество фиксаций (ед.)	Среднее время изучения слайда (мс)	Среднее количество фиксаций (ед.)	Среднее время изучения слайда (мс)	Среднее количество фиксаций (ед.)	Среднее время изучения слайда (мс)	Среднее количество фиксаций (ед.)
Ялта	54 301	236	53 657	218	39 859	153	28 573	172
Алушта	29 163	95	8401	65	23 766	91	19 172	71
Феодосия	22 406	71	25 870	68	20 564	68	29 057	87
Армянск	28 242	95	12 481	42	27 327	98	39 482	144
Бахчисарай	44 483	111	21 949	77	16 334	54	29 624	88
Джанкой	73 829	167	14 356	57	11 403	32	26 815	99
Евпатория	19 243	56	7828	28	10 602	31	24 301	78
Керчь	25 365	85	9490	31	14 313	50	15 735	55
Красноперекопск	23 899	63	10 406	37	8734	26	28 754	97
Саки	21 437	59	10 029	38	20 008	58	10 751	38
Симферополь	10 382	26	9107	29	8939	26	15 078	49
Старый Крым	23 180	72	10 135	34	31 906	99	35 013	129
Судак	20 134	64	22 215	80	11 968	39	8321	28
Севастополь	10 955	31	6015	20	9583	34	5143	19

Следует отметить различия в скорости изучения каждого из гербов представителями разных этнических групп, вследствие чего можно считать подтвержденной гипотезу 2 ( $H_2$ ). Интересно было проанализировать отличия в результатах изучения стимульного материала внутри этнических групп мужчин и женщин (см. табл. 3).

Интересен тот факт, что мужчины-украинцы, как и женщины-украинки, в целом быстрее анализировали и изучали гербовые символы, что подтверждает гипотезу 3 ( $H_3$ ) о влиянии территориальной принадлежности на восприятие символьных элементов, что позволяет на основе памяти культурно-исторических символов быстрее декодировать, запоминать и формировать образ объекта.

На следующем этапе испытуемые изучали стимульный материал в виде трех коллажей с расположенным на нем гербом конкретного муниципального образования Крыма в окружении гербов городов России. Время на изучение каждого коллажа было ограничено скоростью нахождения конкретного герба.

Скорость нахождения конкретного герба в среднем на трех коллажах в зависимости от гендерно-этнических различий представлена в табл. 4. Результаты расчетов средней скорости поиска соответствующего герба на трех коллажах показали состоятельность гипотезы 1 ( $H_1$ ) об

<sup>2</sup> Источник: данные рассчитаны авторами.

установлении гендерной асимметрии в процессе поиска и распознавания герба. Так, в целом женщины-испытуемые медленнее мужчин-испытуемых нашли и распознали 6 из 14 представленных гербов (43%). Следует отметить снижение активности и скорости поиска последних гербов городов по порядку их показа в ходе эксперимента, что может быть объяснено усталостью, снижением когнитивной активности и увеличением рассеянного внимания женщин.

**Таблица 3 - Отклонения в скорости изучения стимульного материала внутри этнических групп, %<sup>3</sup>**

Герб города	Мужчины, отклонение по этническим группам от среднего времени изучения слайда (-/+, %)				Женщины, отклонение по этническим группам от среднего времени изучения слайда (-/+, %)			
	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранные	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранные
Ялта	-5,65	-37,46	-11,27	54,39	23,14	21,68	-9,61	-35,20
Алушта	-22,54	22,23	-1,55	1,86	44,91	-58,26	18,09	-4,74
Феодосия	-1,25	3,14	-3,03	1,13	-8,45	5,70	-15,98	18,72
Армянск	-15,90	-36,81	-18,78	71,48	5,06	-53,57	1,65	46,87
Бахчисарай	-0,94	-58,39	22,77	36,56	58,32	-21,88	-41,87	5,43
Джанкой	-7,05	-56,92	-9,72	73,69	133,63	-54,57	-63,92	-15,14
Евпатория	13,02	-59,79	5,61	41,16	24,20	-49,48	-31,57	56,85
Керчь	-17,98	-21,61	16,23	23,36	56,33	-41,51	-11,79	-3,02
Красноперекопск	-4,99	-64,40	-8,91	78,30	33,16	-42,02	-51,34	60,21
Саки	-22,45	-67,78	1,06	89,17	37,80	-35,53	28,62	-30,89
Симферополь	-48,72	-31,26	13,03	66,95	-4,55	-16,27	-17,81	38,63
Старый Крым	22,46	-37,62	-18,00	33,16	-7,50	-59,55	27,33	39,73
Судак	-20,36	-44,09	44,60	19,85	28,57	41,86	-23,57	-46,86
Севастополь	-7,70	-50,10	0,58	57,22	38,25	-24,09	20,94	-35,10

**Таблица 4 - Средняя скорость нахождения герба в разрезе гендерно-этнических групп, мс<sup>4</sup>**

Герб города	Мужчины				Женщины					
	В целом по группе	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранные	В целом по группе	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранные
Ялта	12 816	13 761	8745	13 872	14 884	13 571	11 494	14 225	12 772	15 794
Алушта	15 495	20 703	8861	12 551	19 864	14 099	16 861	11 586	13 421	14 526

<sup>3</sup> Источник: данные рассчитаны авторами.

<sup>4</sup> Источник: данные рассчитаны авторами.

Герб города	Мужчины				Женщины					
	В целом по группе	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранные	В целом по группе	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранные
Феодосия	10 408	12 850	9369	10 239	9172	10 995	9064	11 263	14 071	9580
Армянск	15 503	14 021	11 995	21 974	14 020	13 355	12 878	16 643	13 370	10 527
Бахчисарай	12 162	12 734	5350	21 391	9174	17 659	20 051	19 772	24 085	6728
Джанкой	13 757	17 440	7397	18 498	11 691	18 585	17 491	16 330	16 950	23 568
Евпатория	12 943	13 231	14 488	11 432	12 621	11 248	15 344	11 378	11 177	7092
Керчь	6285	6543	6173	6712	5713	6018	7169	3335	4665	8903
Красноперекопск	8957	6708	9802	8377	10 940	6874	9293	5920	7211	5072
Саки	12 636	13 158	7441	15 190	14 756	12 041	12 748	11 776	8564	15 075
Симферополь	11 825	9746	9233	10 873	17 449	13 408	8457	13 403	17 921	13 851
Старый Крым	8131	9525	6267	8899	7832	9897	7790	10 734	11 678	9386
Судак	7090	9628	7294	5901	5536	15 149	13 376	6920	24 806	15 492
Севастополь	9590	10 767	5006	13 138	9447	15 442	15 716	11 885	15 141	19 025

Также следует отметить, что быстрее чем за 10 сек. были найдены гербы городов Севастополь, Судак, Старый Крым, Красноперекопск, Керчь – мужчинами, Старый Крым, Красноперекопск, Керчь – женщинами. Гербы данных городов, кроме г. Севастополя, не знали соответственно 50%, 73,4%, 60%, 73,4%. Среднее отклонение в скорости нахождения соответствующих гербов (в %) по гендерно-этническим группам представлено в табл. 5.

Ряд гербов городов был найден женщинами-испытуемыми быстрее и в среднем, и по трем из четырех этнических групп (гербы городов Армянск, Евпатория, Красноперекопск), а некоторые – медленнее (гербы городов Феодосия, Бахчисарай, Джанкой, Старый Крым, Судак). Таким образом, 9 из 14 (64,3%) гербов городов муниципальных образований Крыма найдены одинаково быстрее/медленнее практически всеми этническими группами женщин.

**Таблица 5 - Отклонение средней скорости нахождения герба на слайдах по гендерно-этническим группам, %<sup>5</sup>**

Герб города	В целом отклонение средней скорости нахождения герба на слайдах женщины / мужчины (-/+, %)	Отклонение по этническим группам женщины / мужчины (-/+, %)			
		Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранные
Ялта	5,89	-16,47	62,66	-7,93	6,11
Алушта	-9,01	-18,56	30,75	6,93	-26,87

<sup>5</sup> Источник: данные рассчитаны авторами.

Герб города	В целом отклонение средней скорости нахождения герба на слайдах женщины / мужчины (-/+, %)	Отклонение по этническим группам женщины / мужчины (-/+, %)			
		Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранцы
Феодосия	5,64	-29,46	20,22	37,43	4,45
Армянск	-13,86	-8,15	38,75	-39,16	-24,91
Бахчисарай	45,20	57,46	269,57	12,59	-26,66
Джанкой	35,09	0,29	120,77	-8,37	101,59
Евпатория	-13,10	15,97	-21,47	-2,23	-43,81
Керчь	-4,25	9,57	-45,97	-30,50	55,84
Красноперекопск	-23,26	38,54	-39,60	-13,92	-53,64
Саки	-4,71	-3,12	58,26	-43,62	2,16
Симферополь	13,39	-13,23	45,16	64,82	-20,62
Старый Крым	21,72	-18,22	71,28	31,23	19,84
Судак	113,67	38,93	-5,13	320,37	179,84
Севастополь	61,02	45,96	137,42	15,25	101,39

В рамках эксперимента важно было узнать, существуют ли этнические различия в поиске соответствующего герба внутри гендерных групп. Результаты эксперимента позволили выявить следующие особенности (см. табл. 6).

**Таблица 6 - Отклонения в скорости нахождения соответствующего герба внутри этнических групп, %<sup>6</sup>**

Герб города	Мужчины, отклонение по этническим группам от среднего времени нахождения герба на слайде (-/+, %)				Женщины, отклонение по этническим группам от среднего времени нахождения герба на слайде (-/+, %)			
	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранцы	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранцы
Ялта	7,37	-36,45	58,63	7,30	-15,30	23,76	-10,21	23,66
Алушта	33,61	-57,20	41,64	58,27	19,59	-31,29	15,84	8,23
Феодосия	23,46	-27,09	9,29	-10,42	-17,56	24,26	24,93	-31,92
Армянск	-9,56	-14,45	83,19	-36,20	-3,57	29,24	-19,67	-21,26
Бахчисарай	4,70	-57,99	299,83	-57,11	13,55	-1,39	21,81	-72,07
Джанкой	26,77	-57,59	150,07	-36,80	-5,89	-6,64	3,80	39,04
Евпатория	2,23	9,50	-21,09	10,40	36,42	-25,85	-1,77	-36,55
Керчь	4,11	-5,65	8,73	-14,88	19,13	-53,48	39,88	90,85
Красноперекопск	-25,11	46,12	-14,54	30,60	35,19	-36,30	21,81	-29,66
Саки	4,13	-43,45	104,14	-2,86	5,87	-7,62	-27,28	76,03
Симферополь	-17,58	-5,26	17,76	60,48	-36,93	58,48	33,71	-22,71

<sup>6</sup> Источник: данные рассчитаны авторами.

Герб города	Мужчины, отклонение по этническим группам от среднего времени нахождения герба на слайде (-/+, %)				Женщины, отклонение по этническим группам от среднего времени нахождения герба на слайде (-/+, %)			
	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранцы	Русские	Украинцы	Крымские татары	Иностранцы
Старый Крым	17,14	-34,20	42,00	-11,99	-21,29	37,79	8,79	-19,63
Судак	35,80	-24,24	-19,10	-6,19	-11,70	-48,27	258,47	-37,55
Севастополь	12,27	-53,51	162,45	-28,09	1,77	-24,38	27,40	25,65

Данные, представленные в табл. 6, дают нам возможность указать на то, что существуют этнические различия в процессе нахождения и узнавания герба города среди других представленных, поскольку мужчинами-испытуемыми трех из четырех этнических групп идентично находились / не находились гербы городов Ялта, Алушта, Армянск, Евпатория, Судак (36% от исследуемых), у женщин-испытуемых – гербы городов Алушта, Армянск, Евпатория, Керчь, Судак и Севастополь (43%). Можно отметить совпадение по гендерным группам четырех гербов городов. Таким образом, подтверждена гипотеза 2 ( $H_2$ ), что существуют этнические различия в скорости нахождения и узнавания герба.

Для проверки гипотезы 3 ( $H_3$ ) о зависимости скорости визуального изучения символьных элементов герба и скорости нахождения соответствующего герба был рассчитан коэффициент корреляции и оценена связь между исследуемыми признаками (см. табл. 7).

**Таблица 7 - Корреляционная связь между скоростью визуального изучения символьных элементов герба и скоростью нахождения соответствующего герба в разрезе гендерно-этнических групп<sup>7</sup>**

Гендерно-этнические группы	Коэффициент корреляции	Связь между признаками
Мужчины в том числе:	0,372	умеренная
- русские	0,111	слабая
- украинцы	0,225	слабая
- крымские татары	0,118	слабая
- иностранцы	0,331	умеренная
Женщины в том числе:	0,211	слабая
- русские	0,313	умеренная
- украинцы	0,235	слабая
- крымские татары	-0,151	слабая
- иностранцы	-0,429	умеренная

Результаты статистического расчета, представленные в табл. 7, позволяют с уверенностью утверждать, что время, затрачиваемое на визуальное изучение семиотических элементов герба,

<sup>7</sup> Источник: данные рассчитаны авторами.

в целом для мужчин умеренно влияет на их эффективный поиск, однако у женщин такой связи не наблюдается.

Иностранцы (как мужчины, так и женщины) больше времени затрачивали на изучение знаково-символьных элементов герба для формирования при поиске устойчивых ассоциативных связей, при этом прямая связь в большей степени между исследуемыми признаками выражена для иностранцев-мужчин и обратная – для иностранцев-женщин.

Умеренная связь между исследуемыми признаками для респондентов, не знакомых вообще с территориальными особенностями местности, свидетельствует о том, что для нахождения и узнавания соответствующих гербов им необходимо больше времени, причем это наблюдается у испытуемых всех этнических групп. Можно сделать вывод о том, что время, затрачиваемое на изучение герба города, приводит только к его механическому визуальному поиску и нахождению, но не идентификации. Для формирования целостного образа города, эффективного декодирования знаково-символьных элементов на гербе необходимо обладать соответствующими знаниями об историко-культурных, природно-этнографических, ценностных особенностях территории, вследствие чего гипотеза 3 ( $H_3$ ) опровергнута.

## Заключение

В результате контролируемого нейрокогнитивного эксперимента получен ответ на главный вопрос исследования о том, в какой степени восприятие, формирующее основу перцептивного опыта, зависит от символной информации, присутствующей на гербах муниципальных образований (на примере Республики Крым и города федерального значения Севастополь). Установлено, что некоторые изучаемые гербы городов перегружены множественным количеством символьных элементов, что затрудняет их визуальное восприятие, интерпретацию и идентификацию.

Выдвинутые авторами три гипотезы относительно гендерно-этнической асимметрии восприятия гербовой информации в рамках проводимого исследования в большинстве своем подтверждены экспериментально. В результате анализа визуальных реакций мужчин-испытуемых и женщин-испытуемых установлена гендерная асимметрия в процессе поиска и распознавания гербов 14 городов (гипотеза 1 ( $H_1$ )). Проведение эксперимента по четырем этническим группам (русские, украинцы, крымские татары и иностранцы) позволило подтвердить гипотезу 2 ( $H_2$ ) о существовании этнических различий в скорости нахождения и узнавания гербов муниципальных образований, определив отставание иностранцев в скорости их нахождения и узнавания. Гипотеза 3 ( $H_3$ ) в части выявления связи между скоростью изучения символьных элементов гербов городов и скоростью их нахождения подтверждена частично, что связано с механическим визуальным поиском и нахождением гербов городов, но не их идентификацией, что требует наличия знаний об историко-культурных, природно-этнографических, ценностных особенностях и характеристиках территории.

## Библиография

1. Баранова Л.М. Город: социальность и коммуникация // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2020. № 5. С. 36-39.
2. Герб города Алушта. URL: <https://geraldika.ru/s/6675>
3. Герб города Бахчисарай. URL: <https://geraldika.ru/s/41754>
4. Герб города Джанкой. URL: <https://geraldika.ru/s/18807>
5. Jacob R.J., Karn K.S. Eye tracking in human-computer interaction and usability research: ready to deliver the promises //

- Mind. 2003. Vol. 2. No. 3. P. 573-604.
6. Vijaya Lakshmi V., Aparanjini Niharika D., Lahari G. Impact of gender on consumer purchasing behaviour // Journal of business and management. 2017. Vol. 19. No. 8. P. 33-36.
7. Wedel M., Pieters R. Eye tracking for visual marketing // Foundations and trends in marketing. 2006. Vol. 1. No. 4. P. 231-320.

## **Neurocognitive research on gender-ethnic characteristics of the perception of the coats of arms of cities**

**Natal'ya N. Kal'kova**

PhD in Economics, Docent,  
Associate Professor at the Department of marketing, commercial and customs affairs,  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
295007, 4 Akademika Vernadskogo av., Simferopol, Russian Federation;  
e-mail: nkalkova@yandex.ru

**Ella A. Mitina**

Senior Lecturer at the Department of marketing, commercial and customs affairs,  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
295007, 4 Akademika Vernadskogo av., Simferopol, Russian Federation;  
e-mail: zhilina\_ella@list.ru

**Nataliya Z. Vel'gosh**

PhD in Economics, Docent,  
Associate Professor at the Department of marketing, commercial and customs affairs,  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
295007, 4 Akademika Vernadskogo av., Simferopol, Russian Federation;  
e-mail: nvelgosh@mail.ru

### **Abstract**

The article aims to examine the issues of the perception of the symbols of the coats of arms of cities and their transformation into the corresponding figurative structures in the process of forming an associative array with a specific municipality. It makes an attempt to reveal gender-ethnic differences in the process of searching for and recognizing coats of arms on the basis of the neurocognitive experiment of visual research on coats of arms using a stationary eye tracker. The research confirms the hypothesis about the establishment of gender asymmetry in the process of searching for and recognizing the coats of arms of cities and experimentally confirms the hypothesis on the identification of ethnic differences in the speed of finding and recognizing the coats of arms of cities by ethnic groups. The 3<sup>rd</sup> hypothesis that there is a connection between the speed of studying the symbolic elements of a coat of arms and the speed of finding, is refuted. The authors of the article come to the conclusion that the promotion of a city using heraldic symbols requires the creation and positioning of its identity through the formation and consolidation of an image that would inform and motivate to visit this territory.

**For citation**

Kal'kova N.N., Mitina E.A., Vel'gosh N.Z. (2021) Neirokognitivnoe issledovanie genderno-ethniceskikh osobennostei vospriyatiya gerbov gorodov [Neurocognitive research on gender-ethnic characteristics of the perception of the coats of arms of cities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 206-218. DOI: 10.34670/AR.2021.83.95.024

**Keywords**

City, coat of arms, symbol, perception, neurocognitive research, positioning.

**References**

1. Baranova L.M. (2020) Gorod: sotsial'nost' i kommunikatsiya [Cities: sociality and communication]. *Meditina. Sotsiologiya. Filosofiya. Prikladnye issledovaniya* [Medicine. Sociology. Philosophy. Applied research], 5, pp. 36-39.
2. *Gerb goroda Alushta* [The coat of arms of the city of Alushta]. Available at: <https://geraldika.ru/s/6675> [Accessed 07/09/21].
3. *Gerb goroda Bakhchisarai* [The coat of arms of the city of Bakhchysarai]. Available at: <https://geraldika.ru/s/41754> [Accessed 07/09/21].
4. *Gerb goroda Dzhankoi* [The coat of arms of the city of Dzhankoi]. Available at: <https://geraldika.ru/s/18807> [Accessed 07/09/21].
5. Jacob R.J., Karn K.S. (2003) Eye tracking in human-computer interaction and usability research: ready to deliver the promises. *Mind*, 2 (3), pp. 573-604.
6. Vijaya Lakshmi V., Aparanjini Niharika D., Lahari G. (2017) Impact of gender on consumer purchasing behaviour. *Journal of business and management*, 19 (8), pp. 33-36.
7. Wedel M., Pieters R. (2006) Eye tracking for visual marketing. *Foundations and trends in marketing*, 1 (4), pp. 231-320.

**Анализ современного состояния и развития крестьянских  
(фермерских) хозяйств в сельском хозяйстве России****Айдинова Анжелика Тагировна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Ставропольский государственный аграрный университет,  
355000, Российская Федерация, Ставрополь,  
пер. Зоотехнический, 12;  
e-mail: 08062011lika@mail.ru

**Назаренко Антон Владимирович**

Доктор экономических наук, доцент,  
Ставропольский государственный аграрный университет,  
355000, Российская Федерация, Ставрополь,  
пер. Зоотехнический, 12;  
e-mail: NazarenkoA.V@yandex.ru

**Аннотация**

В статье рассмотрены современные тенденции развития крестьянских (фермерских) хозяйств в сельском хозяйстве России. Проведенный анализ состояния сельского хозяйства за период с 2014 по 2020 годы представлен в разрезе организационно-правовых форм ведения хозяйства (сельскохозяйственные организации (СХО), личные подсобные хозяйства (ЛПХ), крестьянские (фермерские) хозяйства (К(Ф)Х)), укрупненных отраслей (растениеводство, животноводство, многолетние насаждения), территориальной принадлежности (Российская Федерация, федеральный округ, субъект). Детализировано, что крестьянские (фермерские) хозяйства по некоторым видам культур и животных занимают ведущие позиции, тем самым определяя вектор развития соответствующих подотраслей. Результаты проведенного анализа развития сельскохозяйственного производства в России свидетельствуют о том, что АПК является динамично развивающимся сектором экономики, демонстрируя хорошую динамику роста и развития основных производственных показателей. Основное производство продукции сельского хозяйства сосредоточено в сельскохозяйственных предприятиях, однако крестьянские (фермерские) хозяйства по некоторым видам культур и животных занимают ведущие позиции, тем самым определяя вектор развития соответствующих подотраслей. Тем не менее, для определения основных параметров экономической эффективности производства сельскохозяйственной продукции необходимо проанализировать экономическую составляющую АПК, а также оценить объем, номенклатуру и эффективность государственной поддержки отрасли.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Айдинова А.Т., Назаренко А.В. Анализ современного состояния и развития крестьянских (фермерских) хозяйств в сельском хозяйстве России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 219-233. DOI: 10.34670/AR.2021.62.41.026

## Ключевые слова

Сельское хозяйство, крестьянские хозяйства, фермерские хозяйства, Россия, экономика.

### Введение

Сельское хозяйство является важнейшим компонентом экономики России, на долю которого приходится около 4% ВВП (по данным на 2020 год). Сельское хозяйство выступает в качестве центрального звена АПК, обеспечивая смежные сферы исходным сырьем для последующей переработки и реализации, а также является условием создания дополнительных рабочих мест. Так, на одно место в сельском хозяйстве приходится до 6 мест в смежных отраслях народного хозяйства, преимущественно в пищевой промышленности и торговле.

### Основная часть

В сельском хозяйстве России работают 355 тыс. сельхозтоваропроизводителей, из которых 210 тыс. К(Ф)Х, в распоряжении которых находится порядка 25 млн. га (31,3%) (всего в Российской Федерации посевная площадь составляет около 80 млн га).

Проведенный анализ состояния сельского хозяйства за период с 2014 по 2020 годы представлен в разрезе организационно-правовых форм ведения хозяйства (Сельскохозяйственные организации (СХО), личные подсобные хозяйства (ЛПХ), крестьянские (фермерские) хозяйства (К(Ф)Х)), укрупненных отраслей (растениеводство, животноводство, многолетние насаждения), территориальной принадлежности (Российская Федерация, федеральный округ, субъект).

В растениеводстве для субъектов агробизнеса основным ресурсом производства выступает земля. Размер посевных площадей, находящихся в распоряжении хозяйств всех категорий в разрезе субъектов Российской Федерации, представлен на рисунке 1. Ключевым фактором масштабов растениеводства являются природно-климатические условия, поэтому основное производство сосредоточено в районах Юга России, Поволжья, Черноземья, Юга Западной Сибири.

Кроме того, само наличие площадей не является фактором, определяющим масштаб функционирования отрасли. Живые биологические объекты, являясь предметом труда в сельском хозяйстве, обуславливают зависимость отрасли от географических и природно-климатических условий. Рассмотрим структуру посевных площадей, находящихся в хозяйствующих субъектов различных категорий по федеральным округам России (таблицы 1 и 2) [Российский статистический ежегодник, 2020].

В исследуемом периоде в большинстве федеральных округов наметилась тенденция роста посевных площадей (в целом по России рост составил 102,7%). Во всех федеральных округах прирост посевных площадей обеспечен только за счет крестьянских (фермерских) хозяйств (по России прирост составил 26,5%). В Центральном федеральном округе положительный прирост посевных площадей отмечен в сельскохозяйственных организациях. Хозяйства населения в рассматриваемом периоде сократили посевные площади в среднем по стране на 19,2%. Это свидетельствует о тенденции перехода части хозяйств населения от натуральному к товарному производству.

За анализируемый период с 2014 по 2020 годы наблюдается рост производства продукции растениеводства (таблица 3) [там же]. Так производство овощей закрытого грунта увеличилось

более чем в 2 раза, производство семян подсолнечника в 1,57, а зерновых и зернобобовых культур в 1,27. Такой существенный рост обеспечен прежде всего активной государственной поддержкой отрасли, как ответ на введение санкций ряда стран в 2014 году. Производство картофеля, кормовых культур немного снизилось по причине сокращения площадей, занятых под данными культурами.



**Рисунок 1 – Посевные площади сельхозтоваропроизводителей Российской Федерации, 2020 год**

Таблица 1 – Динамика посевных площадей (2014-2017 годы)

Федеральный округ	2014		2015		2016		2017	
	тыс. га	%						
Центральный	14655,5	100,0	15151,7	100,0	15225,3	100,0	15530,6	100,0
СХО	11502,6	78,5	11823,6	78,0	11860,1	77,9	12091,4	77,9
ЛПХ	659,7	4,5	630,4	4,2	580,6	3,8	553,7	3,6
К(Ф)Х	2493,2	17,0	2697,7	17,8	2784,6	18,3	2885,5	18,6
Северо-Западный	1389,5	100,0	1401,1	100,0	1423,6	100,0	1404,6	100,0
СХО	1194,3	86,0	1194,3	85,2	1207,1	84,8	1178,0	83,9
ЛПХ	75,9	5,5	71,9	5,1	68,1	4,8	64,9	4,6
К(Ф)Х	119,3	8,6	135,0	9,6	148,4	10,4	161,7	11,5
Южный	12073,8	100,0	12314,5	100,0	12506,1	100,0	12653,0	100,0
СХО	7961,9	65,9	8019,6	65,1	8030,6	64,2	8020,8	63,4
ЛПХ	352,8	2,9	314,6	2,6	304,0	2,4	272,7	2,2
К(Ф)Х	3759,2	31,1	3980,3	32,3	4171,5	33,4	4359,5	34,5
Северо-Кавказский	4215,3	100,0	4272,9	100,0	4356,3	100,0	4381,3	100,0
СХО	2974,5	70,6	2989,4	70,0	3012,3	69,1	3007,1	68,6
ЛПХ	246,1	5,8	254,7	6,0	266,1	6,1	262,5	6,0

Федеральный округ	2014		2015		2016		2017	
	тыс. га	%						
К(Ф)Х	994,8	23,6	1028,9	24,1	1077,9	24,7	1111,7	25,4
Приволжский	23413,1	100,0	23629,0	100,0	23819,2	100,0	23906,6	100,0
СХО	16796,8	71,7	16686,2	70,6	16485,6	69,2	16190,6	67,7
ЛПХ	753,2	3,2	748,0	3,2	748,9	3,1	742,9	3,1
К(Ф)Х	5863,1	25,0	6194,8	26,2	6584,6	27,6	6973,1	29,2
Уральский	5313,9	100,0	5128,6	100,0	5146,1	100,0	5159,0	100,0
СХО	3656,2	68,8	3492,7	68,1	3424,4	66,5	3286,9	63,7
ЛПХ	301,3	5,7	273,3	5,3	260,2	5,1	247,0	4,8
К(Ф)Х	1356,5	25,5	1362,6	26,6	1461,6	28,4	1625,1	31,5
Сибирский	14668,3	100,0	14520,8	100,0	14572,9	100,0	14628,3	100,0
СХО	9821,2	67,0	9476,8	65,3	9271,1	63,6	9164,1	62,6
ЛПХ	313,1	2,1	292,2	2,0	279,5	1,9	273,8	1,9
К(Ф)Х	4534,0	30,9	4751,8	32,7	5022,3	34,5	5190,5	35,5
Дальневосточный	2124,3	100,0	2216,3	100,0	2262,6	100,0	2385,3	100,0
СХО	1378,5	64,9	1418,2	64,0	1432,2	63,3	1498,6	62,8
ЛПХ	100,6	4,7	95,0	4,3	90,3	4,0	87,8	3,7
К(Ф)Х	645,2	30,4	703,0	31,7	740,2	32,7	798,9	33,5

Таблица 2 – Динамика посевных площадей (2018-2020 годы)

Федеральный округ	2018		2019		2020		2020 в% к 2014
	тыс. га	%	тыс. га	%	тыс. га	%	
Центральный	15367,0	100,0	15707,2	100,0	15943,5	100,0	108,8
СХО	11926,0	77,6	12179,3	77,5	12337,9	77,4	107,3
ЛПХ	537,1	3,5	508,1	3,2	482,4	3,0	73,1
К(Ф)Х	2903,9	18,9	3019,9	19,2	3123,2	19,6	125,3
Северо-Западный	1383,2	100,0	1375,6	100,0	1360,9	100,0	97,9
СХО	1158,3	83,7	1156,3	84,1	1141,6	83,9	95,6
ЛПХ	61,5	4,4	59,5	4,3	56,2	4,1	74,1
К(Ф)Х	163,5	11,8	159,8	11,6	163,0	12,0	136,7
Южный	12853,5	100,0	12954,3	100,0	12954,7	100,0	107,3
СХО	7989,7	62,2	7928,4	61,2	7773,3	60,0	97,6
ЛПХ	257,9	2,0	243,3	1,9	235,0	1,8	66,6
К(Ф)Х	4605,9	35,8	4782,6	36,9	4946,4	38,2	131,6
Северо-Кавказский	4430,6	100,0	4431,0	100,0	4229,6	100,0	100,3
СХО	3024,7	68,3	2995,2	67,6	2800,5	66,2	94,2
ЛПХ	269,8	6,1	252,5	5,7	258,3	6,1	105,0
К(Ф)Х	1136,1	25,6	1183,4	26,7	1170,9	27,7	117,7
Приволжский	23922,9	100,0	23950,7	100,0	24018,7	100,0	102,6
СХО	15957,8	66,7	15738,8	65,7	15532,3	64,7	92,5
ЛПХ	719,5	3,0	691,1	2,9	701,4	2,9	93,1
К(Ф)Х	7245,6	30,3	7520,8	31,4	7785,0	32,4	132,8
Уральский	5150,5	100,0	5142,8	100,0	5164,0	100,0	97,2
СХО	3206,7	62,3	3165,1	61,5	3138,5	60,8	85,8
ЛПХ	239,7	4,7	228,8	4,4	217,7	4,2	72,3
К(Ф)Х	1704,1	33,1	1748,9	34,0	1807,8	35,0	133,3
Сибирский	14081,3	100,0	14019,3	100,0	14121,2	100,0	96,3
СХО	8773,3	62,3	8658,4	61,8	8649,2	61,2	88,1

Федеральный округ	2018		2019		2020		2020 в% к 2014
	тыс. га	%	тыс. га	%	тыс. га	%	
ЛПХ	260,8	1,9	240,3	1,7	237,8	1,7	75,9
К(Ф)Х	5047,2	35,8	5120,5	36,5	5234,3	37,1	115,4
Дальневосточный	2444,8	100,0	2299,3	100,0	2155,4	100,0	101,5
СХО	1542,2	63,1	1431,2	62,2	1304,5	60,5	94,6
ЛПХ	86,0	3,5	81,5	3,5	77,2	3,6	76,7
К(Ф)Х	816,6	33,4	786,5	34,2	773,7	35,9	119,9

Таблица 3 - Динамика производства основных видов продукции растениеводства, тыс. т

Наименование культуры	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в% к 2014
Зерновые и зернобобовые культуры	105211,5	104728,6	120676,9	135538,7	113255,0	121199,9	133464,9	126,9
Сахарная свекла	33322,2	38853,2	51246,3	51822,2	42002,2	54291,0	33863,7	101,6
Семена подсолнечника	8480,9	9288,7	11015,1	10481,0	12755,7	15379,2	13314,4	157,0
Картофель	24284,1	25405,7	22463,4	21707,6	22394,9	22073,4	19607,3	80,7
Овощи открытого грунта	12092,9	12428,7	12320,1	12637,7	12550,3	12772,6	12377,3	102,4
Овощи закрытого грунта	728,1	756,6	860,4	974,6	1134,9	1331,9	1486,7	204,2
Бахчевые продовольственные культуры	1531,2	1782,5	1884,1	1815,0	1969,9	1785,4	1584,3	103,5
Кормовые культуры:								
корнеплодные	725,3	657,2	533,2	484,5	450,3	447,0	425,9	58,7
сено из однолетних и многолетних трав	11196,5	11163,6	12581,6	11875,7	10880,3	10280,9	10385,5	92,8
зеленый корм из однолетних и многолетних трав и сенаж	49739,2	52116,5	52409,4	56650,6	50780,5	51748,5	50391,4	101,3

Если проанализировать структуру производства основных видов продукции растениеводства по категориям хозяйств (таблица 4), то можно отметить, что производство картофеля (порядка 65%) и корнеплодов в качестве кормовых культур (63,4%) в основном приходится на ЛПХ.

Таблица 4 - Структура производства основных видов продукции растениеводства по категориям хозяйств в 2020 году, %

Наименование культуры	СХО	ЛПХ	К(Ф)Х
Зерновые и зернобобовые культуры	69,8	0,6	29,5
Сахарная свекла	92,4	-	7,6
Семена подсолнечника	64,7	0,3	34,9
Картофель	20,9	65,3	13,9

Наименование культуры	СХО	ЛПХ	К(Ф)Х
Овощи открытого грунта	20,3	56,1	23,5
Овощи закрытого грунта	96,1	-	3,9
Бахчевые продовольственные культуры	57,1	-	42,9
Кормовые культуры:			
корнеплодные	4,3	63,4	32,3
сено из однолетних и многолетних трав	52,6	12,5	34,9
зеленый корм из однолетних и многолетних трав и сенаж	93,1	0,0	6,8

Производство овощей закрытого грунта, как наиболее капиталоемкого производства сосредоточено в сельскохозяйственных организациях, на долю которых приходится 96,1%, и лишь небольшая часть производства приходится на К(Ф)Х. Основные площади и производство сахарной свеклы (92,4% в структуре объема валового сбора) также приходится на СХО по причине достаточно высоких затрат на транспортировку корнеплодов с поля на завод. Отметим, что ЛПХ не занимаются выращиванием сахарной свеклы, овощей закрытого грунта и бахчевых продовольственных культур.

В структуре производства продукции К(Ф)Х занимает до трети от всего объема, тем самым можно отметить, что фермеры являются важнейшим элементом в системе АПК России, развитие которых, определяют в том числе и вектор развития всего сельского хозяйства.

В Российской Федерации в 2020 году произвели продукции растениеводства на 6 трлн. руб., причем за исследуемый период отмечался устойчивый его рост (таблица 5). Рост наблюдается по всем федеральным округам, причем он обеспечен как расширением посевных площадей (см. таблицы 1 и 2), повышению технологической культуры производства, так и инфляционными процессами.

**Таблица 5 - Динамика производства продукции сельского хозяйства в фактически действовавших ценах (по федеральным округам), млрд. руб.**

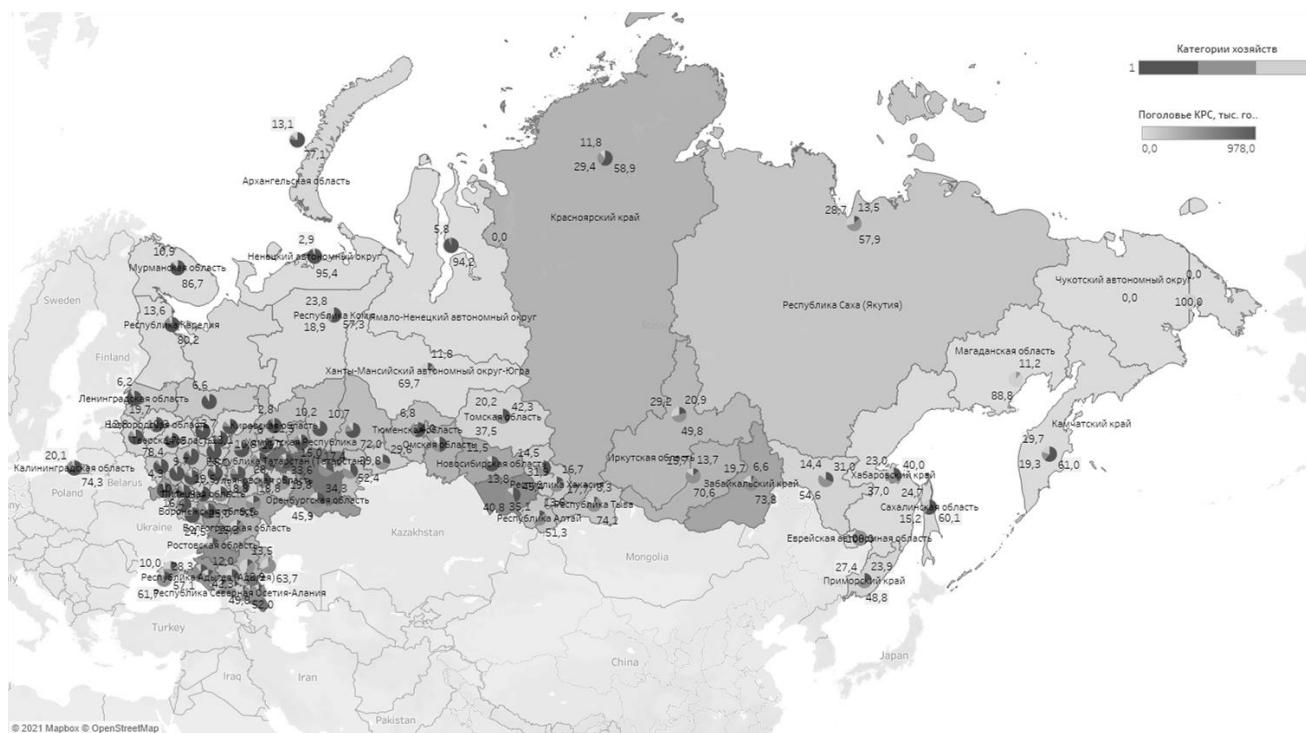
Федеральный округ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в% к 2014
Центральный	1043,4	1265,4	1307,1	1302,6	1468,0	1582,8	1686,6	161,6
Северо-Западный	195,1	225,5	225,9	224,5	246,1	267,7	267,0	136,8
Южный	642,9	811,6	899,2	891,7	903,9	1013,5	1018,2	158,4
Северо-Кавказский	323,0	384,9	428,1	436,8	461,5	492,6	504,4	156,2
Приволжский	958,1	1113,9	1204,8	1194,4	1191,9	1316,9	1460,2	152,4
Уральский	253,0	292,4	304,7	320,3	321,7	343,8	332,1	131,3
Сибирский	449,8	520,5	554,8	539,7	556,9	591,4	622,6	138,4
Дальневосточный	165,7	180,5	187,8	199,6	198,8	192,7	207,3	125,1
Российская Федерация	4031,1	4794,6	5112,4	5109,5	5348,8	5801,4	6098,4	151,3

Структура продукции сельского хозяйства в фактически действовавших ценах по категориям хозяйств представлена в таблице 6. В целом по России на СХО приходится 58,2% реализованной продукции, а на К(Ф)Х порядка 14%. Также отметим, что представленная структура на 2020 год, существенно отличается по округам и зависит от размещения сельскохозяйственных культур и специализации регионов.

**Таблица 6 - Структура продукции сельского хозяйства в фактически действовавших ценах (в разрезе федеральных округов) в 2020 году, %**

Федеральный округ	СХО	ЛПХ	К(Ф)Х
Центральный	74,8	16,2	8,9
Северо-Западный	75,5	19,6	4,9
Южный	49,2	26,4	24,5
Северо-Кавказский	38,5	44,2	17,3
Приволжский	53,3	32,4	14,2
Уральский	58,5	31,8	9,7
Сибирский	54,7	29,5	15,9
Дальневосточный	37,1	46,6	16,3
Российская Федерация	58,2	27,5	14,3

Динамика поголовья различных видов сельскохозяйственных животных в Российской Федерации за рассматриваемый период не одинакова. Поголовье крупного рогатого скота в Российской Федерации в рассматриваемом периоде незначительно сократилось с 18,9 млн. голов в 2014 году до 18,0 млн. голов – в 2020 году. Размещение КРС в 2020 году по субъектам Российской Федерации в структуре категорий хозяйств визуализирована на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Структура поголовья КРС по категориям хозяйств Российской Федерации в 2020 году**

В сельскохозяйственных организациях снижение (на 400 тыс. голов) обусловлено как непосредственно, сокращение скотоводства по различным причинам, так и сокращение, связанное с переходом на содержание более продуктивных пород (животных). Еще более заметное сокращение поголовья можно отметить в хозяйствах населения на 1181,2 тыс. голов. Депопуляризация разведения и содержания скота мясного и молочного направления объясняется доступностью молочных продуктов и говядины в сельской местности, а также

высокой трудоемкостью и сложностью обеспечения необходимыми кормами. На этом фоне существенной компенсацией сокращения поголовья крупного рогатого скота можно отметить рост количества животных в крестьянских (фермерских) хозяйствах. У фермеров, в отличие от частного сектора, больший доступ к кормовой базе, а распространенность пастбищного содержания животных является конкурентным преимуществом по отношению к сельскохозяйственным организациям (сельхозпредприятиям).

Так в период с 2014 по 2020 годы поголовье КРС в фермерских хозяйствах увеличилось на 658,7 тыс. голов (32,1%), что привело к заметным структурным изменениям – для поголовья, содержащегося в крестьянских (фермерских) хозяйствах увеличилась с 11,3% в 2014 году до 15,7% в 2020 году.

В свиноводстве ситуация обратная, что обусловлено повышенным интересом к свиноводству со стороны крупного агробизнеса. Основная масса поголовья свиней сосредоточена в крупных свиноводческих комплексах, функционирующих с применением промышленных технологий содержания животных, также необходимо отметить действующие ограничения по их содержанию в личных подсобных хозяйствах (АЧС – вспышки африканской чумы свиней в некоторых регионах России) и запрет употребления продукции свиноводства по религиозным обычаям в ряде регионов страны.

Овцеводство и козоводство в настоящее время находится в состоянии структурной товарнопродуктовой переориентации. Более четверти века назад основной доход в этой отрасли приносили производство и реализация шерсти, то в настоящее время, ввиду повсеместного использования искусственных волокон в текстильной и легкой промышленности, спрос на шерсть заметно упал. Более актуальным направлением в овцеводстве и козоводстве стало мясное направление. Наиболее существенным фактором, замедляющим развитие отрасли, является дефицит специализированных пород мясного, мясомолочного направлений, селекцией которых заняты ведущие НИИ, племенные центры, репродукторы и крупные овцеводческие хозяйства на Юге страны. В период с 2014 по 2020 годы только в фермерских хозяйствах удалось избежать существенного сокращения поголовья – на 2,6% против 25,9% и 12,5% соответственно у сельскохозяйственных организаций и хозяйств населения. Крестьянские (фермерские) хозяйства в рассматриваемом периоде достигли положительных структурных изменений – доля поголовья увеличилась с 35,1% в 2014 году до 38,6% 2020 году.

В птицеводстве, в основном, в результате заметного сокращения поголовья птицы в личных подсобных хозяйствах на 13,6% (или на 12,3 млн. голов) произошло несущественное уменьшение поголовья (-0,9%). Достигнутый в рассматриваемом периоде прирост поголовья птицы в сельскохозяйственных предприятиях и крестьянских (фермерских) хозяйствах, соответственно на 7,1 млн. и 732,9 тыс. голов ситуацию не переломил. Основная масса поголовья птицы, как и в свиноводстве, сосредоточена в сельскохозяйственных организациях и предприятиях, при чем тенденция концентрации поголовья на крупных производственных участках в рассматриваемом периоде сохраняется.

В кролиководстве аналогичная ситуация, как и в птицеводстве, однако за счет того, что три четверти поголовья кроликов сосредоточено в личных подсобных хозяйствах общий темп сокращения поголовья выше – 4,4% в период с 2014 по 2020 годы. Нельзя не отметить нарастание интереса к кролиководству со стороны сельскохозяйственных организаций и крестьянских (фермерских) хозяйств, выраженный в существенном приросте поголовья на 32,8,6% и 78,5%, соответственно. Такая положительная динамика способствовала началу структурных изменений в кролиководстве [Рост производства фермерских хозяйств России в

2020 году составил 4%, www].

В пчеловодстве сохраняется негативная тенденция к сокращению отрасли, причем из обследованных видов животноводства темп сокращения ресурсного потенциала самый высокий (сокращение на 16,1%). Сельскохозяйственные организации и предприятия наиболее активно сокращают пчеловодство, в период с 2014 по 2020 годы отмечается почти двукратное сокращение пасек (на 57,5 тыс. пчелосемей). Для крестьянских (фермерских) хозяйств пчеловодство остается дополнительным видом деятельности, поэтому, в большинстве случаев, отсутствие экономической мотивации и высокие трудозатраты не способствуют распространению и развитию данного направления в этой категории хозяйств. Основным фактором сокращения пчеловодства в хозяйствах населения выступает интенсификация в растениеводстве, сопровождаемая наращиванием уровня химизации отрасли, особенно в садоводстве и овощеводстве открытого грунта, а также заметном сокращении площадей посева кормовых культур-медоносов [Куренная, Айдинова, 2017].

Природно-климатические особенности, производственно-технологический уровень, социокультурные и этнические традиции различных территорий определяют специализацию животноводства в хозяйствах различных категорий.

Анализ распределения поголовья сельскохозяйственных животных в различных категориях хозяйств на территории различных федеральных округов позволяет сделать следующие выводы. Содержание и разведение крупного рогатого скота, свиней и птицы в большинстве федеральных округов осуществляется на промышленной основе в специализированных крупных животноводческих комплексах и животноводческих объектах сельскохозяйственных организаций и предприятий. На территориях с благоприятными для сельскохозяйственных животных природно-климатическими условиями (Южный, Северо-Кавказский, Дальневосточный федеральные округа) доля поголовья крупного рогатого скота и птицы, сосредоточенного в личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйствах заметно выше. Разведение свиней практически на всей территории Российской Федерации сосредоточено в сельскохозяйственных организациях и в значительно меньшей степени в частном секторе, в тоже время доля поголовья свиней в крестьянских (фермерских) хозяйствах во всех федеральных округах, за исключением Дальневосточного (7,1%) не превышает 3,3% (таблица 7) [там же].

**Таблица 7 – Структура поголовья сельскохозяйственных животных в Российской Федерации в 2020 году**

Федеральный округ	Виды сельскохозяйственных животных					
	КРС		свиньи		овцы и козы	
	тыс. гол.	%	тыс. гол.	%	тыс. гол.	%
Центральный	3123,5	100,0	13417,5	100,0	1034,1	100,0
СХО	2477,0	79,3	13110,8	97,7	188,6	18,2
ЛПХ	398,9	12,8	257,4	1,9	649,6	62,8
К(Ф)Х	247,6	7,9	49,3	0,4	196,0	18,9
Северо-Западный	705,7	100,0	2271,9	100,0	186,6	100,0
СХО	577,3	81,8	2218,5	97,6	14,5	7,7
ЛПХ	71,3	10,1	45,1	2,0	143,2	76,7
К(Ф)Х	57,2	8,1	8,3	0,4	29,0	15,5
Южный	2318,3	100,0	1359,7	100,0	5701,5	100,0
СХО	556,9	24,0	1073,3	78,9	617,8	10,8
ЛПХ	1172,5	50,6	241,0	17,7	2751,9	48,3
К(Ф)Х	588,9	25,4	45,4	3,3	2331,8	40,9

Федеральный округ	Виды сельскохозяйственных животных					
	КРС		свиньи		овцы и козы	
	тыс. гол.	%	тыс. гол.	%	тыс. гол.	%
Северо-Кавказский	2055,7	100,0	414,6	100,0	8099,3	100,0
СХО	238,8	11,6	275,6	66,5	1744,2	21,5
ЛПХ	1439,5	70,0	135,0	32,6	2123,1	26,2
К(Ф)Х	377,4	18,4	4,0	1,0	4232,0	52,3
Приволжский	4902,2	100,0	3855,7	100,0	2605,0	100,0
СХО	2445,8	49,9	3225,8	83,7	140,0	5,4
ЛПХ	1775,5	36,2	562,9	14,6	2032,2	78,0
К(Ф)Х	680,8	13,9	67,0	1,7	432,7	16,6
Уральский	854,9	100,0	1523,6	100,0	437,9	100,0
СХО	446,2	52,2	1323,2	86,8	10,5	2,4
ЛПХ	294,1	34,4	150,6	9,9	394,2	90,0
К(Ф)Х	114,6	13,4	49,8	3,3	33,2	7,6
Сибирский	2907,1	100,0	2452,9	100,0	2807,9	100,0
СХО	1216,9	41,9	1677,9	68,4	341,8	12,2
ЛПХ	1171,0	40,3	725,8	29,6	1643,9	58,5
К(Ф)Х	519,3	17,9	49,3	2,0	822,2	29,3
Дальневосточный	1157,3	100,0	480,1	100,0	785,9	100,0
СХО	164,4	14,2	338,0	70,4	180,3	22,9
ЛПХ	757,4	65,4	108,1	22,5	330,4	42,0
К(Ф)Х	235,5	20,3	34,0	7,1	275,2	35,0

**Таблица 8 – Структура поголовья сельскохозяйственных животных в Российской Федерации в 2020 году (окончание)**

Федеральный округ	Виды сельскохозяйственных животных					
	птица		кролики		пчелосемьи	
	млн. гол.	%	тыс. гол.	%	тыс. шт.	%
Центральный	167,1	100,0	1103,1	100,0	523,0	100,0
СХО	151,3	90,5	398,3	36,1	4,2	0,8
ЛПХ	15,3	9,2	582,8	52,8	501,2	95,8
К(Ф)Х	0,5	0,3	122,0	11,1	17,6	3,4
Северо-Западный	50,9	100,0	166,5	100,0	88,1	100,0
СХО	48,2	94,6	8,1	4,9	1,3	1,5
ЛПХ	2,4	4,7	116,4	69,9	81,0	91,9
К(Ф)Х	0,3	0,7	42,0	25,2	5,8	6,6
Южный	53,2	100,0	544,4	100,0	457,2	100,0
СХО	28,1	52,8	13,4	2,5	8,7	1,9
ЛПХ	23,7	44,5	431,0	79,2	442,1	96,7
К(Ф)Х	1,4	2,7	100,0	18,4	6,4	1,4
Северо-Кавказский	33,1	100,0	194,3	100,0	202,1	100,0
СХО	19,2	57,9	28,9	14,9	10,6	5,2
ЛПХ	11,9	35,9	153,4	79,0	177,3	87,7
К(Ф)Х	2,0	6,1	12,0	6,2	14,2	7,0
Приволжский	119,7	100,0	656,4	100,0	1002,8	100,0
СХО	100,8	84,1	50,5	7,7	18,6	1,9
ЛПХ	15,1	12,6	564,4	86,0	933,5	93,1
К(Ф)Х	3,9	3,3	41,5	6,3	50,7	5,1
Уральский	24,3	100,0	124,1	100,0	118,6	100,0

Федеральный округ	Виды сельскохозяйственных животных					
	птица		кролики		пчелосемьи	
	млн. гол.	%	тыс. гол.	%	тыс. шт.	%
СХО	22,3	91,7	23,5	18,9	1,0	0,8
ЛПХ	1,8	7,4	98,5	79,4	116,3	98,1
К(Ф)Х	0,2	0,9	2,1	1,7	1,3	1,1
Сибирский	49,1	100,0	441,7	100,0	361,9	100,0
СХО	42,3	86,1	16,0	3,6	7,5	2,1
ЛПХ	6,5	13,2	417,8	94,6	336,4	93,0
К(Ф)Х	0,3	0,7	7,9	1,8	18,0	5,0
Дальневосточный	22,3	100,0	130,4	100,0	136,6	100,0
СХО	20,4	91,4	0,3	0,2	4,2	3,1
ЛПХ	1,4	6,3	109,0	83,6	126,3	92,5
К(Ф)Х	0,5	2,3	21,1	16,2	6,1	4,5

Видовые особенности овец и коз, а именно необходимость создания условий содержания животных максимально приближенных к естественным, ограничивают их использование в условиях промышленного производства. Поэтому, овцеводство и козоводство, в основном характерно для личных подсобных хозяйств, на которые в Центральном, Северо-Западном, Приволжском, Уральском и Сибирском федеральных округах приходится от более половины поголовья (от 58,5% до 90%) и для крестьянских (фермерских) хозяйств Южного, Северо-Кавказского и Дальневосточного федеральных округов, в которых сосредоточено более трети поголовья (от 35% до 52,3%).

Необходимо отметить высокие темпы наращивания поголовья кроликов практически на всей территории Российской Федерации, их поголовье сосредоточено в личных подсобных хозяйствах, на их долю приходится от 52,8% в Центральном и до 94,6% в Сибирских федеральных округах. Гиппоаллергенность, высокие вкусовые качества крольчатины и высокий спрос обусловили наращивание поголовья кроликов в крестьянских (фермерских) хозяйствах. В Северо-Западном, Южном и Дальневосточном федеральных округах в крестьянских (фермерских) хозяйствах сосредоточено от 16,2% до 25,2% поголовья животных.

Рассмотрев динамику производства животноводческой продукции в стоимостном выражении (таблица 9), можно выделить, что за анализируемый период рост объемов производства, который обусловлен, как и инфляционными процессами, так и качеством готовой продукции. Отметим рост более чем в 2 раза производства в крестьянских (фермерских) хозяйствах, который был обеспечен наряду прочего трансформацией части личных подсобных хозяйств в фермерские с товарным укладом производства и доступом К(Ф)Х на локальные продовольственные рынки с возможностью реализации продукции по розничным, а не оптовым ценам.

**Таблица 9 - Динамика производства животноводства в хозяйствах различных категорий, тыс. руб.**

Категории хозяйств	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в% к 2014
АПК	4 031,1	4 794,6	5 112,4	5 109,5	5 348,8	5 801,4	6 098,4	151,3
СХО	2 083,0	2 588,6	2 818,4	2 818,5	3 022,2	3 348,4	3 548,9	170,4
ЛПХ	1 538,4	1 654,9	1 659,3	1 655,4	1 656,7	1 659,7	1 676,2	109,0
К(Ф)Х	409,7	551,1	634,7	635,6	669,9	793,3	873,3	213,2

## Заключение

Результаты проведенного анализа развития сельскохозяйственного производства в России свидетельствуют о том, что АПК является динамично развивающимся сектором экономики демонстрируя хорошую динамику роста и развития основных производственных показателей. Основное производство продукции сельского хозяйства сосредоточено в сельскохозяйственных предприятиях, однако крестьянские (фермерские) хозяйства по некоторым видам культур и животных занимают ведущие позиции, тем самым определяя вектор развития соответствующих подотраслей. Тем не менее для определения основных параметров экономической эффективности производства сельскохозяйственной продукции необходимо проанализировать экономическую составляющую АПК, а также оценить объем, номенклатуру и эффективность государственной поддержки отрасли в целом и К(Ф)Х в частности.

## Библиография

1. Куренная В.В., Айдинова А.Т. К вопросу о роли крестьянских (фермерских) хозяйств в функционировании масличного подкомплекса региона: тенденции и перспективы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. № 1. С. 53-57.
2. Российский статистический ежегодник. 2020: Стат. сб. М.: Росстат, 2020. 700 с.
3. Рост производства фермерских хозяйств России в 2020 году составил 4%. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10719317>
4. Федеральный закон «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» от 11.06.2003 № 74-ФЗ (с изм. и доп. от 23.06.2014).
5. Смирнова О.О., Елагина А.С. Устойчивость фермерского хозяйства в условиях глобализации: обобщение международных исследований // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 7В. С. 254-261. DOI: 10.34670/AR.2020.44.61.006
6. Елагина А.С. Роль фермерских хозяйств в обеспечении доступности продовольствия В сборнике: Новое в науке и образовании. Сборник трудов Международной ежегодной научно-практической конференции. Составитель и ответственный редактор Ю.Н. Кондракова. 2019. С. 39-46.
7. Елагина А.С. Институциональные ограничения стратегического планирования развития агропромышленного комплекса В сборнике: Новое в науке и образовании. Сборник трудов Международной ежегодной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ю.Н. Кондракова. 2018. С. 26-34.
8. Елагина А.С. Роль малого бизнеса в производстве сельскохозяйственной продукции: обеспечение доступности органических продуктов// Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 2В. С. 265-274.
9. Елагина А.С. Эволюция правового регулирования предоставления субсидий сельскохозяйственным предприятиям // Вопросы российского и международного права. 2016. № 8. С. 179-190.
10. Елагина А.С. Оценка доступности продовольствия в Российской Федерации // Теории и проблемы политических исследований. 2016. № 4. С. 192-200.
11. Костюченко Л.В., Елагина А.С. Экономический механизм обеспечения доступности продовольствия для специальных режимов питания при соблюдении экономических интересов производителей: на примере производства и продажи кошерного вина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 7В. С. 203-210. DOI: 10.34670/ AR.2020.46.53.001
12. Елагина А.С., Абрамов А.Ш. Отечественное предложение на современном рынке вина в России: тенденции, возможности, перспективы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 7В. С. 223-234. DOI: 10.34670/AR.2020.15.53.003
13. Елагина А.С., Панков А.А. Россия и мир – сравнение по индексу глобальной продовольственной безопасности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 7В. С. 235-243. DOI: 10.34670/AR.2020.17.69.004
14. Елагина А.С. Обобщение правовой модели предоставления субсидий сельскохозяйственным предприятиям // Крымский научный вестник. 2016. № 5 (11). С. 144-153.
15. Елагина А.С. Правовое регулирование цен на продовольствие // Крымский научный вестник. 2016. № 6 (12). С. 190-204.
16. Елагина А.С. Дихотомия «конкуренция-монополия» продовольственных рынков с позиции социальной философии // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2018. Том 7. № 1В. С. 276-280.
17. Елагина А.С., Юношев А.Д. Международный опыт формирования и развития института государственной поддержки внешней торговли: на примере производства лосося в Чили // Экономика: вчера, сегодня, завтра.

2018. Том 8. № 8В. С. 446-451.
18. Елагина А.С., Смирнова О.О. Эволюция подходов обеспечению продовольственной безопасности Индии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 7В. С. 189-199.
19. Елагина А.С. The "competition-monopoly" dichotomy in ensuring food security // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2016. Том 5. № 6В. С. 292-299.
20. Смирнова С.М., Елагина А.С., Новоселов С.Н. Влияние глобализации на эволюцию агропромышленных кластеров в развивающихся странах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 4. С. 55-64.
21. Елагина А.С., Смирнова О.О. Воздействие спроса на механизм ценообразования на конфессиональные и органические продукты питания // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 12В. С. 242-249. DOI: 10.34670/AR.2019.34.23.006
22. Елагина А.С., Новоселов С.Н. Оценка эластичности спроса по цене при формировании политики ценообразования предприятий пищевых производств // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 2. С. 56-73.
23. Донскова С., Елагина А. Формирование ценовой политики в рыночных условиях // Пищевая промышленность. 2000. № 10. С. 7-10.

## **Analysis of the current state and development of peasant (farm) agricultural households in Russia**

**Anzhelika T. Aidinova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Stavropol State Agrarian University  
355000, 12, Zootekhnicheskii lane, Stavropol, Russian Federation;  
e-mail: 08062011lika@mail.ru

**Anton V. Nazarenko**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Stavropol State Agrarian University  
355000, 12, Zootekhnicheskii lane, Stavropol, Russian Federation;  
e-mail: NazarenkoA.V@yandex.ru

### **Abstract**

The article examines the current trends in the development of peasant (farmer) households in agriculture in Russia. The analysis of the state of agriculture for the period from 2014 to 2020 is presented in the context of organizational and legal forms of farming (agricultural organizations, personal subsidiary plots, peasant (farmer) farms, enlarged industries (crop production, livestock breeding, or perennial plantations), territorial affiliation (Russian Federation, federal district, or subject). It is detailed that peasant (farming) households occupy leading positions in some types of crops and animals, thereby determining the vector of development of the corresponding subsectors. The results of the analysis of the development of agricultural production in Russia indicate that the agro-industrial complex is a dynamically developing sector of the economy, demonstrating good dynamics of growth and development of basic production indicators. The main production of agricultural products is concentrated in agricultural enterprises, however, peasant (farm) enterprises occupy leading positions in some types of crops and animals, thereby determining the vector of development of the corresponding subsectors. Nevertheless, in order to determine the main parameters of the economic efficiency of agricultural production, it is necessary to analyze the

economic component of the agro-industrial complex, as well as assess the volume, range and effectiveness of state support for the industry.

### For citation

Aidinova A.T., Nazarenko A.V. (2021) Analiz sovremennoego sostoyaniya i razvitiya krest'yanskikh (farmerskikh) khozyaistv v sel'skom khozyaistve Rossii [Analysis of the current state and development of peasant (farm) agricultural households in Russia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 219-233. DOI: 10.34670/AR.2021.62.41.026

### Keywords

Agriculture, peasant farms, farms, Russia, economy.

### References

1. *Federal'nyi zakon «O krest'yanskom (farmerskom) khozyaistve» ot 11.06.2003 № 74-FZ (s izm. i dop. ot 23.06.2014)* [Federal Law “On the Peasant (Farm) Economy” dated 06/11/2003 No. 74-FZ (as amended and supplemented from 06/23/2014)].
2. Kurennaya V.V., Aidinova A.T. (2017) K voprosu o roli krest'yanskikh (farmerskikh) khozyaistv v funktsionirovaniyu maslichnogo podkompleksa regiona: tendentsii i perspektivy [To the question of the role of peasant (farmer) households in the functioning of the oilseed subcomplex of the region: trends and prospects]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh pererabatyvayushchikh predpriyatiy* [Economy of agricultural and processing enterprises], 1, pp. 53-57.
3. (2020) *Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik. 2020: Stat. sb.* [Russian statistical yearbook. 2020: Statistical collection]. Moscow: Rosstat Publ.
4. *Rost proizvodstva farmerskikh khozyaistv Rossii v 2020 godu sostavil 4%* [Growth in production of farms in Russia in 2020 amounted to 4%]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/10719317> [Accessed 11/11/2021]
5. Smirnova O.O., Elagina A.S. (2020) Ustoichivost' farmerskogo khozyaistva v usloviyakh globalizatsii: obobshchenie mezhdunarodnykh issledovanii [Sustainability of farming in the context of globalization: a generalization of international studies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 254-261. DOI: 10.34670/AR.2020.44.61.006
6. Elagina A.S. (2019) Rol' farmerskikh khozyaistv v obespechenii dostupnosti prodovol'stviya [The role of farmers in ensuring food availability]. V sbornike: Novoe v nauke i obrazovanii. Sbornik trudov Mezhdunarodnoi ezhegodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Sostavitel' i otvetstvennyi redaktor Yu.N. Kondrakova [In the collection: New in science and education. Proceedings of the International Annual Scientific and Practical Conference. Compiled and edited by Yu. N. Kondrakova] pp. 39-46.
7. Elagina A.S. (2018) Institutsional'nye ogranicheniya strategicheskogo planirovaniya razvitiya agropromyshlennogo kompleksa [Institutional constraints of strategic planning for the development of the agro-industrial complex]. V sbornike: Novoe v nauke i obrazovanii. Sbornik trudov Mezhdunarodnoi ezhegodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Otvetstvennyi redaktor Yu.N. Kondrakova [In the collection: New in science and education. Proceedings of the International Annual Scientific and Practical Conference. Executive editor Yu. N. Kondrakova] pp. 26-34.
8. Elagina A.S. (2019) Rol' malogo biznesa v proizvodstve sel'skokhozyaystvennoy produktii: obespecheniye dostupnosti organicheskikh produktov [The role of small businesses in agricultural production: ensuring the availability of organic products]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (2B), pp. 265-274.
9. Elagina A.S. (2016) Evolyutsiya pravovogo regulirovaniya predostavleniya subsidiy sel'skokhozyaistvennym predpriyatiyam [The evolution of the legal regulation of subsidies to agricultural enterprises]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 8, pp. 179-190.
10. Elagina A.S. (2016) Otsenka dostupnosti prodovol'stviya v Rossiiskoi Federatsii [Assessment of food availability in the Russian Federation]. *Teorii i problemy politicheskikh issledovanii* [Theories and Problems of Political Studies], 4, pp. 192-200.
11. Kostyuchenko L.V., Elagina A.S. (2020) Ekonomicheskii mekhanizm obespecheniya dostupnosti prodovol'stviya dlya spetsial'nykh rezhimov pitaniya pri soblyudenii ekonomicheskikh interesov proizvoditelei: na primere proizvodstva i prodazhi koshernogo vina [The economic mechanism of ensuring the availability of food for special nutrition while respecting the economic interests of producers: case of the production and sale of kosher wine]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 203-210. DOI: 10.34670/AR.2020.46.53.001

- 
12. Elagina A.S., Abramov A.Sh. (2020) Otechestvennoe predlozhenie na sovremenном rynke vina v Rossii: tendentsii, vozmozhnosti, perspektivy [Domestic offer on the modern wine market in Russia: trends, opportunities, prospects] *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 223-234. DOI: 10.34670/AR.2020.15.53.003
  13. Elagina A.S., Pankov A.A. (2020) Rossiya i mir – srovnenie po indeksu global'noi prodovol'stvennoi bezopasnosti [Russia and the world – comparison on the Global food security index]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 235-243. DOI: 10.34670/AR.2020.17.69.004
  14. Elagina A.S. (2016) Obobshchenie pravovoi modeli predostavleniya subsidii sel'skokhozyaistvennym predpriyatiyam [Generalization of the legal model for granting subsidies to agricultural enterprises]. *Krymskii nauchnyi vestnik* [Crimean Scientific Bulletin], 5 (11), pp. 144-153.
  15. Elagina A.S. (2016) Pravovoe regulirovanie tsen na prodovol'stvie [Legal regulation of food prices]. *Krymskii nauchnyi vestnik* [Crimean Scientific Bulletin], 6 (12), pp. 190-204.
  16. Elagina A.S. (2018) Dikhotomiya «konkurentsiya-monopoliya» prodovol'stvennykh rynkov s pozitsii sotsial'noy filosofii [The dichotomy of “competition-monopoly” of food markets from the standpoint of social philosophy]. *Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke* [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 7 (1B), pp. 276-280.
  17. Elagina A.S., Yunoshev A.D. (2018) Mezhdunarodnyy opyt formirovaniya i razvitiya instituta gosudarstvennoy podderzhki vneshney torgovli: na primere proizvodstva lososya v Chili [International experience in the formation and development of the institute of public support for foreign trade: case of salmon production in Chile]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (8B), pp. 446-451.
  18. Elagina A.S., Smirnova O.O. (2017) Evolyutsiya podkhodov obespecheniyu prodovol'stvennoy bezopasnosti Indii [The evolution of food safety approaches in India]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (7B), pp. 189-199.
  19. Elagina A.S. (2016) The "competition-monopoly" dichotomy in ensuring food security. *Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke* [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 5 (6B), pp. 292-299.
  20. Smirnova S.M., Elagina A.S., Novoselov S.N. (2016) Vliyanie globalizatsii na evolyutsiyu agropromyshlennyykh klasterov v razvivayushchikhsya stranakh [Impact of globalization on the evolution of the agro-industrial clusters in countries with developing economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 4, pp. 55-64.
  21. Elagina A.S., Smirnova O.O. (2019) Vozdeistvie sprosa na mekhanizm tsenoobrazovaniya na konfessional'nye i organicheskie produkty pitaniya [The impact of demand on the pricing mechanism for denominational and organic food]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (12B), pp. 242-249. DOI: 10.34670/AR.2019.34.23.006
  22. Elagina A.S., Novoselov S.N. (2016) Otsenka elasticnosti sprosa po tsene pri formirovaniyi politiki tsenoobrazovaniya predpriyatiy pishchevykh proizvodstv [Estimation of price sensitivity of demand in the pricing policy formation at food production enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 2, pp. 56–73
  23. Donskova S., Elagina A. (2000) Formirovanie tsenovoi politiki v rynochnykh usloviyakh [Formation of pricing policy in market conditions]. *Pishchevaya promyshlennost'* [Food processing industry], 10, pp. 7-10.

## Управление персоналом в системе развития и внедрения бережливого производства

**Сульдина Галина Алексеевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
завкафедрой государственного управления и кадровой политики,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: galsul@yandex.ru

**Новиков Дмитрий Сергеевич**

Кандидат технических наук, доцент,  
кафедра государственного управления и кадровой политики,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: info@mguu.ru

### Аннотация

Никакая организация не в состоянии противостоять изменениям, которые постоянно привносит внешняя среда. В настоящее время успех организации на рынке во многом определяется довольно важным и одновременно сложным фактором – персоналом. Внедрение в бизнес подходов бережливого производства связано с преобразованием стратегии и именно служба управления персоналом помогает воплотить в жизнь имеющиеся планы. Важнейшая роль службы управления персоналом в статье отводится в достижении организационных целей оптимальными методами с рациональными затратами, обеспечении требуемого уровня качества и временных ограничений. В России становится все более актуальными такие модели менеджмента, которые нацелены на повышение производительности используемых ресурсов. Концепция бережливого производства доказала свою эффективность за рубежом, где основной упор делался на вовлечение всех сотрудников организации в процессы реорганизации ее деятельности. В статье проанализирован комплекс проблем, связанных с эффективностью внедрения философии бережливого производства и сопротивлением персонала организации связанным с этими изменениям. Для успешного решения указанных проблем предложены общие рекомендации, требующие определенных уточнений для конкретной организации, в зависимости от сферы деятельности, организационной структуры и уровня квалификации персонала.

### Для цитирования в научных исследованиях

Сульдина Г.А., Новиков Д.С. Управление персоналом в системе развития и внедрения бережливого производства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 234-240. DOI: 10.34670/AR.2021.46.25.027

### Ключевые слова

Управление персоналом, организационные изменения, бережливое производство, сопротивление изменениям, качество, инновации, обучение персонала, стратегия организации.

## Введение

На протяжении нескольких последних лет в экономике России и всего мира прослеживается четкая тенденция перманентных сбоев в стабильном функционировании практически всех хозяйствующих субъектов. По разным причинам возникают вынужденные простои или напротив авральное увеличение производимых товаров или услуг. Эти проблемы, связанные с высокой неопределенностью, в организациях пытаются решать самыми разными способами.

Для того, чтобы предвосхищать ситуацию с постоянно меняющимися условиями ведения бизнеса, просто необходимо отказаться от морально изживших себя традиций и освоить современные методы менеджмента, которые максимально соответствуют новым потребностям рынка. Иначе складывается ситуация, когда мы следуем за событиями, а не сами формируем их.

Непременным условием совершенствования деятельности любой организации является своевременное изменение существующих систем управления, планирования и контроля всех текущих бизнес-процессов.

Многие организации практически смирились с, казалось бы, неизбежными и обоснованными потерями, такими как:

- транспортировка сырья и готовой продукции (рост стоимости и сроков реализации);
- запасы на складах (омертвленный капитал);
- излишние перемещения сотрудников (временные затраты);
- ожидания и простои (высокая доля незавершенного производства);
- морально устаревшие технологии (высокая себестоимость);
- поздно выявленный брак (повышенный расход сырья и времени, рекламации);
- отсутствие диспетчеризации в бизнес-процессах;
- низкий уровень логистического менеджмента;
- сокращение интеллектуального потенциала (потеря интереса к работе);
- нерациональная расстановка персонала (несоответствие навыков и опыта для выполнения работ).

## Основная часть

На основе исследования открытых данных Росстата индекс предпринимательской уверенности и оценки общей экономической ситуации последние годы неуклонно падали, немного замедлившись в 2021 году. Перспективы изменения создавшейся ситуации также не оптимистичны. Спрос на услуги организаций и объемы оказанных услуг не меняют тенденций к падению. Стабильны только факторы, ограничивающие деятельность организаций: недостаточный спрос, высокий уровень налогообложения, низкая квалификация персонала. Прирост высокопроизводительных рабочих мест практически по всем субъектам Российской Федерации замедлился, при этом уровень инновационной активности организаций значительно не изменился. Число разработанных передовых технологий по видам экономической деятельности в целом увеличивается. Таким образом, вложения в развитие и повышение

эффективности деятельности организаций имеют положительную динамику, а спрос и ожидания увеличения не имеют тенденций к росту. В этой связи наиболее целесообразно активнее внедрять в деятельность компаний инструментарий бережливого производства.

Именно поэтому одним из наиболее востребованных методов обеспечения конкурентоспособности в настоящее время является концепция «бережливого производства». Для большинства российских предприятий эта концепция является инновационной. Причем данная инновация не является технологической, а скорее управленческой, что само по себе требует изменений в определенных подходах в сфере управления персоналом. В этой связи необходим комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда сотрудников организаций, создание информативных маркеров результативности работ и оптимальной системы нивелирования неприятностей изменений персоналом.

В настоящее время практически треть российских предприятий самых различных отраслей и форм собственности внедрили элементы бережливого производства в свою деятельность.

Для реализации подобных улучшений высшее руководство организаций пользуется лишь доступными ему административными рычагами давления, что несет еще большее неприятие всех сотрудников. Для эффективной реализации концепций бережливого производства нужна единая команда, целью которой становится создание и развитие системы непрерывного совершенствования бизнес-процессов (реализация основополагающего принципа – «Сохранение постоянства цели»).

Исходя из вышеизложенного, наиболее приемлемым является подход «преемственности руководства». Основная идея данного подхода в создании руководством организации команды так называемых «лидеров-союзников». Задача последних не только реализация конкретных проектов, но и подготовка себе подобных из числа остального персонала. Созданные таким образом группы должны обладать необходимыми навыками использования инструментов бережливого производства, знаниями общего менеджмента, методов мотивации и командообразования, способов вовлечения всего персонала организации в процесс постоянного контроля и совершенствования имеющихся бизнес-процессов [Возможности и ограничения кроссфункционального взаимодействия, [www](http://www)].

В процессе внедрения выбранной концепции необходимо конкретно для каждого определить, кто за что отвечает. Для этого чаще всего применяется широко известный инструмент – «матрица ответственности», которая представляет архитектуру ответственности по каждому виду работ. Матрица ответственности определяет ответственность и полномочия за реализацию конкретных работ, с указанием роли каждого сотрудника в общем объеме работ.

Бережливое производство направлено на выявление существующих или возможных потерь и неуклонное совершенствование всей деятельности путем использования разнообразных инструментов с учетом специфики организации и сферы ее деятельности [Как познать кайдзен и улучшить свой бизнес, [www](http://www)].

Среди преимуществ, которые в результате получает сотрудник – удобная рабочая зона, повышение удовлетворенности трудом, возможность творческого подхода при выполнении своего комплекса работ. Плюсом же для организации становится требуемый уровень качества продукции или услуги, минимизация затрат, повышение лояльности потребителей и дальнейшее эффективное развитие.

Стартом данного процесса должно стать тотальное обучение персонала, поскольку именно персонал требуемой квалификации в рассматриваемой цепочке имеет наиболее важную роль.

---

Качество подбора персонала, его адаптация, обучение и вовлечение определяют уровень профессионализма сотрудников, а значит их способность решения профессиональных задач и удовлетворения потребностей конечных потребителей.

В решении возникающих задач не следует забывать известное правило Парето – 20% сотрудников организации обеспечивают 80% эффективности ее работы. Принимая во внимание данную пропорцию, которая действует во всех сферах бизнеса, можно безошибочно учесть факторы и расставить приоритеты в необходимых изменениях в управлении ресурсами.

Организация должна постараться найти именно такие ресурсы, наиболее эффективные, 20% и нацелить именно туда основные стремления. Это вызовет необходимость избавиться от некоторых процессов и сотрудников, не создающих никакой ценности, что в свою очередь позволит оптимизировать регламент работ и ресурсное обеспечение в организации. Дешевле и быстрее убрать из системы те элементы, которые мешают ей быть хорошей, главное своевременно и корректно их идентифицировать.

Во многих научных источниках делается упор на то, что основным инициатором изменений должно являться только руководство организации, что подразумевает внедрение сверху вниз. Реалии сегодняшнего дня показывают, что у высшего руководства чаще всего на это просто не хватает времени и сил. Современному руководителю необходимо научиться делегировать часть своих полномочий для успешной реализации внедрения изменений [Лайкер, 2018].

В зависимости от должностного положения можно дать следующие рекомендации по реализации права активации конкретных инструментов бережливого производства:

Визуализация (андон) – высшее руководство, менеджмент среднего звена.

Выравнивание (leveling) - высшее руководство.

Канбан – высшее руководство.

Картирование процессов – высшее руководство.

Рабочие ячейки – высшее руководство.

Супермаркет – менеджмент среднего звена.

SMED – менеджмент среднего звена.

5S – менеджмент среднего звена, рядовой исполнитель.

Poka-уока – менеджмент среднего звена, рядовой исполнитель.

SWP – менеджмент среднего звена, рядовой исполнитель.

TPM – рядовой исполнитель.

Таким образом, определенная часть работ по внедрению элементов бережливого производства может инициироваться низовыми звенями организации.

На многих российских предприятиях желание внедрить в свою деятельность технологии бережливого производства так и не осуществилось, несмотря на достаточные вложения необходимых ресурсов. Основными общими недостатками современного российского бизнеса являются:

-отсутствие эффективной системы мотивации;

-сопротивление любым инновациям;

-отсутствие системы оценивания творческого вклада персонала;

-узкая специализация в системе распределения ответственности и полномочий сотрудников.

Реализация подходов бережливого производства помогает довольно быстро и эффективно устранять указанные выше недостатки [Методика оценки эффективности мероприятий по бережливому производству, www].

Инструменты, используемые в концепции бережливого производства, можно разделить на

4 группы, в зависимости от реализуемой стратегии организации:

-время (оптимизация временных затрат: JIT, SMED, U – образные ячейки). Позволяет организовать производство товаров и услуг точно в срок, быструю переналадку процессов и сократить время на перемещение между рабочими местами (рационализировать численность персонала), сократить потери ресурсов;

-совершенствование (постоянное совершенствование бизнес-процессов: Кайдзен, 5S, Poka-Yoke, стандартизация работы). Позволяет постоянно оптимизировать рабочие места, документировать все процессы, предотвращать ошибки, вовлекать и объединять всех сотрудников;

-визуализация (наглядность данных, результата дает возможность своевременно выявлять узкие места и облегчать восприятие необходимой информации: Андон, Канбан). Позволяет визуализировать результаты, маркировать и обозначать приоритеты заданий, быстро реагировать на нарушения процессов, минимизировать излишки запасов;

-потребительская ценность (организация непрерывного потока генерации потребительской ценности при минимуме потерь и сокращение процессов, не производящих ценность: втягивающее производство, картирование). Позволяет работать под конкретный заказ с эффективным распределением времени работы и фиксировать порядок производственных процессов с выявлением узких мест [Установление показателей эффективности бережливого производства, www].

Любые организационные изменения сопровождаются явным и скрытым сопротивлением персонала организации. Для нивелирования общего сопротивления необходим комплекс следующих мероприятий:

- идентификация и ранжирование угроз в реализации изменений;
- выработка единого образа результата перемен;
- создание отдельной системы мотивации непосредственно к изменениям;
- формирование пула сотрудников - проводников предстоящих изменений;
- организация центра оценки (диагностики) уровня компетентности управленческого персонала;
- разработка и проведение тренингов (создание центров развития), которые нацелены на формирование определенных управленческих навыков сотрудников;
- приглашение внешних тренеров и консультантов.

## Заключение

Таким образом, основное внимание высшего руководства должно уделяться управлению самым главным активом для развития организации – персоналу. Этот актив менее других подвержен моральному износу. Выше сформулированы ключевые особенности и принципы управления персоналом в бережливом производстве, которое является привлекательной методологией управления персоналом для организации, ее внедрение ведет к оптимизации численности персонала, повышению качества трудовых ресурсов организации за счет повышения компетенции. Усилия менеджеров должны быть направлены на развитие сильных сторон у сотрудников, а не поиск ошибок и несоответствий в их рутинной работе.

В заключении хотелось бы отметить, что в России внедрение концепций бережливого производства поддерживается на государственном уровне. Это реализуемый на данный момент Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», призванный

создать условия для ежегодного роста производительности труда на 5% к 2024 году и Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 20 июня 2017 г. № 1907, где утверждены «Рекомендации по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности».

Организациям, которые собираются внедрять философию бережливого производства в свою повседневную деятельность, необходимо сместить приоритеты от производственного менеджмента к управлению персоналом. Между производительностью и взаимоотношениями в организации существует тесная взаимосвязь. При разработке стратегии и определении основных ценностей нужно учитывать потребности и ожидания персонала. Эффективная структуризация задач и расстановка приоритетов невозможна без параллельного моделирования социальных стилей работников. Это позволит создать систему мотивации, дающую максимальную корреляцию между целями организации и работниками, а в итоге получить синергетический эффект – максимальная мобилизация в достижении и развитии результатов деятельности.

## Библиография

1. Возможности и ограничения кроссфункционального взаимодействия. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/1>
2. Как познать кайдзен и улучшить свой бизнес. URL: <https://www.gd.ru/articles/9472-kaizen>
3. Лайкер Д.К. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство. М.: Альпина Пабл, 2018. 336 с.
4. Методика оценки эффективности мероприятий по бережливому производству. URL: <https://gigabaza.ru/>
5. Официальный портал всероссийской организации качества. URL: <http://ria-stk.ru/>
6. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. URL: <http://minpromtorg.gov.ru/>
7. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705>
8. Установление показателей эффективности бережливого производства. URL: <https://lean-kaizen.ru/>

## Human resources management in the system of development and implementation of lean production

**Galina A. Sul'dina**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of Department of Public administration and personnel policy,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: galsul@yandex.ru

**Dmitrii S. Novikov**

PhD in Technical Science, Associate Professor,  
Department of Public administration and personnel policy,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: info@mguu.ru

## Abstract

No organization is able to withstand the changes that the external environment constantly brings. Currently, the success of an organization in the market is largely determined by a rather important and at the same time complex factor, which is personnel. The implementation of lean manufacturing approaches in business is associated with the transformation of strategy and it is the HR service that helps to implement the existing plans. The most important role for the personnel management service in the article is assigned to the achievement of organizational goals by optimal methods with rational costs, ensuring the required level of quality and time constraints. In Russia, such management models are becoming more and more relevant, which are aimed at increasing the productivity of the resources used. The concept of lean manufacturing has proven its effectiveness abroad, where the main emphasis was placed on the involvement of all employees of the organization in the processes of reorganizing its activities. The article analyzes a complex of problems associated with the effectiveness of the implementation of the philosophy of lean production and the resistance of the organization's personnel associated with these changes. For the successful solution of these problems, general recommendations are proposed that require certain clarifications for a specific organization, depending on the field of activity, organizational structure and level of personnel qualifications.

## For citation

Sul'dina G.A., Novikov D.S. (2021) Upravlenie personalom v sisteme razvitiya i vnedreniya berezhlivogo proizvodstva [Human resources management in the system of development and implementation of lean production]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 234-240. DOI: 10.34670/AR.2021.46.25.027

## Keywords

Human resources management, organizational change, lean manufacturing, change resistance, quality, innovation, personnel training, organization strategy.

## References

1. *Kak poznat' kaidzen i uluchshit' svoi biznes* [How to learn kaizen and improve your business]. Available at: <https://www.gd.ru/articles/9472-kaizen> [Accessed 11/11/2021]
2. Liker J. (2014) *Developing Lean Leaders at All Levels: A Practical Guide*. Lean Leadership Institute Publications.
3. *Metodika otsenki effektivnosti meropriyatiy po berezhlivomu proizvodstvu* [Methodology for assessing the effectiveness of measures for lean production]. Available at: <https://gigabaza.ru/> [Accessed 11/11/2021]
4. *Ofitsial'nyi portal vserossiiskoi organizatsii kachestva* [The official portal of the All-Russian organization for quality]. Available at: <http://ria-stk.ru/> [Accessed 11/11/2021]
5. *Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki* [Official site of the Federal State Statistics Service]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> [Accessed 11/11/2021]
6. *Ofitsial'nyi sait Ministerstva promyshlennosti i torgovli Rossiiskoi Federatsii* [Official site of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation]. Available at: <http://minpromtorg.gov.ru/> [Accessed 11/11/2021]
7. *Ustanovlenie pokazatelei effektivnosti berezhlivogo proizvodstva* [Establishing indicators of the efficiency of lean production]. Available at: <https://lean-kaizen.ru/> [Accessed 11/11/2021]
8. *Vozmozhnosti i ograničeniya krossfunktional'nogo vzaimodeistviya* [Possibilities and limitations of cross-functional interaction]. Available at: <https://www.pro-personal.ru/article/1> [Accessed 11/11/2021]

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.53.51.028

**Экономическое поведение детей и подростков****Джангаров Ахмед Идрисович**

Ассистент,  
кафедра программирования и инфокоммуникационных технологий,  
Чеченский государственный университет,  
364049, Российская Федерация, Грозный, ул. Шерипова, 32;  
e-mail: dzhangarov1995@gmail.com

**Магамедова Джанет Мовладиевна**

Ассистент,  
кафедра информационных технологий  
и методики преподавания информатики,  
Чеченский государственный педагогический университет,  
364068, Российская Федерация, Грозный, ул. Мовсара Кишиева, 4;  
e-mail: mdzhanet@list.ru

**Калхиташвили Давид Шалвович**

Ассистент,  
кафедра системного анализа и анализа данных,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82;  
e-mail: DavidKalkhitashvili@gmail.com

**Аннотация**

Еще пятнадцать лет назад изучение экономического поведения детей и подростков не вызывало значительного научного интереса. С тех пор внимание к данному вопросу существенно повысилось. Стало ясно, что рассмотрение развития экономического поведения важно для понимания экономического поведения взрослых и обеспечения основы для возможных политических вмешательств в отношении экономического поведения в детстве и подростковом возрасте. В статье рассматриваются следующие аспекты: рациональность выбора, временные предпочтения, социальные предпочтения, сотрудничество и конкурентоспособность. Все эти аспекты анализируются с учетом влияния возраста и пола, также анализируется роль социально-экономического статуса или вмешательств.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Джангаров А.И., Магамедова Д.М., Калхиташвили Д.Ш. Экономическое поведение детей и подростков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 241-246.  
DOI: 10.34670/AR.2021.53.51.028

### Ключевые слова

Эксперимент, опрос, социальные предпочтения, предпочтения по времени, конкурентоспособность, пол, возраст.

## Введение

Экономическое поведение – поведение людей, добровольно или вынужденно руководствующихся рыночными целями, законами и ограничениями. Таково широкое определение экономического поведения. Более узкая трактовка предполагает сознательное стремление к выгода (прибыли), минимизацию своих усилий и имеющихся в наличии ресурсов, но максимизацию своей прибыли и выгоды.

В конце 1990-х гг. Билл Харбо, Кейт Краузе и другие исследователи первыми начали то, что с тех пор стало очень оживленной областью исследований, а именно экспериментальное изучение экономического поведения детей и подростков. В их ранних работах были приведены примеры того, как проводить эксперименты с детьми и подростками и какие темы можно изучать с юными подопытными, включая, среди прочего, принятие риска, социальные предпочтения, рациональность выбора или торг.

В первые годы после открытий данных ученых количество экспериментальной работ с детьми было все еще довольно небольшим и было легко отслеживать все проводимые исследовательские работы. За последние десять лет количество подобных экспериментальных работ значительно увеличилось, если не сказать, что произошел самый настоящий взрыв идей.

В данной статье учитываются такие аспекты, как рациональность выбора у детей и подростков, их временные предпочтения, предпочтения в отношении риска, социальные предпочтения, включая игры распределения, игры на торги и игры сотрудничества. При анализе каждого аспекта делается основной упор на влияние возраста (обычно от 3 до 18 лет) и пола на экономические решения детей и подростков. Кроме того, рассматриваются дополнительные детерминанты экономического поведения, такие как социально-экономический статус родителей или социальный контекст взаимодействия (например, внутригрупповые / внегрупповые сценарии).

Выбор вышеупомянутых показателей экономических предпочтений основан на том факте, что они являются наиболее часто изучаемыми факторами экономического поведения детей. Также рассмотрим свежие исследования, в которых проводились политические вмешательства с целью повлиять на экономическое поведение детей и подростков [Горелов, Кораблева, 2019].

## Основная часть

В первые годы экспериментальных исследований с участием детей и подростков в большинстве случаев научное сообщество скептически относилось к тому, что посредством изучения экономического поведения детей и подростков можно делать определенные выводы. Сегодня по ряду причин это является устоявшейся областью исследований, в том числе в ведущих научных учреждениях. Прежде всего, изучение поведения детей и подростков позволяет выявить, развивается ли экономическое поведение по характерным образцам в течение жизненного цикла.

Уже маленькие дети демонстрируют в значительной степени рациональное поведение, подчиняясь законам экономики и применяя стратегические рассуждения при выборе своей стратегии в интерактивных играх. Все эти навыки развиваются и становятся более выраженным с детства до подросткового возраста, поведение подростков все больше и больше ассилируется с поведением, наблюдаемым у взрослых [Елисеев, Веленто, 2020]. Следовательно, дети и подростки не принимают решения случайным образом, но могут учитывать стратегические соображения и основные принципы рационального поведения при принятии экономических решений, таким образом постепенно достигая поведенческих паттернов, наблюдаемых в группах взрослых субъектов.

Временные предпочтения обычно измеряются, позволяя испытуемым выбирать между более ранним, но меньшим платежом и более крупным, но более поздним платежом. Следовательно, они являются мерой того, как настоящее и будущее (или более близкое и более отдаленное будущее) меняются местами. Большинство исследований показывают, что дети и подростки становятся более терпеливыми по мере взросления, т.е. они чаще выбирают более крупную, но более позднюю награду, а не меньшую, но более раннюю награду [Васильев, Холоденко, 2020]. Другими словами, люди старшего возраста с большей вероятностью откладывают получение удовольствия на более поздний срок. Эта закономерность наблюдается уже в дошкольном или детском саду – у детей в возрасте 3–6 лет, которым приходилось выбирать между одним маленьким подарком сегодня и двумя маленькими подарками завтра. Дети старшего возраста в возрасте 5–16 лет с большей вероятностью будут ждать большего вознаграждения в будущем. Метод определения временных предпочтений не имеет значения, поскольку он определяет простой выбор из списка, в котором испытуемые выбирают между определенной суммой в более ранний момент времени или большей суммой в более поздний период и сравнивают его с методом выявления, основанным на так называемом бюджетном наборе, в котором субъекты могут распределить определенную сумму между более ранними и более поздними моментами времени (а распределение на более поздние моменты времени более ценно). Оба метода дают очень похожие результаты в группе детей 7–11 лет, при этом дети более старшего возраста проявляют больше терпения к обоим методам. Изучая аналогичную возрастную когорту детей 7–10 лет, также было обнаружено, что пожилые люди чаще выбирают более крупные, но более выявлено положительного влияния возраста на вероятность отсрочки получения вознаграждения.

В то время как возраст преимущественно положительно связан с терпением, данные в отношении пола очень неоднозначны. Самое раннее исследование показало, что мальчики менее терпеливы, чем девочки, а последующие исследования только подтвердили те же закономерности.

Однако более новое и масштабное исследование, проведенное в 2015 году, показало обратное, а именно – что девочки менее терпеливы, чем мальчики. В итоге на основе анализа большого количества научных работ с противоположными точками зрения был сделан вывод об отсутствии существенных гендерных различий или их наличии только при очень специфических условиях.

Помимо влияния возраста и пола, некоторые параметры дизайна различных товаров также имеют свои эффекты. Дети и подростки реагируют на более крупные размеры потенциальных выгод в более короткое время ожидания, при этом совершая более терпеливый выбор (т.е.

ожиная чаще, нежели принимая решения импульсивно). Это означает, что цены и продолжительность ожидания (например, покупки) влияют на поведение подростков и детей прямым образом.

## Заключение

Таким образом, проанализировав ряд исследований, можно прийти к следующим выводам. Дети и подростки чаще ждут более раннее вознаграждение и редко желают рассматривать его в долгосрочной перспективе, в отличие от взрослой категории людей. Исследования на тему влияние пола на экономическое поведение не дали каких-то фундаментальных итоговых результатов, выявлено, что гендерные различия не оказывают сильного влияния, вследствие чего могут быть опущены в рамках подобных исследований.

## Библиография

1. Васильев В.П., Холоденко Ю.А. Экономика. М.: Юрайт, 2020. 298 с.
2. Глухов В., Балашова Е. Экономика и менеджмент в инфокоммуникациях. СПб.: Питер, 2012. 272 с.
3. Горелов Н.А., Кораблева О.Н. Развитие информационного общества: цифровая экономика. М.: Юрайт, 2019. 242 с.
4. Гринберг Р.С., Рубинштейн А.Я., Нуреев Р.М. Экономика общественного сектора (новая теория). М.: Инфра-М, РИОР, 2016. 440 с.
5. Дерен В.И., Дерен А.В. Экономика и международный бизнес. Учебник и практикум для магистратуры. М.: Юрайт, 2019. 298 с.
6. Елисеев В.С., Веленто И.И. Теория экономического права. Теория отраслей права, обеспечивающих экономические отношения. М.: Проспект, 2020. 416 с.
7. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров. Микро- и макроуровень. М.: Дело, 2019. 408 с.
8. Иохин В.Я. Экономическая теория. М.: Юрайт, 2017. 354 с.
9. Казначевская Г.Б. Основы экономической теории. М.: Феникс, 2020. 384 с.
10. Колычев А.М., Рассолов И.М. Правовое обеспечение экономики. М.: Юрайт, 2019. 430 с.

## Economic behavior of children and adolescents

**Akhmed I. Dzhangarov**

Assistant,

Department of programming and infocommunication technologies,  
Chechen State University,  
364049, 32 Sheripova st., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: dzhangarov1995@gmail.com

**Dzhanet M. Magamedova**

Assistant,

Department of information technology and teaching methods of informatics, Chechen State  
Pedagogical University,  
364068, 4 Movsara Kishieva st., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: mdzhanet@list.ru

**David Sh. Kalkhitashvili**

Assistant,  
Department of system analysis and data analysis,  
Russian Academy of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation,  
119571, 82 Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: DavidKalkhitashvili@gmail.com

**Abstract**

Fifteen years ago, the study of the economic behavior of children and adolescents did not arouse significant interest. Since then, this type of research has grown dramatically in scope and depth. It became clear that considering the development of economic behavior is important for understanding the economic behavior of adults and providing a basis for possible policy interventions regarding economic behavior in childhood and adolescence. The focus is on the following aspects: rationality of choice, time preferences, social preferences, cooperation and competitiveness. All these aspects are analyzed taking into account the influence of age and gender, and the role of socioeconomic status or interventions is also considered. The authors conclude that children and adolescents are more likely to expect earlier gratification and rarely want to consider it in the long term, in contrast to the adult category of people. Studies on the influence of gender on economic behavior have not yielded any fundamental final results and gender differences do not have a strong impact, as a result of which they can be omitted in the framework of such studies.

**For citation**

Dzhangarov A.I., Magamedova D.M., Kalkhitashvili D.Sh. (2021) Ekonomicheskoe povedenie detei i podrostkov [Economic behavior of children and adolescents]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 241-246. DOI: 10.34670/AR.2021.53.51.028

**Keywords**

Experiment, survey, social preferences, time preferences, competitiveness, gender, age.

**References**

1. Deren V.I., Deren A.V. (2019) *Ekonomika i mezhdunarodnyi biznes. Uchebnik i praktikum dlya magistratury* [Economy and international business. Textbook and workshop for magistracy]. Moscow: Yurait Publ.
2. Eliseev V.S., Velento I.I. (2020) *Teoriya ekonomicheskogo prava. Teoriya otrraslei prava, obespechivayushchikh ekonomicheskie otnosheniya* [The theory of economic law. The theory of branches of law providing economic relations]. Moscow: Prospekt Publ.
3. Glukhov V., Balashova E. (2012) *Ekonomika i menedzhment v infokommunikatsiyakh* [Economics and management in infocommunications]. Saint Petersburg: Piter Publ.
4. Gorelov N.A., Korableva O.N. (2019) *Razvitiye informatsionnogo obshchestva: tsifrovaya ekonomika* [Development of the information society: digital economy]. Moscow: Yurait Publ.
5. Grinberg R.S., Rubinshtein A.Ya., Nureev R.M. (2016) *Ekonomika obshchestvennogo sektora (novaya teoriya)* [Public sector economics (new theory)]. Moscow: Infra-M, RIOR Publ.
6. Iokhin V.Ya. (2017) *Ekonomicheskaya teoriya* [Economic theory]. Moscow: Yurait Publ.
7. Ivashkovskii S.N. (2019) *Ekonomika dlya menedzherov. Mikro- i makrouroven'* [Economics for managers. Micro and macro level]. Moscow: Delo Publ.

8. Kaznachevskaia G.B. (2020) *Osnovy ekonomiceskoi teorii* [Basics of economic theory]. Moscow: Feniks Publ.
9. Kolychev A.M., Rassolov I.M. (2019) *Pravovoe obespechenie ekonomiki* [Legal support of the economy]. Moscow: Yurait Publ.
10. Vasil'ev V.P., Kholodenko Yu.A. (2020) *Ekonomika* [Economy]. Moscow: Yurait Publ.

**Качество управления и результативность в практике  
государственного управления (на примере управления  
государственными программами)**

**Братченко Светлана Анатольевна**

Кандидат экономических наук,  
старший научный сотрудник

Институт экономики Российской академии наук  
117218 Российская Федерация, Москва, Нахимовский пр., д. 32  
e-mail: svetlana.bratchenko@gmail.com

**Аннотация**

В статье предпринята попытка выявить некоторые причины неудовлетворительного качества управления государственными программами и сформулировать рекомендации для его повышения. На основе анализа корпуса нормативных документов по управлению госпрограммами, а также изучения конкретного кейса (части программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», посвященной автомобильстроению), было показано, что недостижение целей государственных программ неслучайно, в значительной степени оно «заложено» в паспортах госпрограмм и обусловлено существующей методологией управления реализацией государственных программ, корпусом действующих нормативных документов. У исполнителя госпрограммы не возникает ни ответственности за достижение целей программы, ни заинтересованности в достижении данных целей. Показано, что пока критерием успешности при реализации госпрограмм будет оставаться результативность (достижение плановых значений индикаторов) без учета достижения реальных целей программы, эти цели достигаться не будут, а качество управления будет оставаться неудовлетворительным. Сформулированы рекомендации по повышению качества управления госпрограммами.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Братченко С.А. Качество управления и результативность в практике государственного управления (на примере управления государственными программами) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 247-260. DOI: 10.34670/AR.2021.15.53.029

**Ключевые слова**

Качество государственного управления, результативность государственного управления, эффективность государственных программ, конкурентоспособность промышленности, автомобильстроение.

## Введение

Проблема качества государственного управления волнует российских политиков и экономистов далеко не первый год. Г. Греф обозначил неэффективность власти в качестве одного из основных вызовов для России еще в 2012 г. [Лысова, Аверченко, 2012]. Д.А. Медведев в бытность премьер-министромставил вопрос повышения качества государственного управления (ГУ) на первое место среди всех направлений институциональной модернизации [Медведев, 2018, с. 12]. Президент в своем последнем Послании к Федеральному собранию увязывает решение социальных, экономических и технологических задач, стоящих перед страной, с повышением качества государственного управления [Путин, 2020, www]. Между тем, проблема остается актуальной, и в ноябре 2020 г. Премьер-министр М. Мишустин анонсировал оптимизацию системы государственного управления со словами "откладывать реформу больше нельзя" [Мишустин, 2020, www].

В этом контексте представляется чрезвычайно важным выявить причины недостаточного качества государственного управления, а также понять, что возможно сделать для повышения качества государственного управления на практике. Это весьма обширная "повестка дня", и ее вряд ли возможно исчерпывающе раскрыть в отдельной статье. В данном случае мы намерены сузить фокус исследования вышеуказанной проблемы, выбрав в виде объекта изучения две близких категорий - результативности и качества управления, а предметом исследования - использование вышеозначенных категорий в практике государственного управления (на примере управления государственными программами).

С самого начала отметим, что государственная программа - сложный инструмент государственного управления, который по сути представляет собой сценарий, который должен реализоваться в условиях сложной среды с высокой степенью неопределенности и изменчивости [Братченко, 2016, с. 63-64], что зачастую предопределяет риски невыполнения или недостаточно полного выполнения программы. И наша задача в данном случае - отделить объективные факторы, снижающие качество управления государственными программами, от субъективных, "заложенных" авторами программы на стадии ее составления.

Ниже будет показано, что основным критерием успешности в практике управления государственными программами (ГП) (и, в действительности, в практике государственного управления в целом) выступает результативность. Выдвигаемая автором гипотеза заключается в том, что именно использование результативности в качестве критерия успешности управления - в том виде, в каком это имеет место быть - является одной из значимых причин низкого качества государственного управления в Российской Федерации.

## Критерии успешности<sup>1</sup> управления. Терминология

В практике управления используется несколько критериев успешности управления. Обычно это категории эффективности, результативности и - преимущественно в последние годы - качества управления. Содержание первых двух понятий закреплено в государственном стандарте (см. ГОСТ Р ИСО 9000-2015):

<sup>1</sup> Используется слово "успешность" как общая характеристика достижения цели управления, поскольку термины "эффективность", "результативность" и "качество управления" уже "заняты", соотношение их значений и является предметом настоящего обсуждения.

- **результативность** (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.
- **эффективность** (efficiency): Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Однако, как в литературе, так и в нормативных документах эти категории далеко не всегда четко разделяются, бывает, что термин **эффективность** tolкуется расширительно, означая в том числе и (наибольшую) степень достижения цели [Лопатников, 2003, www] и, таким образом, поглощая собой значение понятия **результативности**. Например, документы, регламентирующие управление государственными программами, оперируют термином **эффективность**, однако в действительности речь идет о **результативности**, то есть о степени достижении цели: "Обязательным условием оценки планируемой эффективности ГП является успешное (полное) выполнение запланированных на период ее реализации целевых индикаторов и показателей ГП, а также мероприятий в установленные сроки" [ПП №588, 16].

Еще в 1981 г. Д. Доран [Doran, 1981, 35-36] сформулировал требования к формулировке целей для успешного управления проектами. С его "легкой руки" всем известно, что цели должны быть SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound), то есть конкретными, измеримыми, достижимыми, уместными и привязанными ко времени. Аналогичные требования постулируются в ПП №786, ст. 17: "Цели ГП (комплексной программы), задачи ее структурных элементов должны соответствовать критериям конкретности, измеримости, достижимости, актуальности и ограниченности во времени".

Это означает, что если в качестве критерия успешности управления используется результативность, система целей управления должна быть выражена в виде набора количественно определенных показателей (индикаторов). Это нашло отражение в ПрМЭР №582, п. 22: "Показатели (индикаторы) должны иметь запланированные по годам количественные значения". Например, одной из целей ГП "Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан РФ" (ПП №1710) является увеличение годового объема ввода жилья до 120 млн. кв. м к 2030 году.

Индикаторы сами по себе не являются и не могут являться целью управления, поскольку индикатор - от лат. *indicator* - "какой либо параметр контролируемого технического процесса или объекта в форме, наиболее удобной для непосредственного восприятия человеком" [Прохоров, 2000, www] или же "ориентирующий экономический показатель, измеритель, позволяющий в определенной степени предвидеть, в каком направлении следует ожидать развития экономических процессов" [Райзберг, Лозовский, Стародубцева, 1999, www]. Целью государственного управления является отнюдь не достижение значений индикаторов, а изменение состояния объекта управления, то есть социально-экономической системы: решение какой-либо социально-экономической проблемы или социально-экономической задачи. А индикатор - это удобный для наблюдения контролируемый параметр процесса (социально-экономического развития), по которому можно судить о степени решения проблемы или задачи. То есть индикаторы, выступая суррогатами целей управления, всегда вторичны по отношению к действительной цели управления - решению социально-экономической проблемы или задачи. Использование индикаторов в управлении обусловлено невозможностью точно (то есть количественно) оценить качественные (и чаще всего многоаспектные) сдвиги в состоянии социально-экономической системы, чтобы определенно сказать, решена ли поставленная задача или имеющая место проблема.

«Реальные проблемы страны не могут быть сведены к тем или иным индикаторам. Это,

кстати, продемонстрировал и опыт советской экономики, которая была полностью ориентирована на достижение плановых показателей. Показатели всегда отражают лишь некоторые, не всегда самые важные факторы, а борьба за их достижение, как правило, подменяет решение реальных проблем» [May, 2020, 19]. К тому же "эффективность государственного управления экономическим развитием социально-экономической системы должна определяться ... в рамках той или иной «системы координат». Проблема в том, что сама система координат, используемая для определения показателей эффективности использования активов государства, меняется в зависимости от решаемой задачи" [Грибанова, 2021, 112].

Тем не менее в практике управления регулярно возникает необходимость понять, была ли достигнута цель, для достижения которой было затрачено столько усилий и ресурсов. Особенно часто такой вопрос возникает при решении сложных социально-экономических проблем и задач государственного управления. В связи с этим в последние годы все чаще стала использоваться другая категория - **качество управления**. **Качество управления - это мера соответствия результатов управления цели управления** объектом. То есть результативность и качество управления - это отнюдь не эквивалентные категории (разница между результативностью и качеством управления более подробно рассматривается в [Братченко, 2020, 84-88]). **Качество управления показывает, была ли решена исходная проблема или нет, а результативность - это степень достижения целевых значений индикаторов** [Братченко, 2020, 84].

Поясним это на примере. Целью Федерального проекта "Ипотека", реализуемого в рамках ГП "Обеспечение доступным и комфортным жильём ..." (ПП №1710) является "обеспечение доступным жильем семей со средним достатком, в том числе создание возможностей для приобретения (строительства) ими жилья с использованием ипотечного кредита, ставка по которому должна быть менее 8 процентов" - так сформулировано в паспорте ГП, хотя, строго говоря, целью является обеспечение доступным жильем семей со средним достатком, а создание возможностей для приобретения посредством снижения ставки по ипотечному кредитованию является средством достижения цели данного федерального проекта (далее - ФП). В качестве индикаторов исполнения данного ФП выступают 7 показателей:

- количество зарегистрированных договоров участия в долевом строительстве за год;
- объем строительства многоквартирных жилых домов, профинансированный за счет ипотечного кредитования;
- количество зарегистрированных договоров участия в долевом строительстве, по которыми предусмотрена обязанность участника долевого строительства внести денежные средства на счета эскроу;
- количество ипотечных жилищных кредитов (траншей) в рублях и иностранной валюте, предоставленных физическим лицам - резидентам за год;
- объем выданных ипотечных жилищных кредитов (траншей) в рублях и иностранной валюте, предоставленных физическим лицам - резидентам за год;
- среднегодовая процентная ставка по ипотечным кредитам в рублях; объем ипотечных жилищных кредитов, предоставленных физическим лицам - резидентам под залог прав требований по договорам участия в долевом строительстве.

В данном примере результативность характеризует степень достижения запланированных значений показателей (количество зарегистрированных договоров и т. п.), а качество управления - степень достижения цели - насколько возрастет доступность и, как следствие, обеспеченность жильем семей со средним достатком в результате реализации программы. Как

было показано в [Братченко, 2021, с. 23], высокая результативность не всегда гарантирует высокое качество управления: при самой высокой результативности может наблюдаться низкое качество управления, целевые значения индикаторов могут быть достигнуты, а при этом проблема может оказаться нерешенной. Так, в случае рассматриваемого нами ФП "Ипотека": желаемое количество договоров участия в долевом строительстве может быть зарегистрировано, запланированное количество жилого фонда, возведенного за счет ипотечного кредитования, построено и т. п., но это неизбежно приведет к изначально ожидаемым сдвигам в обеспеченности жильем семей со средним достатком.

В качестве другого примера может быть приведен Сводный доклад о выполнении государственных программ за 2018 г. Согласно этому докладу, результативность усилий по созданию благоприятной конкурентной среды была оценена в 100%, а Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в экономику РФ - в 98,1%. [Сводный доклад, 1241] Несмотря на чрезвычайно высокую результативность, зафиксированную в документе, очевидно, что не только в 2018 г., но и к настоящему моменту указанные проблемы остаются весьма актуальными. Более того, существенных сдвигов в их решении за последние годы не наблюдается. Иными словами, при высокой результативности качество управления при решении данных проблем должно быть охарактеризовано как низкое. [Братченко, 2021, 22]

Таким образом, использование результативности в качестве критерия успешности управления не может гарантированно обеспечить высокое качество управления. Далее на примере управления ГП попытаемся понять, каким образом и за счет чего на практике высокая результативность может приводить к невысокому качеству управления.

### **Критерии успешности управления, используемые в государственных программах**

Начнем наш анализ с методической составляющей и попытаемся понять, как, согласно действующим нормативным документам, должно управлять государственными программами и какие критерии успешности фактически используются при управлении госпрограммами.

#### **Целевые категории государственных программ**

Данные документы оперируют следующими целевыми категориями ГП: **цели, задачи, целевые показатели (индикаторы), мероприятия и контрольные события** государственных программ (ПП №588, ст. 7). При этом сами "ГП разрабатываются для достижения **приоритетов и целей социально-экономического развития** и обеспечения национальной безопасности РФ, определенных в стратегии социально-экономического развития РФ, отраслевых документах стратегического планирования РФ, стратегии пространственного развития РФ и основных направлениях деятельности Правительства РФ на соответствующий период, исходя из положений федеральных законов, решений Президента РФ и Правительства РФ" (ПП №588, ст. 7).

Паспорт ГП обязательно должен включать "прогноз **ожидаемых результатов** ГП, характеризующих **целевое состояние** (изменение состояния) уровня и качества жизни населения, социальной сферы, экономики, общественной безопасности, государственных институтов, степени реализации других общественно значимых интересов и потребностей в соответствующей сфере" (ПП №588, ст. 9 "в"), а также "планируемые макроэкономические **показатели** по итогам реализации ГП" (ПП №588, ст. 9 "б").

Поскольку цели и задачи программы носят качественный характер, для реального

представления о ходе и результатах реализации ГП используются **индикаторы**. Связь целей, задач и индикаторов ГП отражена в ПП №588, п. 11: "Целевые индикаторы и показатели ГП должны количественно характеризовать ход ее реализации, решение основных задач и достижение целей ГП" и "непосредственно зависеть от решения основных задач и реализации ГП". "Используемая система показателей (индикаторов) государственной программы (подпрограммы) должна позволять очевидным образом оценивать прогресс в достижении всех целей и решении всех задач государственной программы (подпрограммы). ... Предлагаемый показатель (индикатор) должен являться количественной характеристикой результата достижения цели (решения задачи) ГП. ... Система показателей (индикаторов) должна обеспечивать возможность проверки и подтверждения достижения целей и решения задач, поставленных в ГП." (ПрМЭР №582, пп. 22, 23).

"Задачи подпрограммы должны решаться посредством реализации основных **мероприятий** (ПрМЭР №582, п. 18). "Мероприятие должно быть увязано с показателями (индикаторами) государственной программы" (ПрМЭР №582, п. 20).

При формировании набора основных мероприятий ... учитывается возможность выделения **контрольных событий** ГП в рамках их реализации, позволяющих оценить промежуточные или окончательные результаты выполнения основных мероприятий и ведомственных целевых программ. (ПрМЭР №582, п. 18).

#### **Принцип необходимости и достаточности**

Принцип необходимости и достаточности - ключевой принцип формирования государственных программ, он применяется при формировании как набора индикаторов, так при составлении списка мероприятий и контрольный событий.

"Количество показателей (индикаторов) формируется исходя из принципов **необходимости и достаточности** для достижения целей и решения задач ГП" (ПрМЭР №582, пп. 22).

Набор основных мероприятий и ведомственных целевых программ подпрограммы должен быть **необходимым и достаточным** для достижения целей и решения задач подпрограммы" (ПрМЭР №582, пп. 17, 18).

Вместе с планом реализации ГП должно представляться краткое обоснование **необходимости и достаточности** набора контрольных событий программы для достижения ожидаемого результата соответствующего основного мероприятия, ведомственной целевой программы, мероприятия федеральной целевой программы ГП (ПрМЭР №582, п. 31), а также детальный план-график, содержащий полный перечень мероприятий и контрольных событий программы, **необходимых и достаточных** для достижения целей и показателей (индикаторов) ГП и ее подпрограмм (ПрМЭР №582, п. 32).

Объектом мониторинга является наступление контрольных событий государственной программы в установленные и ожидаемые сроки, сведения о кассовом исполнении и объемах заключенных государственных контрактов по ГП на отчетную дату, а также ход реализации мероприятий детального плана-графика реализации ГП и причины невыполнения сроков мероприятий и контрольных событий, объемов финансирования мероприятий (ПрМЭР №582, п. 69). Вышесказанное означает, что утвержденный набор мероприятий и контрольных событий таков, что согласно принципу необходимости и достаточности наступление контрольных событий должно "автоматически" обеспечивать достижение целей программы.

#### **Содержание категории "эффективность" при управлении государственными программами**

Категория "эффективность" используется в двух аспектах - *a priori*, как **планируемая**

### **эффективность, и *a posteriori*, как эффективность реализации программы.**

"Оценка планируемой эффективности ГП проводится ... на этапе ее разработки и осуществляется в целях оценки планируемого вклада результатов ГП в социально-экономическое развитие и обеспечение национальной безопасности РФ" (ПП №582, ст. 15). "В качестве основных критериев **планируемой эффективности** реализации ГП применяются:

а) критерии экономической эффективности, учитывающие оценку вклада ГП в экономическое развитие РФ в целом, оценку влияния ожидаемых результатов ГП на различные сферы экономики РФ. Оценки могут включать как прямые (непосредственные) эффекты от реализации ГП, так и косвенные (внешние) эффекты, возникающие в сопряженных секторах экономики РФ;

б) критерии социальной эффективности, учитывающие ожидаемый вклад реализации ГП в социальное развитие, показатели которого не могут быть выражены в стоимостной оценке." (ПП №582, ст. 16).

Согласно ПП №903, п. 18 **эффективность реализации ГП** оценивается как взвешенная сумма пяти переменных:

$$E=0.7 \cdot x_1 + 0.1 \cdot x_2 + 0.1 \cdot x_3 + 0.05 \cdot x_4 + 0.05 \cdot x_5$$

где:  $x_1$  - оценка достижения плановых значений показателей (индикаторов) ГП;

$x_2$  - оценка достижения плановых значений показателей (индикаторов) подпрограммы или федеральных целевых программ;

$x_3$  - оценка эффективности реализации основных мероприятий ГП в отчетном году;

$x_4$  - оценка кассового исполнения ГП в отчетном году;

$x_5$  - оценка эффективности деятельности ответственного исполнителя ГП в отчетном году.

Из этой формулы непосредственно вытекают следующие выводы:

1. При том, что в нормативных документах успешное выполнение программы называется эффективностью, строго говоря, данный критерий является критерием результативности, поскольку речь идет о достижении значений индикаторов.

2. Самым важным (с разницей в 7 и 14 раз соответственно) по отношению к остальным параметрам ГП является достижение плановых значений индикаторов.

3. Поскольку предметом мониторинга являются мероприятия и контрольные события, а ключевым критерием является достижение плановых значений индикаторов, значит, составители ГП будут вынуждены таким образом формировать список мероприятий и контрольных событий, чтобы они (мероприятия и контрольные события) действительно по возможности оказывались необходимыми и достаточными по отношению к индикаторам: составители оказываются в этом заинтересованы.

4. Этого совсем нельзя сказать в отношении целей ГП. Цели, будучи сформулированы в паспорте ГП, далее нигде не фигурируют - ни в процессе мониторинга выполнения ГП, ни в процедуре оценки эффективности ее реализации. Из этого следует, что у составителя (исполнителя) не возникает ни ответственности за достижение целей ГП, ни заинтересованности в достижении данных целей. А из этого следует, что принцип необходимости и достаточности в отношении целей ГП может не действовать: если по итогам реализации ГП цель не будет достигнута, а плановые значения индикаторов будут достигнуты, выполнение государственной программы будет признано эффективным.

5. Из методики оценки эффективности также непосредственно вытекает, что набор индикаторов совершенно необязательно будет обеспечивать достижение целей ГП (оценка эффективности выполнения программы от этого не зависит), согласно методике, может быть выбран достаточно произвольный набор индикаторов, главное, что он был утвержден вышестоящей инстанцией. Поэтому забота составителя ГП - предложить набор показателей, которые будет нетрудно выполнить, чтобы потом получить высокую оценку эффективности реализации программы.

### **Анализ практического кейса (на примере ГП "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности")**

В данном пункте наша задача - проанализировать реальный кейс сквозь призму сформулированных в предыдущем пункте выводов, выявить, что же происходит на практике. В силу ограниченного объема статьи непосредственным объектом нашего текущего анализа будет выступать первая часть ГП «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (ПП №328), посвященная автомобилестроению. В данном случае нас интересует только анализ фактических результатов выполнения программы: в какой мере они соответствуют критериям результативности и качества управления.

В пояснительной записке к госпрограмме (ПП №328) говорится, что "Стратегической целью Программы является создание в РФ конкурентоспособной, устойчивой, структурно сбалансированной промышленности. ... В результате реализации Программы в гражданских отраслях промышленности ведущую роль станут играть предприятия, конкурентоспособные на российском и мировом рынках, оснащенные современными производственными технологиями. ... Существенным образом сократится зависимость экономики РФ от импорта критически важных для устойчивого развития продуктов, оборудования и технологий, а также будет обеспечено выполнение планов по импортозамещению в отраслях промышленности". В частности, приоритеты ГП должны обеспечивать «Создание в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности..., высокопроизводительных экспортноориентированных секторов, развивающихся на основе современных технологий, ... увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации... Вхождение РФ в число пяти крупнейших экономик мира ». «Меры, направленные на решение задач Программы, призваны сделать продукцию российских промышленных предприятий конкурентоспособной и востребованной на российском рынке и обеспечить расширение присутствия на мировых рынках» (ПП №328).

В Подпрограмме 1, посвященной повышению конкурентоспособности транспортного машиностроения, к автомобилестроению относится единственный индикатор – индекс производства автомобилей, прицепов и полуприцепов по отношению к предыдущему году. "Очевидно, что увеличение количества произведенных автомобилей на территории РФ совершенно не означает, что российское автомобилестроение станет при этом более высокотехнологичным и конкурентоспособным на внутреннем и внешних рынках, а также возрастет степень его локализации на территории РФ. Повышение конкурентоспособности действительно обычно ассоциируется с увеличением продаж, однако обратное утверждение не верно: увеличение объема продаж совсем не означает повышение конкурентоспособности, а может быть вызвано целым рядом иных причин – например, маркетинговыми мероприятиями по продвижению товара (рекламной кампанией или демпингом) или изменением

общеэкономической ситуации (так, укрепление курса внутренней валюты положительно сказывается на экспортных возможностях). Однако ни то, ни другое не влияет на конкурентоспособность промышленности (в точном смысле этого понятия), а в данной ГП говорится о развитии более высокотехнологичного производства и производстве автомобилей мирового класса, как о конкурентоспособных на мировом рынке. Таким образом, достижение запланированного значения индикатора весьма слабо связано с достижением намеченных целей" [Братченко, 2021, 101-102].

Анализ государственной программы, подробно изложенный в работе [Братченко, 2021, 101-105] показал, что шесть из семи мер, предусмотренных программой (и 99,8% выделяемых средств), по сути, являются стимулированием продаж (уже производимых моделей и марок автомобилей). Стимулирование продаж никак не связано с технологическими инновациями, с переходом к высокотехнологичному производству, передовым конструкторским разработкам, с выпуском качественно лучших товаров, то есть с повышением конкурентоспособности. ГП *de facto* не нацелена на решение стратегических задач развития отечественного автопрома. О необходимости воссоздания отечественной легковой автомобильной промышленности в ГП даже не упоминается.

С другой стороны, стимулирование продаж очевидно положительно сказывается на значении основного индикатора подпрограммы (индекса производства к предыдущему году).

В результате фактическое значение индикатора составило 102,6% вместо запланированного значения 102,7%. То есть предпринятые меры по стимулированию продаж "сработали", хотя и немного "недотянули" до целевого значения. Исполнитель в "Сводном докладе" поясняет, что это произошло в силу воздействия внешних факторов макроэкономического характера [Сводный доклад, с. 76]. Цели ГП оказались не достигнуты<sup>2</sup>, однако это никого не смущает, эффективность выполнения ГП оценивается как 97,2% [Сводный доклад, 721].

## Выводы

Таким образом, анализ реализации первой части ГП «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (ПП № 328), посвященной автомобилестроению, полностью подтвердил предварительные выводы, сформулированные в третьей части настоящей статьи, а именно:

1.Согласно действующей методике оценки эффективности выполнения государственных программ критерий эффективности оперирует индикаторами, то есть **методика оценивает не эффективность, а результативность реализации ГП**.

2.Из формулы оценки эффективности следует, что **действительной целью исполнителя ГП является достижение плановых значений индикаторов** (в нашем случае - индекса производства автомобилей, прицепов и полуприцепов по отношению к предыдущему году).

3.Цели программы, будучи сформулированы в паспорте ГП, далее нигде не фигурируют - ни в процессе мониторинга выполнения программы, ни в процедуре оценки эффективности ее реализации, поэтому совершенно закономерно, что **у составителя (исполнителя) ГП не**

<sup>2</sup> После приобретения контрольного пакета акций АО "АВТОВАЗ" компанией Renault Group в 2014 г. российская легковая автомобильная промышленность производит порядка 4% от общего выпуска легковых автомобилей (марок УАЗ, Патриот, Хантер и Аурус), остальные легковые автомобили, производимые или собираемые на территории РФ - иностранных брендов.

**возникает ни ответственности за достижение целей программы, ни заинтересованности в достижении данных целей:** если по итогам реализации ГП цель программы (в нашем случае: повышение конкурентоспособности российского автомобилестроения) не будет достигнута, а плановые значения индикаторов будут достигнуты, деятельность исполнителя (выполнение ГП) будет признана эффективной.

4. Из методики оценки эффективности также непосредственно вытекает, что утвержденный набор индикаторов **совершенно необязательно будет обеспечивать достижение целей программы** (оценка эффективности выполнения ГП от этого не зависит), согласно методике, может быть выбран достаточно произвольный набор индикаторов, главное, чтоб он был утвержден вышестоящей инстанцией. Поэтому забота составителя - предложить набор показателей, которые будет нетрудно выполнить, чтобы потом получить высокую оценку эффективности реализации ГП. Это доказывает приведенный выше пример ГП «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (ПП №328), в которой для повышения конкурентоспособности предлагалось (и предлагается) увеличить объем производства, а в качестве мер для достижения значений индикаторов используется стимулирование продаж. (О необходимости воссоздания отечественной легковой автомобильной промышленности в данной ГП даже не упоминается.) Очевидно, что такие меры не могли привести и не привели к повышению конкурентоспособности российского автомобилестроения.

5. Таким образом, **недостижение целей государственных программ неслучайно**, в значительной степени оно "заложено" в паспортах госпрограмм и обусловлено существующей нормативной конструкцией управления реализацией государственных программ, **корпусом действующих нормативных документов**, таких, как ПП №588, ПП №903, ПП №786, ПРМЭР №582. До тех пор, пока критерием успешности при реализации госпрограмм будет оставаться результативность (достижение плановых значений индикаторов) без учета достижения реальных целей программы, эти цели достигаться не будут, а качество управления будет оставаться низким.

6. Тем самым подтверждается гипотеза, сформулированная нами в начале исследования - действительно, именно **использование результативности в качестве критерия успешности управления ГП** - в том виде, в каком это имеет место быть - **является одной из значимых причин низкого качества управления госпрограммами** в Российской Федерации.

7. Рекомендации. Объем статьи не позволяет изложить развернутые рекомендации, автор надеется сделать это в одной из своих следующих работ. Если говорить кратко, то самыми существенными представляются два момента:

- в настоящее время управление ГП фактически не происходит, согласно нормативным документам ПП №588, ПП №903, ПП №786, ПРМЭР №582 оно заменено мониторингом (это тема для отдельной работы);
- **критерием эффективности<sup>3</sup> реализации ГП должно выступать не достижение запланированных значений индикаторов (то есть результативность), а достижение поставленных целей или решение поставленных задач (то есть качество управления).** В нашем случае - реальное развитие российской автомобильной

<sup>3</sup> В данном случае мы также используем привычный термин "эффективность", хотя, как отмечалось выше, ключевым моментом при управлении ГП является отнюдь не эффективность.

промышленности и повышение ее конкурентоспособности. Поскольку государственные цели социально-экономического развития обычно носят качественный характер и должны учитывать множество разнообразных аспектов и последствий, для оценки прогресса в достижении целей рекомендуется использование профессиональной независимой экспертизы. Важным моментом представляется организация экспертизы таким образом, чтобы эксперты несли некоторую ответственность за подписанное заключение и не были заинтересованы в том, чтобы просто "подмахнуть" положительное заключение.

В настоящее время реализуется 46 государственных программ. На их реализацию в 2021 г. правительство намерено направить более 14 трлн руб. (ФЗ №385), что, по предварительным расчетам, составит порядка 66% расходной части Федерального бюджета. Как было показано выше, эти огромные средства, весьма значимые для страны, расходуются не совсем эффективно. Важно как можно скорее начать ревизию института управления государственными программами, чтобы государственные средства начали более эффективно работать, а государственные задачи и проблемы - действительно решаться.

## Библиография

1. Братченко С.А. "Сценарный менеджмент": связь стратегии и тактики // Управленческие науки. 2016. №4. С. 62-67.
2. Братченко С.А. Качество государственного управления: содержание понятия // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 6. С. 80-94.
3. Братченко С.А. К вопросу об управлении государственными программами (на примере государственной программы "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности") // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 3. С. 88-108.
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>. (дата обращения: 22.05.2020)
5. Грибанова О.М. Государственное управление в контексте национальных целей развития страны // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 4. С. 109-119.
6. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. Словарь современной экономической науки. - М.: Дело. 2003. 520 с. – Available at: <https://lopatnikov.pro/slovar/ei/effektivnost/> (дата обращения: 05.09.2021)
7. Лысова Т., Оверченко М. Главные проблемы России – коррупция и неэффективность власти // Ведомости. 27.01.2012.
8. Май В.А. Экономика и политика 2019-2020 гг.: глобальные вызовы и национальные ответы// Вопросы экономики. 2020. № 3. С. 5–27.
9. Медведев Д.А. Россия-2024: стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 5–28.
10. Мишустин анонсировал старт реформы системы госуправления с 1 января / Дата публикации: 16.11.2020. – Available at : <https://www.interfax.ru/russia/737259> (дата обращения: 20.09.2021)
11. Постановление Правительства РФ "Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации" от 2 августа 2010 г. № 588.
12. Постановление Правительства РФ "Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации" от 17 июля 2019 г. № 903 (ред. от 14.05.2021).
13. Постановление Правительства РФ "О системе управления государственными программами Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления государственными программами Российской Федерации") от 26.05.2021 № 786.
14. Постановление Правительства РФ "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности" от 15.04.2014 № 328 (ред. от 31.03.2021).
15. Постановление Правительства РФ "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации" от 30.12.2017 № 1710 (ред. от 22.09.2021).
16. Приказ Министерства экономического развития "Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации" от 16 сентября 2016 г. № 582.

17. Прохоров А.М., ред. Большой энциклопедический словарь. - М.: Большая российская энциклопедия. 2000. 1456 с. – Available at: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/enc3p/> (дата обращения: 05.09.2021)
18. Путин В.В. Послание к Федеральному собранию. / Дата публикации: 15.01.2020. - Available at: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582>. (дата обращения: 14.09.2021)
19. Райзберг Б.А., Лазовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: Инфра-М. 1999. 479 с. – Available at: [https://dic.academic.ru/contents.nsf/econ\\_dict/](https://dic.academic.ru/contents.nsf/econ_dict/) (дата обращения: 05.09.2021)
20. Сводный годовой доклад о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации по итогам 2018 года. – Available at: [https://programs.gov.ru/Portal/analytics/quarter\\_report\\_to\\_government](https://programs.gov.ru/Portal/analytics/quarter_report_to_government). (дата обращения: 28.08.2020)
21. Федеральный закон "О федеральном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов" от 8 декабря 2020 г. № 385-ФЗ. Принят Государственной Думой 26 ноября 2020 г.
22. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives // Management Review. 1981. Vol. 70. №11. Pp. 35-36.

## **Quality and effectiveness in state governance practice (Examples of state programme management)**

**Svetlana A. Bratchenko**

PhD in Economics, Senior Researcher,  
Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences,  
117218, 32, Nakhimovskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [svetlana.bratchenko@gmail.com](mailto:svetlana.bratchenko@gmail.com)

### **Abstract**

The article attempts to identify some of the reasons for the poor management of state programmes and to formulate recommendations for its improvement. Analysis of the corpus of regulatory documents on the management of state programs and the study of a specific case (part of the program «Industrial development and competitiveness», dedicated to the automotive industry) showed that the failure to achieve the aims of state programmes was no accident, it is usually "embedded" in the passports of state programmes. This takes place due to the existing methodology for managing the implementation of state programmes and to the corpus of existing regulatory documents. The executor of the state programme has neither the responsibility for achieving the objectives of the programme nor the interest in achieving those aims. It has been shown that, while the success criteria for the implementation of state programmes remain performance (achievement of the planned indicators) without taking into account the achievement of the real aims of the programme, those aims will not be achieved and the quality of management will remain unsatisfactory. Recommendations to improve the quality of management of state programmes are formulated.

### **For citation**

Bratchenko S.A. (2021) Kachestvo upravleniya i rezul'tativnost' v praktike gosudarstvennogo upravleniya (na primere upravleniya gosudarstvennymi programmami) [Quality and effectiveness in state governance practice (Examples of state programme management)]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 247-260. DOI: 10.34670/AR.2021.15.53.029

## Keywords

Quality of state governance, effectiveness of state governance, efficiency of state programmes, competitiveness of industry, automotive industry.

## References

1. Bratchenko S.A. (2016) "Scenarnyj menedzhment": svjaz' strategii i taktiki ["Scenario management": the relationship between strategy and tactics]// Upravlencheskie nauki. [Management Sciences] №4. Pp. 62-67.
2. Bratchenko S.A. (2020) *Kachestvo gosudarstvennogo upravlenija: soderzhanie ponjatija* [Quality of state governance: the content of the concept] // Vestnik Instituta jekonomiki Rossijskoj akademii nauk. [Journal of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences] № 6. Pp. 80-94.
3. Bratchenko S.A. (2021) *K voprosu ob upravlenii gosudarstvennymi programmami (na primere gosudarstvennoj programmy "Razvitiye promyshlennosti i povyshenie ee konkurentosposobnosti")* [On the management of public programmes (for example, the State programme "Industrial Development and Competitiveness")] // Vestnik Instituta jekonomiki Rossijskoj akademii nauk. [Journal of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences] № 3. Pp. 88-108.
4. Doran G. T. (1981) *There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives* // Management Review. Vol. 70. №11. Pp. 35-36.
5. *Federal'nyj zakon "O federal'nom bjudzhete na 2021 god i na planovyj period 2022 i 2023 godov" ot 8 dekabrja 2020 g. № 385-FZ. Prinjat Gosudarstvennoj Dumoj 26 nojabrja 2020 g.* [Federal Law "On the Federal Budget for 2021 and the Planned Period of 2022 and 2023" dated 8 December 2020. No 385-FZ. Adopted by the State Duma on 26 November 2020.]
6. *GOST R ISO 9000-2015 «Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozhenija i slovar'».* [GOST R ISO 9000-2015 «Quality Management Systems».]– Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>. (Accessed: 22.05.2020)
7. Gribanova O.M. (2021) *Gosudarstvennoe upravlenie v kontekste nacional'nyh celej razvitiya strany* [State governance in the context of the country's national development goals] // Vestnik Instituta jekonomiki Rossijskoj akademii nauk. [Journal of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences] № 4. Pp. 109-119.
8. Lopatnikov L.I. (2003) *Jekonomiko-matematicheskij slovar'*. Slovar' sovremennoj jekonomiceskoy nauki. [Economic and Mathematical Dictionary. Dictionary of Modern Economic Science]- M.: Delo Publ. 520 p. – Available at: <https://lopatnikov.pro/slovar/ei/effektivnost/> (Accessed: 05.09.2021)
9. Lysova T., Overchenko M. (2012) *Glavnye problemy Rossii – korrupcija i neeffektivnost' vlasti* [Russia's main problems are corruption and inefficiency of power] // Vedomosti. 27.01.2012.
10. Mau V.A. (2020) *Jekonomika i politika 2019-2020 gg.: global'nye vyzovy i nacional'nye otvety* [Economics and Politics 2019-2020: Global Challenges and National Responses] // Voprosy jekonomiki.[Economic Issues] № 3. Pp. 5–27.
11. Medvedev D.A. (2018) *Rossija-2024: strategija social'no-jekonomiceskogo razvitiya* [Russia 2024: socio-economic development strategy] // Voprosy jekonomiki.[Economic Issues] № 10. S. 5–28.
12. *Mishustin anonsiroval start reformy sistemy gosupravlenija s 1 janvarja* [Mishustin announced the start of public administration reform on 1 January] (2021) – Available at : <https://www.interfax.ru/russia/737259> (Accessed: 20.09.2021)
13. *Postanovlenie Pravitel'stva RF "Ob utverzhdenii Porjadka razrabotki, realizacii i ocenki jeffektivnosti gosudarstvennyh programm Rossijskoj Federacii" ot 2 avgusta 2010 g. № 588.* [Resolution of the Government of the Russian Federation "On approval of the Procedure for the Development, Implementation and Evaluation of the Effectiveness of State Programmes of the Russian Federation" dated 2 August 2010. No 588.]
14. *Postanovlenie Pravitel'stva RF "Ob utverzhdenii Pravil formirovaniya svodnogo godovogo doklada o hode realizacii i ocenke jeffektivnosti gosudarstvennyh programm Rossijskoj Federacii, vnesenii izmenenij v nekotorye akty Pravitel'stva Rossijskoj Federacii i priznanii utrativshimi silu otdel'nyh polozhenij nekotoryh aktov Pravitel'stva Rossijskoj Federacii" ot 17 iulja 2019 g. № 903 (red. ot 14.05.2021).* [Resolution of the Government of the Russian Federation "On approval of the Rules for the Preparation of a Consolidated Annual Report on the Implementation and Evaluation of the Effectiveness of State Programmes of the Russian Federation, Amendment of certain acts of the Government of the Russian Federation and recognition of the invalidity of certain provisions of certain acts of the Government of the Russian Federation" dated 17 July 2019. No 903 (Rev. 14.05.2021).]
15. *Postanovlenie Pravitel'stva RF "O sisteme upravlenija gosudarstvennymi programmami Rossijskoj Federacii" (vmeste s "Polozheniem o sisteme upravlenija gosudarstvennymi programmami Rossijskoj Federacii)" ot 26.05.2021 № 786.* [Resolution of the Government of the Russian Federation "On the system of management of State programmes of the Russian Federation" (together with "Regulation on the system of management of State programmes of the Russian Federation") dated 26.05.2021. No 786.]
16. *Postanovlenie Pravitel'stva RF "Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii "Razvitiye promyshlennosti i povyshenie ee konkurentosposobnosti" ot 15.04.2014 № 328 (red. ot 31.03.2021).* [Resolution of the

- Government of the Russian Federation "On approval of the State Programme of the Russian Federation "Development of industry and improvement of its competitiveness" dated 15 April 2014 No 328 (Rev. 31.03.2021).]
17. *Postanovlenie Pravitel'stva RF "Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii "Obespechenie dostupnym i komfortnym zhil'zem i kommunal'nymi uslugami grazhdan Rossijskoj Federacii" ot 30.12.2017 № 1710 (red. ot 22.09.2021)*. [Resolution of the Government of the Russian Federation "On approval of the State Programme of the Russian Federation "Provision of accessible and comfortable housing and communal services to citizens of the Russian Federation" dated 30.12.2017 No 1710 (Rev. 22.09.2021)]
18. *Prikaz Ministerstva jekonomiceskogo razvitiya "Ob utverzhdenii Metodicheskikh ukazanij po razrabotke i realizacii gosudarstvennyh programm Rossijskoj Federacii" ot 16 sentyabrya 2016 g. № 582*. [Order of the Ministry of Economic Development "On approval of the Methodological Guidelines for the Development and Implementation of State Programmes of the Russian Federation" dated 16 September 2016. No 582.]
19. Prohorov A.M., red. (2000) *Bol'shoj jenciklopedicheskij slovar'*. [Great Encyclopedic Dictionary.] - M.: Bol'shaja rossijskaja jenciklopedija. [Great Russian encyclopedia.] 1456 p. – Available at: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/enc3p/> (Accessed: 05.09.2021)
20. Putin V.V. (2020) *Poslanie k Federal'nomu sobraniju*. [A message to the Federal Assembly.] - Available at: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582>. (Accessed: 14.09.2021)
21. Rajzberg B.A., Lazovskij L.Sh., Starodubceva E.B. (1999) *Sovremennyj jekonomiceskij slovar'*. [Modern Economic Dictionary.] M.: Infra-M Publ. 1999. 479 p. – Available at: [https://dic.academic.ru/contents.nsf/econ\\_dict/](https://dic.academic.ru/contents.nsf/econ_dict/) (Accessed: 05.09.2021)
22. *Svodnyj godovoj doklad o hode realizacii i oценке эффективности государственных программ Российской Федерации по итогам 2018 года*. [Consolidated annual report on the implementation and evaluation of the effectiveness of the State programmes of the Russian Federation in accordance with the results of 2018.] – Available at: [https://programs.gov.ru/Portal/analytics/quarter\\_report\\_to\\_government](https://programs.gov.ru/Portal/analytics/quarter_report_to_government). (Accessed: 28.08.2020)

## Направления совершенствования финансово-хозяйственной деятельности казенных учреждений

**Самарина Наталья Сергеевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления,  
Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса,  
690014, Российская Федерация, Владивосток, ул. Гоголя, 41;  
e-mail: Natalya.Samarina@vvsu.ru

**Федорова Лидия Сергеевна**

Магистр,  
Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса,  
690014, Российская Федерация, Владивосток, ул. Гоголя, 41;  
e-mail: lidiya.fedorova15@yandex.ru

### Аннотация

Данная статья посвящена анализу и выявлению слабых сторон в казенном учреждении в результате его финансово-хозяйственной деятельности. Актуальность исследования заключается совершенствовании финансово-хозяйственной деятельности казенных учреждений в целях объективного использования средств государственного бюджета. Целью данной статьи является оценка финансово-хозяйственной деятельности казенных учреждений и формулировка возможных направлений совершенствования хозяйственного учета. Для достижения поставленной цели в статье проведен анализ трудовых ресурсов, структура нефинансовых активов и денежных средств ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю. Анализ основных показателей проводился методами сравнения, анализа динамики, абсолютными и относительными отклонениями. В целях проведения анализа основным источником информации являлась бухгалтерская и статистическая отчетность объекта исследования. Казенные учреждения являются важным звеном бюджетного процесса. Для государства принципиально важно оптимальное и экономное использование выделяемых бюджетных средств.

### Для цитирования в научных исследованиях

Самарина Н.С., Федорова Л.С. Направления совершенствования финансово-хозяйственной деятельности казенных учреждений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 261-269. DOI: 10.34670/AR.2021.46.10.030

### Ключевые слова

Казенное учреждение, бухгалтерский учет, финансово-хозяйственная деятельность, анализ, федеральный бюджет.

## **Введение**

Казенные учреждения являются важным звеном бюджетного процесса. Основная деятельность казенных учреждений финансируется из бюджетов разных уровней. Для государства принципиально важно оптимальное и экономное использование выделяемых бюджетных средств. Таким образом, необходимо регулярно проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности казенных учреждений. Проведенный анализ помогает выявить проблемы ведения финансово-хозяйственного учета, которые необходимо решать для эффективной работы учреждений. Актуальность исследования заключается совершенствовании финансово-хозяйственной деятельности казенных учреждений в целях объективного использования средств государственного бюджета.

## **Основная часть**

Различные авторы занимались рассмотрением проблемы анализа финансово-хозяйственной деятельности бюджетных организаций.

В жизненный цикл казенных учреждений входят: составление плана финансово-хозяйственной деятельности, проведение мероприятий, согласно плану, внутренний финансовый контроль, анализ выявленных ошибок, мероприятия по улучшению финансово-хозяйственной деятельности учреждения. Изучением подобных вопросов занимались различные авторы Гайнетдинова Т.Г. [Гайнетдинова, 2020], Шахбанова М.Т. [Шахбанова, 2018].

Анализируя расходы казенных учреждений необходимо учитывать поставки товара и оборудования. В своих работах Воробьев И.П. [Воробьева, 2017], Здановская Л.Б. [Здановская, 2020], Лысова Н.В. [Лысова, 2016] и др. [Родионов, 2017; Бакина, 2016; Чупина, 2017] рассматривали особенности правового положения, финансирования и организации поставок в соответствии с Федеральным законом 44-ФЗ и другими правовыми актами. Система государственных закупок позволяет регулировать финансы и поддерживать конкуренцию среди поставщиков.

Одним из важных направлений хозяйственной жизни любого учреждения является его кадровый состав. При анализе кадрового обеспечения необходимо уделять внимание на учет, начисление и расчеты на оплату труда. В своих работах Дукузова Р.Х. [Дукузова, 2018], Загарских В.В. [Загарских, 2017], Урусов М.М. [Урусов, 2017] изучают и анализируют вопросы, связанные с трудовыми ресурсами учреждения.

Целью данной статьи является оценка финансово-хозяйственной деятельности казенных учреждений и формулировка возможных направлений совершенствования хозяйственного учета. Для достижения указанной цели необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности казенного учреждения на примере ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю. На основе полученных выводов возможно сформулировать предложения по улучшению финансово-хозяйственной жизни учреждения.

## **Результаты исследования**

Экономический анализ хозяйственной деятельности ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю проводился с помощью следующих методов:

-вертикальный анализ – определение структуры итоговых финансовых показателей с

выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

-горизонтальный анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;

-трендовый анализ – сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда;

-анализ относительных показателей – расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности.

При проведении анализа хозяйственной деятельности рассматриваются экономические результаты, которые сложились в результате хозяйственной жизни организации. В ходе анализа эти результаты выявляются, формируются в показатели и анализируются.

ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю не является самостоятельным учреждением. Оно специально создано для обеспечения деятельности Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Приморскому краю и находится в его ведомстве. Учреждение является юридическим лицом, участником бюджетного процесса – получателем бюджетных средств. В соответствии с законодательством Российской Федерации ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по ПК имеет лицевой счет, открытый в органе Федерального казначейства. Имущество, которым владеет учреждение, закреплено за ним на праве оперативного управления. Как и любое другое учреждение оно может выступать в качестве истца и ответчика в судах общей юрисдикции, арбитражных и третейских судах.

С целью выявления, исправления и предотвращения существенных ошибок и искажения информации, которые могут появиться в бухгалтерской отчетности в учреждении проводится внутренний контроль. Он осуществляется в виде плановых проверок внутренней проверочной комиссией учреждения.

Учреждение является казенным, что предполагает казначайскую систему исполнения бюджета. В отличие от коммерческих организаций, которые могут самостоятельно распоряжаться своими финансовыми активами, казенные учреждения находятся под строгим контролем за оптимальным и экономным расходованием выделенных бюджетных средств.

Анализ трудовых ресурсов показал, что в ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю не используется труд осужденных. Персонал учреждения на 89 процентов состоит из аттестованных сотрудников и на 11 процентов вольнонаемного состава. Лимит численности сотрудников составляет 71 человек: 61 человек аттестованного состава и 10 человек вольнонаемного, но не все подразделения укомплектованы полностью. Вакантными остаются 9 должностей. Средний возраст сотрудников учреждения 37 лет. Наибольшую численность составляет группа возрастного признака от 31 до 45 лет.

Причинами показателей, описанных выше может стать текучесть кадров. Под текучестью кадров подразумевается неплановое, неорганизованное передвижение сотрудников с одного предприятия на другое.

Для анализа движения кадров в казенном учреждении можно использовать традиционные показатели, например, коэффициенты приема и выбытия кадров.

За последние 2 года (2019-2020 гг.) в ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю было уволено 17 человек (из них 5 человек по организационно-штатным мероприятиям переведены в ГУФСИН России по Приморскому краю), принято на работу 10 человек (из них двое прослужили менее года). Положительной динамикой является сокращение числа уволенных сотрудников.

Сравнением коэффициентов выбытия и приема кадров определяется стабильность кадров. В анализируемом периоде оба коэффициента снизились. Хорошим показателем можно считать,

когда коэффициент приема кадров выше коэффициента выбытию кадров.

Специфика работы в ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю не несет угрозы жизни и здоровью работника, что делает должности учреждения более привлекательными нежели в других подведомственных учреждениях.

При наборе наиболее квалифицированных сотрудников критериями являются: базовое образование, предшествующее опыту работы, последние достижения, честность и этичное поведение. Применение этих критериев при приеме на работу новых кадров позволит учреждению иметь в своем штате компетентных и заслуживающих доверие сотрудников.

Необходимо разработать положения и инструкции, содержащие необходимые критерии отбора кадров, позволяющие выявить наиболее подходящего и высококвалифицированного претендента на каждую конкретную должность.

Модернизация организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров в учреждении.

Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается организацией системы материального стимулирования по основным показателям результатов работы. Мотивация через премирование за достижение больших результатов не только повысит благосостояние сотрудника, но и улучшит фактические показатели деятельности учреждения в целом.

На сегодняшний день в экономике разработаны различные меры поддержания конкурентного уровня заработной платы. К этим мерам можно отнести: зависимость уровня зарплаты от стажа деятельности в учреждении сотрудников, по которым выплачиваются ежемесячные вознаграждения в соответствующих размерах; разработка системы доплат в пределах фонда оплаты труда за работу в тяжелых и вредных условиях труда, в выходные дни, за совмещение должностей и т.д.

Для результативной интеграции новых работников необходимо создать благоприятные условия для профессиональной и социальной адаптации. Поддержка, в том числе и финансовая, молодых сотрудников может стать гарантией того, что сотрудник не уволится в первые годы работы.

Одним из важных показателей финансово-хозяйственной деятельности – умение грамотно распределять свои ресурсы, то есть нефинансовые активы.

Увеличение нефинансовых активов учреждения. Основные средства, как следствие и амортизация, увеличились более чем на 7 процентов. За 2020 год в основные средства было вложено 25568071,97 рублей, из них 17548076,24 рублей за счет территориального органа ФСИН России. Материальные активы увеличились более чем на 23 процента, но данный прирост может нести и отрицательное значение. Увеличение более чем на 20 процентов материальных запасов могло произойти за счет их накопления на складе учреждения.

К основным средствам относятся материальные объекты, используемые в процессе деятельности учреждения при выполнении работ или оказании услуг, либо для управленческих нужд учреждения, находящиеся в эксплуатации, запасе, на консервации, сданные в аренду, независимо от стоимости объектов основных средств со сроком полезного использования более 12 месяцев.

На балансе ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю числятся объекты основных средств и материальные запасы, предназначенные для других учреждений, подведомственных ГУФСИН России по Приморскому краю. Данное имущество хранится на складах и распределяется между учреждениями в зависимости от потребности. Закупка товара,

поступающего на склад учреждения, происходит в рамках Федерального закона от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который регулирует деятельность в представленной сфере для повышения эффективности и результативности осуществления закупок товаров, работ, услуг, обеспечения прозрачности осуществления такого вида закупок, предотвращения коррупции и других правонарушений в сфере таких закупок.

Казенным учреждениям необходим постоянный мониторинг состояния обеспеченности учреждений оборудований иммиграционными запасами, их состояние и износ. Уменьшение количества резервного оборудования.

Упрощение процедуры списания основных средств позволит учреждению избавиться от ненужного, морально устаревшего и нерабочего оборудования.

На сегодняшний день очень сложно списать объект основного средства. Необходимо собрать пакет документов, подтверждающих правомерность планируемых действий. Однаковая процедура списания у всех объектов основных средств, не смотря на балансовую стоимость имущества. Собранный пакет направляется на рассмотрение в территориальный орган, а далее в Московский аппарат управления. Количество проверяющих инстанций усложняют процедуру списания. Возможность принимать подобные решения на территориальном уровне позволит облегчить и ускорить процесс обновления нефинансовых активов.

Закупка нового, современного оборудования позволит облегчить работу сотрудников учреждения, что позволит оптимизировать их работу.

Анализируя состав и структуру расходов казенного учреждения можно выделить основные статьи, на которые выделяются деньги из Федерального бюджета. Исходя из полученной информации становится возможным прогноз сметы бюджета на следующие периоды.

Проведенный в таблице 3 анализ структуры расходов ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю показал, что в оба года наибольший удельный вес имеет статья расходов «оплата труда» (в оба года более 79 процентов). Снизилась доля расходов по операциям с активами на 1,32 процента. В целом наблюдается снижение итогового показателя уровня расходов.

При взгляде на структуру расходов становится видно, что наибольший удельный вес в статье «оплата работ и услуг» имеют прочие работы (услуги), однако в 2020 году он снизился на 10,69 процентов. В данной статье расходов значительный вес имеет статья «работы, услуги по содержанию имущества», причем в 2020 году он увеличился с 17,7 процентов до 28,36 процентов. Данные изменения произошли за счет появления расходов на транспортные услуги (в данном случае транспортные услуги включают в себя оплату проезда сотрудников к месту проведения службы).

Удельный вес статьи «расходы по операциям с активами» уменьшился незначительно (1,32 процента), в оба года большая ее часть составляет амортизация. Снизились расходы по операциям с активами на 12,16 процентов. Данное снижение получилось за счет уменьшения суммы амортизации, которая имеет больший удельный вес в данной статье расходов, на 29,45 процентов, не смотря на увеличение расходования материальных запасов на 39,83 процента.

Анализ расходов по операциям с активами показал, что материальные запасы в рассматриваемый период расходовались значительно больше. Снижение показателя амортизации может свидетельствовать об уменьшении вводимых в эксплуатацию основных средств, либо о внутриведомственной передаче уже введенных в эксплуатацию основных

средств, а как следствие и передаче начисленной амортизации.

В 2020 году появился показатель прочих расходов. Данный вид расходов представлен в виде налогов, пошлин и сборов. В качестве предстоящих расходов следует рассматривать кредиторскую задолженность. У ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю за последние несколько лет образовывалась кредиторская задолженность по оплате командировочных расходов ввиду отсутствию лимитов бюджетных обязательств.

Кассовые расходы представляют собой все суммы, перечисленные финансовым органом на счета учреждения и отправленные конечным получателям средств – поставщикам и подрядчикам бюджетных учреждений.

ФКУ ЦИТОВ ГУФСИН России по Приморскому краю не осуществляет приносящую доход деятельность и полностью финансируется за счет средств Федерального бюджета в соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов. Выделяемые учреждению средства расходуются строго в пределах установленных норм в соответствии со статьями экономической классификации Российской Федерации.

## Заключение

В представленной работе исследование показало, что, опираясь на предыдущий опыт, учитывая ошибки и модернизируя механизмы хозяйственной деятельности казенного учреждения можно проанализировать рациональность расходования бюджетных средств.

Проведенный анализ показал, что в учреждении есть проблемы в кадровой сфере. Не укомплектованность отделов может привести к неэффективной работе учреждения в целом. Анализ нефинансовых активов доказывает необходимость руководству пересмотреть их состав и потребность в них. Увеличение резервов нефинансовых активов можно рассматривать как неэффективное расходование бюджетных средств, которые могут быть направлены на более необходимые цели.

Грамотная кадровая политика повышает эффективность работы учреждения. Некоммерческий характер деятельности и затратный принцип финансирования не позволяют казенным учреждениям, не ведущим внебюджетную деятельность, сформировать позитивный финансовый результат, что делает особенно важным контроль за планированием и расходованием бюджетных средств.

## Библиография

1. Бакина И.С. Обобщенный опыт применения Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 5 апреля 2013 г. №44-ФЗ: некоторые правовые проблемы // Власть и управление на Востоке России. 2016. № 1 (74). С. 168-171.
2. Воробьева И.П. Контрактная система закупок: региональные аспекты, особенности учета в государственных (муниципальных) учреждениях // Вестник науки Сибири. 2017. № 1 (24). С. 87-100.
3. Гайнетдинова Т.Г. Изменения в формировании плана финансово-хозяйственной деятельности бюджетного учреждения // Цифровая экономика и управление знаниями: проблемы и перспективы развития. Киров, 2020. С. 20-22.
4. Долинин А.Ю. Кадровый потенциал уголовно-исполнительной системы: оценка и развитие. М.: Проспект, 2017. 139 с.
5. Дукузова Р.Х. Особенности учета труда и его оплаты в казенных учреждениях // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 8 (24). С. 142-147.
6. Загарских В.В. Внедрение бюджетирования и контроля деятельности центров ответственности в казенных учреждениях уголовно-исполнительной системы // III международный пенитенциарный форум «Преступление, наказание, исправление». Рязань, 2017. С. 248-252.

7. Здановская Л.Б. Анализ системы государственных закупок и рассмотрение практических вопросов контрактной системы по федеральному закону № 44-ФЗ // Вестник Академии знаний. 2020. № 2 (37). С. 117-123.
8. Корко М.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности бюджетной организации и пути повышения ее эффективности // Вопросы науки и образования. 2018. № 5. С. 17-26.
9. Лысова Н.В. Введение федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Управление закупками в структуре профессионализма заказчиков. М., 2016. С. 233-239.
10. Мокосеева Т.Ю. Оценка состояния финансово-хозяйственной деятельности казенного учреждения. Псков, 2017. 344 с.
11. Надежина Ю.Д. Назначение и состав показателей плана финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 4-1. С. 191-194.
12. Неделина Н.А. Совершенствование системы профессиональной адаптации персонала к условиям работы. 2017. URL: [http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/70675/vkr\\_nedelina\\_n.a.pdf?sequence=1](http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/70675/vkr_nedelina_n.a.pdf?sequence=1)
13. Родионов Л.А. Реализации статьи 28 Федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок...» в учреждениях уголовно-исполнительной системы // Сборник научных трудов преподавателей, магистрантов и аспирантов юридического факультета СФ МГПУ. Самара, 2017. С. 60-63.
14. Урусов М.М. Особенности оценки деятельности управленических кадров государственных казенных учреждений // Молодые экономисты – будущему России. Ставрополь, 2017. С. 153-154.
15. Чупина В. А. Проблемы применения федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и способы их решения // Кластеры в экономике России: сущность, проблемы и перспективы развития. Стерлитамак, 2017. С. 140.
16. Шахбанова М.Т. Внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений // Совершенствование учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики. 2018. № 5. С. 72-74.
17. Шешукова Т.Г., Саначева А.А. Основы концепции анализа производственно-хозяйственной деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы // Учет. Анализ. Аудит. 2019. № 6. С. 52-59.

## **Problems arising from state institutions as a result of financial and economic activities, and ways to solve them**

**Natal'ya S. Samarina**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Economics and Management,  
Vladivostok State University of Economics and Service,  
690014, 41, Gogolya str., Vladivostok, Russian Federation;  
e-mail: Natalya.Samarina@vvsu.ru

**Lidiya S. Fedorova**

Master's Degree,  
Vladivostok State University of Economics and Service,  
690014, 41, Gogolya str., Vladivostok, Russian Federation;  
e-mail: lidiya.fedorova15@yandex.ru

### **Abstract**

The research in economics presented in this article is devoted to the analysis and identification of weaknesses in a state institution as a result of its financial and economic activities. The relevance of the study is to improve the financial and economic activities of state institutions in order to objectively use the state budget funds. The purpose of this article is to assess the financial and

economic activities of state institutions and the formulation of possible directions for improving economic accounting. To achieve this goal, the authors of the article analyze labor resources, the structure of non-financial assets and monetary funds of the federal state institution called Center for Engineering and Technical Support and Armament of the Main Directorate of the Federal Penitentiary Service in the Chelyabinsk Region of Russia in the Primorsky Territory. The analysis of the main indicators was carried out by methods of comparison, analysis of dynamics, absolute and relative deviations. For the purpose of the analysis, the main source of information was the accounting and statistical reporting of the research object. State institutions are an important link in the budgetary process. The authors conclude that optimal and economical use of allocated budget funds is fundamentally important for the state.

### For citation

Samarina N.S., Fedorova L.S. (2021) Napravleniya sovershenstvovaniya finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti kazennykh uchrezhdenii [Problems arising from state institutions as a result of financial and economic activities, and ways to solve them]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 261-269. DOI: 10.34670/AR.2021.46.10.030

### Keywords

Budget institution, accountancy, financial and economic activities, analysis, federal budget.

### References

1. Bakina I.S. (2016) Obobshchennyi opyt primeneniya Federal'nogo zakona «O kontraktnoi sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd» ot 5 aprelya 2013 g. №44-FZ: nekotorye pravovye problemy [Generalized experience of the application of the Federal Law “On the contract system in the procurement of goods, works, services to meet state and municipal needs” dated April 5, 2013 No. 44-FZ: some legal problems]. *Vlast' i upravlenie na Vostoche Rossii* [Power and Management in the East of Russia], 1 (74), pp. 168-171.
2. Chupina V. A. (2017) Problemy primeneniya federal'nogo zakona № 44-FZ «O kontraktnoi sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd» i sposoby ikh resheniya [Problems of application of the federal law No. 44-FZ “On the contract system in the procurement of goods, works, services to meet state and municipal needs” and ways to solve them]. In: *Klastery v ekonomike Rossii: sushchnost', problemy i perspektivy razvitiya* [Clusters in the Russian economy: essence, problems and prospects development]. Sterlitamak.
3. Dolinin A.Yu. (2017) *Kadrovyi potentsial ugovorno-ispolnitel'noi sistemy: otsenka i razvitiye* [Human Resources of the Penitentiary System: Assessment and Development]. Moscow: Prospekt Publ.
4. Dukuzova R.Kh. (2018) Osobennosti ucheta truda i ego oplaty v kazennykh uchrezhdeniyakh [Features of accounting for labor and its payment in state institutions]. *Alleya nauki* [Alley of Science], 3, 8 (24), pp. 142-147.
5. Gainetdinova T.G. (2020) Izmeneniya v formirovani plana finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti byudzhetnogo uchrezhdeniya [Changes in the formation of a plan for the financial and economic activities of a budgetary institution]. In: *Tsifrovaya ekonomika i upravlenie znaniyami: problemy i perspektivy razvitiya* [Digital economy and knowledge management: problems and development prospects]. Kirov.
6. Korko M.M. (2018) Analiz finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti byudzhetnoi organizatsii i puti povysheniya ee effektivnosti [Analysis of the financial and economic activities of a budgetary organization and ways to improve its efficiency]. *Voprosy nauki i obrazovaniya* [Problems of Science and Education], 5, pp. 17-26.
7. Lysova N.V. (2016) Vvedenie federal'nogo zakona № 44-FZ «O kontraktnoi sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd» [Introduction of Federal Law No. 44-FZ “On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, Services to Ensure State and Municipal Needs”]. In: *Upravlenie zakupkami v strukture professionalizma zakazchikov* [Procurement Management in the Structure of Customers' Professionalism]. Moscow.
8. Mokoseeva T.Yu. (2017) *Otsenka sostoyaniya finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti kazennogo uchrezhdeniya* [Assessment of the state of the financial and economic activities of the state institution]. Pskov.
9. Nadezhina Yu.D. (2016) *Naznachenie i sostav pokazatelei plana finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti byudzhetnykh*

- uchrezhdenii [Purpose and composition of indicators of the plan of financial and economic activities of budgetary institutions]. *Novaya nauka: Sovremennoe sostoyanie i puti razvitiya* [New science: Current state and development paths], 4-1, pp. 191-194.
10. Nedelina N.A. (2017) *Sovershenstvovanie sistemy professional'noi adaptatsii personala k usloviyam raboty* [Improving the system of professional adaptation of personnel to working conditions]. Available at: [http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/70675/vkr\\_nedelina\\_n.a.pdf?sequence=1](http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/70675/vkr_nedelina_n.a.pdf?sequence=1) [Accessed 11/11/2021]
11. Rodionov L.A. (2017) Realizatsii stat'i 28 Federal'nogo zakona № 44-FZ «O kontraktnoi sisteme v sfere zakupok...» v uchrezhdeniyakh ugovorovno-ispolnitel'noi sistemy [Implementation of Article 28 of Federal Law No. 44-FZ "On the Contract System in the Sphere of Procurement..." in the institutions of the penal system]. In: *Sbornik nauchnykh trudov prepodavatelei, magistrantov i aspirantov yuridicheskogo fakul'teta SF MGPU* [Collection of scientific works of teachers, undergraduates and graduate students of the Faculty of Law Moscow City Pedagogical University, Samara Branch]. Samara.
12. Shakhsanova M.T. (2018) Vnutrenniy kontrol' finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti byudzhetnykh uchrezhdenii [Internal control of financial and economic activities of budgetary institutions]. *Sovershenstvovanie ucheta, analiza i kontrolya kak mekhanizmov informatsionnogo obespecheniya ustoichivogo razvitiya ekonomiki* [Improvement of accounting, analysis and control as mechanisms of information support for sustainable development of the economy], 5, pp. 72-74.
13. Sheshukova T.G., Sanacheva A.A. (2019) Osnovy kontseptsii analiza proizvodstvenno-khozyaistvennoi deyatel'nosti uchrezhdenii ugovorovno-ispolnitel'noi sistemy [Fundamentals of the concept of analysis of production and economic activities of institutions of the penal system]. *Uchet. Analiz. Audit* [Accounting. Analysis. Audit], 6, pp. 52-59.
14. Urusov M.M. (2017) Osobennosti otsenki deyatel'nosti upravlencheskikh kadrov gosudarstvennykh kazennykh uchrezhdenii [Features of assessing the activities of management personnel of state treasury institutions]. In: *Molodye ekonomisty – budushchemu Rossii* [Young economists for the future of Russia]. Stavropol.
15. Vorob'eva I.P. (2017) Kontraktnaya sistema zakupok: regional'nye aspekty, osobennosti ucheta v gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniyakh [Contract procurement system: regional aspects, accounting features in state (municipal) institutions]. *Vestnik nauki Sibiri* [Bulletin of Science of Siberia], 1 (24), pp. 87-100.
16. Zagarskikh V.V. (2017) Vnedrenie byudzhetirovaniya i kontrolya deyatel'nosti tsentrov otvetstvennosti v kazennykh uchrezhdeniyakh ugovorovno-ispolnitel'noi sistemy [Implementation of budgeting and control over the activities of responsibility centers in state institutions of the penal system]. In: *III mezhdunarodnyi penitentsiarnyi forum «Prestuplenie, nakazanie, ispravlenie»* [III International Penitentiary Forum: Crime, Punishment, Correction]. Ryazan.
17. Zdanovskaya L.B. (2020) Analiz sistemy gosudarstvennykh zakupok i rassmotrenie prakticheskikh voprosov kontraktnoi sistemy po federal'nому zakonu № 44-FZ [Analysis of the public procurement system and consideration of practical issues of the contract system in accordance with federal law No. 44-FZ]. *Vestnik Akademii znanii* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2 (37), pp. 117-123.

**К вопросу об управляемости социально-экономических систем, функционирующих в режимах с обострением**

**Богомолова Алёна Владимировна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента,

Томский государственный университет систем управления  
и радиоэлектроники,  
34050, Российская Федерация, Томск, просп. Ленина, 40;  
e-mail: bogomolova77@yandex.ru

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и ЭИСИ в рамках научного проекта № 21-011-31500 (The reported study was funded by RFBR and EISR according to the research project № 21-011-31500).

**Аннотация**

Статья посвящена исследованию теории и практики управления экономикой и социумом в условиях растущего динамизма, неустойчивости, цифровизации и новой сетевой реальности. Ускорение процессов глобализации, информатизации и «сетевизации» общества и связанные с этим вызовы актуализируют проблему формирования механизмов, способных эффективно обеспечить общественно-политическую устойчивость и управляемость в условиях новой социальной реальности. Современные модели государственного управления рассмотрены в контексте исследования таких понятий, как режим с обострением, неустойчивость, управляемость, сетевое социальное пространство. Современный этап развития социально-экономических систем характеризуется нарастающей динамикой, которая является уже не только результатом влияния научно-технического прогресса, но и последствиями глобализации, оказывающими как положительное, так и отрицательное влияние на процессы в обществе. Скорость этих процессов и нарастающая энтропия изменяют все стороны социально-политической и экономической жизни отдельных стран и регионов. Теоретическую основу исследования проблем управляемости социально-экономических систем составляют теория организации, синергетика, теория систем и др. Отметим, что все они в той или иной степени изучают природу процессов и закономерности самоорганизации, образования структур в сложных, открытых системах.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Богомолова А.В. К вопросу об управляемости социально-экономических систем, функционирующих в режимах с обострением // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 270-278. DOI: 10.34670/AR.2021.80.47.031

**Ключевые слова**

Социально-экономическая система, государственное управление, режим с обострением, кризис, вызовы, сетевые структуры.

## Введение

Существующие модели государственного управления построены на использовании понятия «public administration», в соответствие с которым в общественный сектор управления привнесены методы управления, сформированные в корпоративной среде [Орлов, Сулакшин, Колесник, Вилисов, 2008]. Однако развитие этих методов идет более медленными темпами, чем изменения в обществе. Это приводит к закономерной ситуации, в которой нарушается закон соотносительности управляющей и управляемой систем, которая проявляется через снижение эффективности, а иногда и потерю управляемости в социально-политических, экономических и других сферах. В таких случаях принято говорить о наступлении кризиса в системе государственного управления, характеризующегося неспособностью государства справиться со скоростью происходящих изменений [Барабашев, 2016]. Предпосылки, влияющие на возникновение кризисов, связаны как с объективными процессами усложнения общественного устройства и цикличностью его развития, так и с субъективными, которые проявляются под влиянием отдельных социальных групп, воли и сознательной деятельности человека.

Исследование природы кризисов в социально-экономических системах все чаще проводится с позиций эволюционной теории и самоорганизации сложных систем, поскольку традиционные подходы не справляются с задачей объяснения сложной динамики и поведения общества в кризисных ситуациях. Для решения практических задач, связанных с управлением развитием социально-экономических систем, прежде всего, необходимо выявить природу наблюдаемых явлений, понять законы и механизмы, по которым они развиваются. Применение междисциплинарного подхода позволяет выйти за рамки сложившихся норм и исследовательских традиций, формируя новый инструментарий анализа и прогнозирования процессов и явлений.

## Основная часть

В разных научных областях циклическая природа кризисов характеризуется как естественный процесс развития сложных систем, который либо приводит систему в новое качественное состояние, либо под его влиянием система разрушается, а из ее элементов формируется новая, более совершенная система. Движущим фактором эволюции в живой природе является естественный отбор, который гарантирует появление более приспособленных биологических форм. При этом принято говорить о том, что это результат протекания процессов самоорганизации в таких системах. Однако то, что считается естественным ходом развития, не требующим вмешательства в природной среде, не приемлемо для цивилизованного общества как наивысшей ступени развития социума, для которого важным является сохранение управляемости и устойчивости в кризисные периоды.

На протяжении своего исторического развития человеческое общество не только модифицировало себя, усложняя структуру отношений и связей, но и активно формировало новую антропогенную среду обитания, обеспечивая условия увеличения численности населения и эволюции социально-экономических систем [Малков, 2019]. В каждый момент времени в обществе одновременно протекают процессы созидающего и разрушительного характера, формируя сложную динамику его развития.

С точки зрения эволюционной теории качественное изменение состояния общества, переход к более прогрессивной форме его существования происходит путем постепенного накопления

изменений в разных сферах, при этом характер этих изменений спонтанный, открытый и необратимый [Бранский, 2004; Куликов, 2015]. Являясь порождением взаимодействия внешних и внутренних факторов, эволюционные изменения приводят к усложнению системы, росту ее неоднородности и расслоению структур.

Эволюционный подход позволяет систематизировать и объяснять эволюционные свойства социально-экономических систем, при этом основное внимание уделяется содержательной стороне динамики процессов на длительных интервалах времени. Выделяются характерные этапы развития системы – достаточно длительный интервал времени, на котором структура и основные параметры системы практически не меняются, а траектория движения весьма предсказуема, но существуют и кратковременные стадии, в которых система ведет себя непредсказуемо [Самарский, Галактионов, Курдюмов, Михайлова, 1987]. При этом принято говорить о вхождении системы в режим с обострением, характеристиками которого являются лавинообразное изменение параметров и переход в состояние неустойчивости.

Достаточно хорошо изучены вопросы использования отрицательной обратной связи в управлении развитием социально-экономических систем для сохранения ее устойчивости в моменты, когда в траектории движения происходят небольшие флюктуации. При этом в научной литературе недостаточно проработаны проблемы управления поведением системы в точках бифуркации, когда перестают действовать привычные правила и законы, появляются различные варианты дальнейшего развития событий, возникает неопределенность в поведении системы [Малецкий и др., 2019].

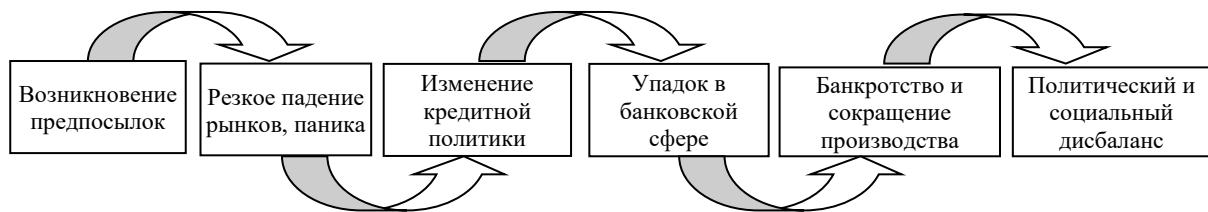
Состояние неопределенности, непредсказуемости поведения сложных нелинейных открытых систем принято характеризовать как режим с обострением, понятие для которого введено и в научной школе А.А. Самарского – С.П. Курдюмова – Г.Г. Малинецкого для описания сверхбыстрых процессов, происходящих в открытых нелинейных системах [Gelikh, Knyazeva, 2009; Малецкий и др., 2019]. Интерес к исследованию режимов с обострениями и сверхбыстрых процессов, протекающих в них, связан с необходимостью разработки инструментария глобального прогнозирования и механизмов управления обществом в момент прохождения кризисов, что является на сегодняшний день актуальной проблемой государственного управления.

С позиции системного подхода государство тоже можно рассматривать как нелинейную, сложную и открытую систему. Как форма общественного развития, оно должно обеспечивать внутренние и внешние условия поддержания порядка, регулировать действия и отношения всех его членов. В качестве подсистем в социуме выделяют четыре основных сферы общественной жизни: экономическую; социальную; политическую и духовную. В вопросах определения значимости каждой из них для развития общества разные научные школы дают свой ответ. Наиболее распространенной является точка зрения, определяющая экономическую подсистему как базисную, обеспечивающую целостность всех остальных подсистем общества.

Почти двухвековой период развития современного общества характеризуется чередой локальных и мировых кризисов в экономике, под влиянием которых происходили значительные трансформации в обществе. Механизм возникновения и развития экономических кризисов можно описать определенной последовательностью этапов (рис. 1).

Первый этап – возникновение предпосылок – является медленной квазистационарной стадией развития кризиса, на которой система пытается сохранять устойчивость за счет своего самоорганизационного потенциала, затем происходит потеря устойчивости и стремительное распространение кризисных явлений на другие сферы общественной жизни, которые могут

заканчиваться коллапсом и гибелью системы [Малков, 2019; Пичурин, 2017]. С учетом циклической природы кризисов, можно сказать, что общество постоянно пребывает в режиме с обострением. Основным признаком этого явления принято считать гиперболический рост населения и мирового валового продукта [Куликов, 2015]. Однако переход от индустриальной к постиндустриальной фазе развития привел к появлению новой формы социальности, которую М. Кастельс назвал «сетевым индивидуализмом» и «персонализируемым обществом» [Кастельс, 1999].



**Рисунок 1 - Механизм протекания экономического кризиса**

На фоне развития коммуникационных и компьютерных технологий мы наблюдаем смену формации общественных связей и переход от иерархических структур к сетевым практически во всех сферах жизни общества.

Эти явления можно оценить как более совершенную форму взаимодействия, которая позволяет обеспечивать рациональное использование ресурсов, сокращать время разработки и выпуска новой продукции, расширять возможности развития как предприятий, так и людей. Сетевое строение общества – это открытая система, которая может легко разрастаться или, наоборот, сжиматься в любых направлениях. Благодаря сложной архитектуре сетевых связей, информация, которая распространяется в ней, может угасать или усиливаться, находить новые каналы в случае выпадения отдельных узлов из сети [Кульчий, 2014; Курочкин, 2019]. Для анализа и описания развития сетевых общественных структур используется понятие «ризомы», введенное в научный оборот Ж. Дезелом и Ф. Гавати. Термин был заимствован из биологии, в которой он обозначал определенное строение корневой системы без центрального стержневого центра с множеством побегов [Джиган, 2015; Кульчий, 2014], непредсказуемых в своем развитии.

С точки зрения функционального взаимодействия сети не представляют собой целостной системы, поэтому деятельность отдельных частей трудно скоординировать. С развитием информационных технологий и цифрового общества скорость движения потоков капитала, технологий информации, а также организационного взаимодействия будет определяться временем реакции узлов в сети. При этом виртуализация сетевого пространства позволяет не учитывать реальное местоположение узла сети, что делает сетевую структуру чрезвычайно устойчивой по отношению к другим формам общественного устройства.

Адаптивность, подвижность, децентрализация процессов принятия решений и исполнения обеспечивают существенные преимущества сетевых структур перед иерархическими. Однако новая формация организации социума не решает проблемы сохранения устойчивости развития общества в режиме с обострением. Примером этому служит рост числа пользователей социальных сетей и сообществ в них, развитие цифровых платформ и т.п., при этом отмечается, что пользователю недостаточно быть включенным только в одну сеть. У среднестатистического пользователя, как правило, несколько аккаунтов в разных социальных сетях, в которых связи с

другими пользователями формируются либо спонтанно, либо имеют определенную природу (экономическую, культурную, политическую и пр.), выступая узлом не одной, а сразу нескольких сетей. Безусловно, развитие сетевого взаимодействия формирует ряд преимуществ для их участников, однако, с другой стороны, оно создает новые конфликты, например, усиливая деструктивное влияние на гражданское общество отдельных групп, имеющих дестабилизирующий характер деятельности (например, группы террористов).

В основе феномена устойчивости сетевых структур в социуме лежит поликентричность и заинтересованность участников в принадлежности к той или иной сетевой структуре. Конкуренция между элементами сети вытесняется различными формами кооперации, что в отсутствие управляющего центра значительно повышает эффективность координации между ними. При этом каждый из узлов потенциально может стать центром влияния, интересы и целевые установки которого будут вступать в противоречие с интересами государства и общества. Чем сильнее и устойчивей сеть, тем больше масштаб конфликта, который, в свою очередь, может подтолкнуть общественную систему к негативному сценарию развития. Участники социальных, политических, профессиональных и иных сетей сами решают, какие связи устанавливать, ограничивая возможности влияния административных, организационных инструментов на нее [Барабашев, 2016; Кульчий, 2014]. В этих условиях старые формы государственного и международного управления, построенные на принципах иерархичности, не способны отвечать на вызовы времени.

Наблюдаемая трансформация отношения к государству разных социальных групп характеризуется ростом социальных рисков, снижением уровня доверия к государственным институтам, трансформацией ценностей, ростом социальной энтропии. Дестабилизирующее воздействие на развитие общества оказывают также глобальные социальные, технологические и политические изменения, неустойчивое состояние мировой экономики. Такая ситуация формирует новые вызовы как для системы государственного управления, так и для выбора направлений ее развития. В работах современных авторов постулируется возможность качественного перехода на новый уровень систем государственного управления под влиянием факторов глобализации и усложнения коммуникаций внутри социально-политической и экономической среды [Куркина, Князева, 2017; Жихарев, Сафоев, 2014]. Речь идет о формировании концепции общественно-государственного управления, т.е. о переходе от эры бюрократического управления к эре сетевого управления.

Анализ существующей практики государственного регулирования показывает, что она не всегда учитывает активно развивающиеся процессы «сетевизации» общества, моменты обострения в периоды социально-экономических кризисов, что зачастую игнорируется ритмикой регулярных и хаотических колебаний общественного развития. Поэтому существующая система управления нуждается в корректировке, в разработке инструментов управления социально-экономическими процессами на этапе роста вовлеченности граждан в разные формы взаимодействия с органами власти, в том числе сетевые, обусловливающие при определенных условиях развитие сверхбыстрых процессов в экономике и обществе. Система управления должна учитывать структуру современного гражданского участия, его сетевой характер, взаимосвязь сетевых сообществ и новых коммуникативных технологий и при этом должна обеспечивать своевременную реализацию мер по достижению долговременной устойчивости экономики и общества.

Необходимость перехода к новой, сетевой парадигме управления, адекватной современному этапу общественного развития на основе методологии превентивного управления

сверхбыстрыми процессами в социуме, предполагает наличие возможностей и инструментов, позволяющих сохранять управляемость и устойчивость социально-экономических процессов в кризисных ситуациях, а основными формами управленческого воздействия будут являться «соуправление и координация» систем в режиме с обострением. Исследование механизмов ускорения и торможения экономики в условиях глобализации, последствий развития сверхбыстрых процессов позволило бы конструктивно и обоснованно подойти к решению проблем управления социально-экономическим развитием в периоды нестабильных состояний, нарастания угроз экономической рецессии.

## Заключение

Таким образом, сетевое управление – это преимущественно управление сложными сетевыми образованиями, состоящими из множества субъектов всех уровней управления [Якимец, Никовская, 2019], оно принципиально отличается от действующих в настоящее время управленческих подходов и практик российского государственного управления. Сетевая модель предполагает модернизацию процедур, структуры и функций управления в направлении развития публично-правовых институтов и механизмов взаимодействия власти и сетевых сообществ, гражданского общества. При этом акцент сделан на актуализацию процессов самоорганизации социума, повышение значения коммуникативной эффективности государственного управления.

## Библиография

1. Барабашев А.Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С. 163-194.
2. Бранский В.П. Самоорганизация и управление // Стратегии динамического развития России: единство самоорганизации и управления. М., 2004. С. 208-214.
3. Буданов В. Методология и принципы синергетики // Філософія освіти. 2006. № 1 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-i-prinzipy-sinergetiki>.
4. Гелих О.Я., Князева Е.Н. Управление и синергетика. СПб.: Книжный дом, 2009. 137 с.
5. Джиган О.В. Философские аспекты использования сетевых технологий // ЭСГИ. 2015. № 1 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofskie-aspekti-ispolzovaniya-setevyh-tehnologiy>.
6. Жихарев К.Л., Сафоев З.А. Новые требования к парадигме управления XXI века в регионах // Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. 2014. № 2. С. 41-45.
7. Кастьель М. Становление общества сетевых структур // Иноzemцев В.Л. (ред.) Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. М.: Academica, 1999. С. 494.
8. Куликов Ю.А. Развитие социально-экономических систем в контексте законов диалектики и самоорганизации // Успехи в химии и химической технологии. 2015. № 9 (168). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-sotsialno-ekonomiceskikh-sistem-v-kontekste-zakonov-dialektiki-i-samoorganizatsii>.
9. Кульчий И.А. Кризис в системе государственного управления как стимул общественных реформ // Общество: политика, экономика, право. 2014. № 2. С. 14-17.
10. Куркина Е.С., Князева Е.Н. Структурные трансформации в процессе эволюции общества: от иерархических структур к сетевым // Сложные системы. 2017. № 4(25). С. 4-26.
11. Куркина Е.С., Князева Е.Н. Методология сетевого анализа социальных структур // Философия науки и техники. 2017. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-setevogo-analiza-sotsialnyh-struktur>.
12. Курочкин А.В. Государственное управление в эпоху новой глобализации // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2019. Т. 15. № 1. С. 77-87.
13. Лысак И.В., Косенчук Л.Ф. Современное общество как общество сетевых структур // Информационное общество. 2015. № 2-3. С. 45-51.
14. Малецкий Г.Г. и др. Горизонты синергетики. Структуры, хаос, режимы с обострением. М.: URSS: ЛЕНАНД, 2019. 461 с.
15. Малинецкий, Г.Г. Самоорганизация, нелинейность и теория научных революций // Знание. Понимание. Умение. 2021. № 1. С. 67-82.

16. Малков С.Ю. Режимы с обострением в истории человечества или воспоминания о будущем // Компьютерные исследования и моделирование. 2019. Т. 11. № 5. С. 931-947.
17. Орлов И.Б., Сулакшин С.С., Колесник И.Ю., Вилисов И.В. Государство социального гуманизма - от теории к практике. М.: Научный эксперт, 2008. 224 с.
18. Петров П.А. Концепции глобализации в социальной философии // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Гуманитарные и общественные науки. 2018. Т. 9. № 1. С. 80-89.
19. Пичурин И.И. Влияние глобализации на экономическое развитие. Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2017. 110 с.
20. Самарский А.А., Галактионов В.А., Курдюмов С.П., Михайлова А.П. Режимы с обострением в задачах для квазилинейных параболических уравнений. М.: Наука, 1987. 480 с.
21. Якимец В.Н., Никовская Л.И. Гражданское участие, межсекторное партнерство и интернет-технологии публичной политики // Социальные и гуманитарные знания. 2019. Т. 5. № 3(19). С. 208-223.

## **On the issue of controllability of socio-economic systems functioning in regimes with aggravation**

**Alena V. Bogomolova**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of management,  
Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics,  
34050, 40 Lenina av., Tomsk, Russian Federation;  
e-mail: bogomolova77@yandex.ru

### **Abstract**

The article is devoted to the study of the theory and practice of managing the economy and society in the conditions of growing dynamism, instability, digitalization and the new network reality. The acceleration of the processes of globalization, informatization and "networkingization" of society and the challenges associated with it actualize the problem of forming mechanisms that can effectively ensure socio-political stability and manageability in the conditions of a new social reality. Modern models of public administration are considered in the context of the study of such concepts as regime with aggravation, instability, manageability, network social space. The current stage of development of socio-economic systems is characterized by increasing dynamics, which is not only the result of the influence of scientific and technological progress, but also the consequences of globalization, which have both positive and negative effects on the processes in society. The speed of these processes and the increasing entropy are changing all aspects of the socio-political and economic life of individual countries and regions. The theoretical basis for the study of the problems of manageability of socio-economic systems is the theory of organization, synergetics, systems theory, etc. It should be noted that all of them study to one degree or another the nature of processes and patterns of self-organization, the formation of structures in complex, open systems.

### **For citation**

Bogomolova A.V. (2021) K voprosu ob upravlyayemosti sotsial'no-ekonomicheskikh sistem, funktsioniruyushchikh v rezhimakh s obostreniem [On the issue of controllability of socio-economic systems functioning in regimes with aggravation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 270-278. DOI: 10.34670/AR.2021.80.47.031

Alena V. Bogomolova

## Keywords

Socio-economic system, public administration, regime with aggravation, crisis, challenges, network structures.

## References

1. Barabashev A.G. (2016) Krizis gosudarstvennogo upravleniya i ego vliyanie na osnovnye administrativnye paradigmy gosudarstva i byurokratii [Crisis of public administration and its impact on the main administrative paradigms of the state and bureaucracy]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Questions of state and municipal management], 3, pp. 163-194.
2. Branskii V.P. (2004) Samoorganizatsiya i upravlenie [Self-organization and management]. In: *Strategii dinamicheskogo razvitiya Rossii: edinstvo samoorganizatsii i upravleniya* [Strategies for the dynamic development of Russia: the unity of self-organization and management]. Moscow, pp. 208-214.
3. Budanov V. (2006) Metodologiya i printsipy sinergetiki [Methodology and principles of synergetics]. *Filosofiya osviti* [Philosophy of education], 1 (3). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-i-printsipy-sinergetiki> [Accessed 29/10/2021].
4. Dzhigan O.V. (2015) Filosofskie aspekty ispol'zovaniya setevykh tekhnologii [Philosophical aspects of using network technologies]. *ESGI*, 1 (5). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofskie-aspekty-ispolzovaniya-setevykh-tehnologiy> [Accessed 19/10/2021].
5. Gelikh O.Ya., Knyazeva E.N. (2009) *Upravlenie i sinergetika* [Management and synergetics]. Saint Petersburg: Knizhnyi dom Publ.
6. Kastel's M. (1999) Stanovlenie obshchestva setevykh struktur [Formation of a society of network structures]. In: Inozemtsev V.L. (ed.) *Novaya postindustrial'naya volna na Zapade. Antologiya* [New post-industrial wave in the West. Anthology]. Moscow: Academia Publ., p. 494.
7. Kul'chii I.A. (2014) Krizis v sisteme gosudarstvennogo upravleniya kak stimul obshchestvennykh reform [Crisis in the system of public administration as a stimulus for social reforms]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, parvo* [Society: politics, economics, law], 2, pp. 14-17.
8. Kulikov Yu.A. (2015) Razvitiye sotsial'no-ekonomiceskikh sistem v kontekste zakonov dialektiki i samoorganizatsii [The development of socio-economic systems in the context of the laws of dialectics and self-organization]. *Uspekhi v khimii i khimicheskoi tekhnologii* [Advances in chemistry and chemical technology], 9 (168). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-sotsialno-ekonomiceskikh-sistem-v-kontekste-zakonov-dialektiki-i-samoorganizatsii> [Accessed 29/10/2021].
9. Kurkina E.S., Knyazeva E.N. (2017) Metodologiya setevogo analiza sotsial'nykh struktur [Methodology of network analysis of social structures]. *Filosofiya nauki i tekhniki* [Philosophy of Science and Technology], 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-setevogo-analiza-sotsialnyh-struktur> [Accessed 23/10/2021].
10. Kurkina E.S., Knyazeva E.N. (2017) Strukturnye transformatsii v protsesse evolyutsii obshchestva: ot ierarkhicheskikh struktur k setevym [Structural transformations in the evolution of society: from hierarchical structures to network structures]. *Slozhnye sistemy* [Complex systems], 4 (25), pp. 4-26.
11. Kurochkin A.V. (2019) Gosudarstvennoe upravlenie v epokhu novoi globalizatsii [Public administration in the era of new globalization]. *Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS* [Political expertise: POLITEKS], 15 (1), pp. 77-87.
12. Lysak I.V., Kosenchuk L.F. (2015) Sovremennoe obshchestvo kak obshchestvo setevykh struktur [Modern society as a society of network structures]. *Informatsionnoe obshchestvo* [Information Society], 2-3, pp. 45-51.
13. Maletskii G.G. et al. (2019) *Gorizonty sinergetiki. Struktury, khaos, rezhimy s obostreniem* [Horizons of synergetics. Structures, chaos, modes with aggravation]. Moscow: URSS: LENAND Publ.
14. Malinetskii, G.G. (2021) Samoorganizatsiya, nelineinost' i teoriya nauchnykh revolyutsii [Self-organization, nonlinearity and theory of scientific revolutions]. *Znanie. Ponimanie. Umenie* [Knowledge. Understanding. Skill], 1, pp. 67-82.
15. Malkov S.Yu. (2019) Rezhimy s obostreniem v istorii chelovechestva ili vospominaniya o budushchem [Regimes with aggravation in the history of mankind or memories of the future]. *Komp'yuternye issledovaniya i modelirovaniye* [Computer research and modeling], 11 (5), pp. 931-947.
16. Orlov I.B., Sulakshin S.S., Kolesnik I.Yu., Vilisov I.V. (2008) *Gosudarstvo sotsial'nogo gumanizma - ot teorii k praktike* [State of social humanism - from theory to practice]. Moscow: Nauchnyi ekspert Publ.
17. Petrov P.A. (2018) Kontseptsii globalizatsii v sotsial'noi filosofii [The concept of globalization in social philosophy]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politehnicheskogo universiteta. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki* [Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnic University. Humanities and social sciences], 9 (1), pp. 80-89.
18. Pichurin I.I. (2017) *Vliyanie globalizatsii na ekonomiceskoe razvitiye* [The impact of globalization on economic development]. Ekaterinburg.

19. Samarskii A.A., Galaktionov V.A., Kurdyumov S.P., Mikhailova A.P. (1987) *Rezhimy s obostreniem v zadachakh dlya kvazilineinykh parabolicheskikh uravnenii* [Regimes with Peaking in Problems for Quasilinear Parabolic Equations]. Moscow: Nauka Publ.
20. Yakimets V.N., Nikovskaya L.I. (2019) Grazhdanskoe uchastie, mezhsektornoe partnerstvo i internet-tehnologii publichnoi politiki [Civic participation, intersectoral partnership and Internet technologies of public policy]. *Sotsial'nye i gumanitarnye znaniya* [Social and humanitarian knowledge], 5-3(19). pp. 208-223.
21. Zhikharev K.L., Safoev Z.A. (2014) Novye trebovaniya k paradigme upravleniya XXI veka v regionakh [New requirements for the management paradigm of the XXI century in the regions]. *Nauchnoe obozrenie. Seriya 2: Gumanitarnye nauki* [Scientific Review. Series 2: Humanities], 2, pp. 41-45.

**Исследование современных технологий подбора персонала****Гузуева Элина Руслановна**

Кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры бизнес-информатики,  
Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова,  
364024, Российская Федерация, Грозный, ул. А. Шерипова, 32;  
e-mail: guzueva@mail.ru

**Ибрагимова Залина Майрбековна**

Магистрант,  
Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова,  
364024, Российская Федерация, Грозный, ул. А. Шерипова, 32;  
e-mail: iibragimovazalina@mail.ru

**Аннотация**

В данной статье рассмотрены особенности подбора персонала работодателем, перечислены современные технологии подбора персонала, большое внимание уделено эффективности и финансовым затратам подбора персонала. Авторами предложена классификация технологий подбора персонала, в основе которой лежат два критерия: временной промежуток и финансовые затраты. Говорится о том, что самой эффективной технологии не существует, при выборе технологии очень важным является составление критериев отбора персонала, по которым будет проводиться отбор. Безусловно, везде играет роль человеческий фактор, однако работодатель, который обращается в кадровое агентство, получает гарантию, что резюме будут изучаться детально, услуги, которые выполняют такие агентства, выполняются качественно. Все это позволяет избежать главной ошибки работодателя – создание коллектива, который не способен эффективно выполнять задачи. Процедура подбора персонала – многогранная, где две составляющие – работодатель и работник – подходят к началу трудовой деятельности с оценочной стороны.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Гузуева Э.Р., Ибрагимова З.М. Исследование современных технологий подбора персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 279-286. DOI: 10.34670/AR.2021.38.96.032

**Ключевые слова**

Технологии подбора персонала, эффективность, временные затраты, финансовые затраты, работодатель и работник.

## **Введение**

В быстро изменяющихся условиях современной экономики огромную роль на сегодняшний день играет эффективность организации, учреждения, компаний. Современное общество в своем развитии прошло стремительный путь за последние десятилетия. Глобальные изменения в научных достижениях, совершенствование технического процесса привели к появлению новых технологий и услуг. Рост конкуренции приводит к постоянному поиску более совершенных и модернизированных под требования сегодняшнего дня способов опережения конкурентов.

Каждая компания, учреждение, организация помимо финансовых и материальных ресурсов располагает человеческими ресурсами. Именно професионализм кадров, персонала во многом определяют эффективность профессиональной деятельности организации. Персонал должен быть грамотно подобран, отвечать всем требованиям квалификации, психологической устойчивости, быть способным к обучению, иметь представление, а еще лучше – опыт в специфике отрасли, в которой трудится. Ошибки, допущенные при подборе персонала, приведут к тому, что напрасны будут финансовые затраты на обучение персонала, повышение его мотивации.

Осуществляя подбор кадров, с целью достижения наилучшего результата используют различные эффективные технологии. Отбор персонала носит уникальный характер для каждого учреждения, с учетом возрастных, половозрастных критериев, требуемого образования, опыта, специфики каждого структурного подразделения в организации. Только с учетом всех этих особенностей будут подобраны кандидаты, способные на высоком профессиональном уровне выполнять должностные обязанности.

Таким образом, при подборе кадров применяют современные технологии подбора персонала. Выбор технологии подбора зависит от направления деятельности организации и от штата сотрудников и работников (количественный показатель).

## **Основная часть**

Среди современных технологий подбора персонала выделяют основные, перечисленные ниже.

Массовый рекрутинг применяется при большом числе работников, в основном это линейные специалисты. Для таких специалистов применяются строгие требования к образованию, опыту работы, кандидаты должны соответствовать строгому перечню профессиональных навыков.

Рекрутинг – это поиск более квалифицированного специалиста, наиболее часто данный метод применяется при поиске работников из числа свободных.

Хедхантинг (Headhunting) – данная технология применима в случае, когда работник трудоустроен в компании, учреждении, относится к числу наиболее высококвалифицированных, однако представляет интерес для конкурентов или другой организации в данной сфере, поскольку именно с такими навыками и способностями какой-то организации требуется специалист [Волков, 2016]. В таком случае идет переманивание кадрового ресурса различными способами (увеличение оплаты труда, льготы, предусмотренные коллективным договором и т.д.).

Прямой поиск как технология подбора подразумевает подбор персонала для поиска редкого специалиста. Данный метод подходит для поиска персонала среднего уровня. Возможно

---

привлечение временно неработающих, работников из других компаний и организаций.

Внутренний поиск означает поиск в самой организации, на который не требуется финансовых затрат, а также обучение специфике работы компании или организации. Однако при постоянном применении эта технология приводит к потере возможности привлечения специалистов извне, желающих работать в данной организации, тем более следует учесть, что новые работники способны принести пользу организации – интересные идеи и взгляды на будущее компании, что положительно сказывается на коллективе и развитии организации.

С помощью уже работающих сотрудников принятый сотрудник адаптируется к условиям работы в ускоренных темпах, поскольку имеются хорошие дружеские контакты [Барнякова, 2015]. Это также исключает создание конфликтных и профессиональных интересов, поскольку коллективе между отдельными сотрудниками отношения изначально благоприятные. К положительным моментам относятся небольшие финансовые расходы.

Объявление в средствах массовой информации – достаточно действенный способ поиска кандидатов на разные уровни должностей. При подаче объявлений всегда учитывается специфика должности, а также сам способ подачи объявления, например бегущая строка в развлекательных передачах и кинофильмах. Профильные журналы также содержат объявления о поиске редких специалистов, как правило, с высокой оплатой труда.

При размещении объявлений в Интернете учитывается, какие сайты используются. «Авито» более подходит для поиска работников низшего звена, рабочих и т.д., на таких сайтах как «SuperJob» в поисках работы участвуют более квалифицированные работники и редкие специалисты, руководители. Это наиболее приемлемый способ, удобный для работодателя и для работника, поскольку по электронной почте всегда можно просмотреть уведомления, отражающие приглашения на собеседования, отказы по какой-либо причине также могут выслать по электронной почте, что экономит время при поиске работы.

Корпоративные сайты многих организаций содержат рубрику «Вакансии», где отражены актуальные вакантные места, информация о конкурсах на замещение должности (в случае, когда это обязательное условие при приеме на работу).

Кадровые агентства более подходят для западноевропейского уровня жизни, поскольку на услуги такого агентства уходит достаточно большая оплата. К преимуществам относятся высокий профессионализм оказания услуги агентством, возможность трудоустройства в развитых странах мира, онлайн-собеседования с работодателем, консультации с сотрудником агентства, который всегда пояснит детали, отдельные специфические требования к кандидату и т.д., поскольку именно агентство располагает всей важной информацией по конкретному заказу, без подробных разъяснений, какой именно сотрудник необходим заказчику, агентство не сможет помочь работодателю. Услуга предоставляется к строго оговоренному времени.

Крупнейшие и солидные организации и компании осуществляют поиск сотрудников среди будущих выпускников ведущих вузов страны, прежде всего это относится к МГУ им. Ломоносова, МФТИ, СПбГУ, особенно факультетов не гуманитарных, а технических, где обучаются математики, физики, программисты, поскольку программы обучения вышеперечисленных вузов совершенно отличаются от программ обучения вузов провинциальных городов. Как правило, некоторые работодатели, будучи выпускниками ведущих вузов страны, даже совмещают преподавательскую деятельность со своей основной работой, для того, чтобы самых талантливых и одаренных выпускников пригласить в такие организации, как «Сколково», «Яндекс» и др. Это достаточно эффективная технология, требующая от работодателя длительного периода наблюдения и обучения в стенах вуза

будущего работника всем необходимым тонкостям в работе своей компании. Выпускник другого вуза просто не имеет тех необходимых знаний и навыков, которые требуют у некоторые работодатели, особенно в сфере ИТ-программирования. Недостатком данной технологии является достаточно молодой возраст специалиста, который может после некоторого периода работы покинуть компанию, поскольку не так представлял свое будущее и трудовую деятельность.

Специфика государственных центров занятости заключается в том, что главная цель функционирования таких учреждений – оказание помощи в трудоустройстве с целью сокращения численности безработных. Однако, если в начале 2000-х гг. работодатели обращались в такие центры и оставляли свои вакансии с требованиями к кандидатам, то в последние несколько лет работодатели все меньше оставляют списки вакансий, больше обращаясь к иным способам и технологиям подбора персонала. Прежде всего, это связано с несоответствием между существующим спросом и предложением на рынке труда. Молодые специалисты в крайних случаях обращаются в центры занятости, поскольку вакансии, имеющиеся в таких центрах, явно не для молодых и перспективных специалистов. В такие центры чаще всего обращаются люди старше 50-55 лет, которые уже не обладают крепким здоровьем, энтузиазмом, интересными идеями. Основная часть безработных таких центров не ставит перед собой цель найти интересную и высокооплачиваемую работу, желают просто спокойно доработать до пенсионного возраста.

Каждый случай подбора персонала – индивидуальный, поэтому нет самого эффективного способа и технологии подбора персонала, в некоторых случаях работодатели объединяют несколько технологий при подборе персонала, что оказывается эффективным.

Рассмотрим более подробно некоторые технологии, которые, по нашему мнению, являются наиболее эффективными.

Чаще всего работодатель применяет поиск резюме, подходящих под требования организации, при помощи сети Интернет. Однако полагаем, что целесообразно прибавить технологию подбора персонала Headhunting. Рассмотрим проблемы, с которыми встречается компания при ее использовании. Смысл данной технологии состоит в переманивании ценного сотрудника. Трудность заключается не в поиске самого сотрудника, специалиста, обладающего важными качествами и ценностями знаниями, поскольку заказчик указывает специалиста и компанию, который хочет переманить работника. Сложность состоит в получении согласия от нужного специалиста. Работа хедхантера состоит в разработке мотивации, в которую входит полный анализ двух компаний – сравнение в доходах, оплате за работу, дополнительных поощрениях, анализ личности работника, упор делается на его интересы и образ жизни.

Также трудность заключается в том, что данная технология – самая дорогостоящая, поскольку изначально предполагает повышенные затраты на оплату труда работника, кроме того, в среднем по стране стоимость такой услуги составляет от 100 000 рублей, верхний предел может доходить до миллиона.

С агентством заключается договор на оказание услуги, все данные конфиденциальны. Агентства приступают к работе только после внесения предоплаты. Услуга по переманиванию специалиста не предполагает замены. Процесс переманивания длительный, занимает до полугода, сами хедхантеры относятся к узким высококвалифицированным специалистам, имеющим знания в психологии, обладающим множественными контактами, умеющим убеждать.

Конечно, рассматриваемая технология относится к наиболее эффективной, однако

работодателю следует все хорошо продумать: увеличение заработной платы одному ценному сотруднику может повлечь некоторые трудности – увеличение расходов, недовольство других сотрудников, которые получают заработную плату меньше, а выполняют ту же работу.

Через Интернет работодатель также может отслеживать резюме кандидатов на сайтах, например hh.ru, SuperJob, а также подать свое объявление о вакансии. Для работодателя услуга платная. Считаем, что работодателю целесообразно прибегнуть к размещению вакансии на сайте с указанием логотипа, что вызовет доверие и уважение у кандидата. Данные сайты предоставляют на платной основе такие услуги, как рассылки с вакансиями потенциальным кандидатам, что очень удобно.

Полагаем, что проанализированные две технологии подбора персонала можно сочетать также с применением ресечинг и скрининг резюме.

Ресечинг – это новая технология, основанная на поиске кандидатов в ходе телефонного интервью. Данная технология основана на предварительном телефонном разговоре с каждым потенциальным кандидатом, при этом идет сбор важной информации и ее обработка. Далее в телефонном разговоре сотрудник кадрового агентства предлагает посетить собеседование по конкретной вакансии, диктует местоположение работодателя, назначает точное время для собеседования [Магомедов, Мурзаев, Багов, 2019].

Специалисты кадрового агентства отбирают лучших претендентов на вакансии, их резюме отсылают работодателю, чтобы сориентировать, на кого стоит обратить более пристальное внимание.

Вероятность закрытия вакансии высока, поскольку проводится дополнительный сбор информации посредством общения, вся информация передается работодателю заранее, до собеседования для ознакомления.

Данная технология относится к недорогим, примерная стоимость – 10 000 рублей за каждого принятого кандидата, обычно услуга осуществляется за две недели. Результат данной технологии – 10 подходящих кандидатов [Иванова, 2016].

Также считаем, что эффективнее было бы использование скрининг резюме. Данная технология основана на отсеивании резюме, которые не подходят по образованию и опыту работы. Технология также относится к дешевым, экономит время работодателя на собеседования с неподходящими претендентами. Мотивация, особенности характера и качества как личности не исследуются.

Эта технология приемлема для организаций, цель которых – снижение затрат на подбор персонала, поиск кандидатов своими силами, полный охват рынка труда. Данная технология может подразумевать участие сотрудника кадровой службы в прямом контакте с кандидатом, при телефонном разговоре, в таком случае берется интервью по телефону. Если заказчик не оплатил данную услугу, просто изучаются резюме и не подходящие по каким-либо причинам удаляются из допуска к собеседованию, что обходится заказчику совсем не дорого [Нестеренко, 2017].

Как правило, в итоге исполнитель предоставляет 15 резюме для прохождения собеседования, которые соответствуют требованиям заказчика.

Следует обратить внимание, что данные технологии занимают всего две недели, что является положительным моментом в их применении.

Полнота данных резюме дает возможность работодателю выявить лучших кандидатов, ускоренно провести первый этап отбора – соответствие кандидатов заявленным требованиям работодателя.

## **Заключение**

Таким образом, проведя анализ имеющихся технологий по подбору персонала, предлагаем выделить две группы технологий в основе классификации – финансовые затраты и время на реализацию технологии:

Первая группа – экспресс-технологии, сюда относятся технологии с наименьшими затратами и сроком реализации две недели – месяц – до двух месяцев (например, ресечинг, скрининг резюме).

Вторая группа – технологии широкого спектра подбора персонала. Предполагают значительные и крупные затраты, по времени – от двух до шести месяцев (например, Headhunting и др.).

Исходя из вышеизложенного, полагаем, что при подборе персонала применяются технологии разных групп, в зависимости от цели и финансовой возможности работодателя. Применение в совокупности технологий разных представленных групп дает наибольшую эффективность при подборе персонала. Однако следует отметить, что самой эффективной технологии не существует, при выборе технологии очень важным является составление критериев отбора персонала, по которым будет проводиться отбор. Конечно, везде играет роль человеческий фактор, однако работодатель, который обращается в кадровое агентство, получает гарантию, что резюме будут изучаться детально, услуги, которые выполняют такие агентства, выполняются качественно. Все это позволяет избежать главной ошибки работодателя – создание коллектива, который не способен эффективно выполнять задачи по ряду причин: отсутствие знаний, навыков, мотивации, целеустремленности, благоприятной рабочей обстановки, что приводит к низкой эффективности выполнения трудовых функций. Процедура подбора персонала – многогранная, где две составляющие – работодатель и работник – подходят к началу трудовой деятельности с оценочной стороны.

## **Библиография**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2006. 246 с.
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М.: Юридическая литература, 1997. 400 с.
3. Барнякова А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организаций // Science Time. 2015. № 4. С. 20-29.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. М.: Экономика, 2007 150 с.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). М.: Экономика, 2005. 368 с.
6. Волков Ю.Е. Предприятия работают так, как ими управляют // ЭКО. 2016. № 10. С. 69-74
7. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Паблишер, 2016. 269 с.
8. Магомедов И.А., Мурзаев Х.А., Багов А.М. Роль цифровых технологий в экономическом развитии. IOP Publishing Limited, 2019.
9. Нестеренко Н.А. Рекрутинг как инновационный метод: сложности использования и пути совершенствования // Гуманитарный научный журнал. 2017. № 1. С. 26-33.
10. Никишина А.Л. Исследование современных технологий подбора персонала // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 7. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/07/70081>.

## Research of modern staff recruiting technologies

**Elina R. Guzueva**

PhD in Pedagogical Sciences,  
Associate Professor at the Department of business informatics,  
Chechen State University named after A.A. Kadyrov,  
364024, 32 Sheripova st., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: guzueva@mail.ru

**Zalina M. Ibragimova**

Master Student,  
Chechen State University named after A.A. Kadyrov,  
364024, 32 Sheripova st., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: iibragimovazalina@mail.ru

### Abstract

This article discusses the features of recruiting by an employer, modern recruiting technologies, and pays great attention to the efficiency and financial costs of recruiting. The authors propose a classification of recruiting technologies, which is based on two criteria: the time period and financial costs. The authors say that the most effective technology does not exist; when choosing a technology, it is very important to draw up criteria for the selection of personnel, according to which the selection will be carried out. Of course, the human factor plays a role everywhere, but an employer who applies to a recruiting agency receives a guarantee that the resume will be studied in detail, the services provided by such agencies are performed with high quality. All this allows to avoid the main mistake of the employer – the creation of a team that is not able to effectively perform tasks. The recruitment procedure is multifaceted, where two components – the employer and the employee – approach the beginning of labor activity from the appraisal side.

### For citation

Guzueva E.R., Ibragimova Z.M. (2021) Issledovanie sovremennoykh tekhnologii podbora personala [Research of modern staff recruiting technologies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 279-286. DOI: 10.34670/AR.2021.38.96.032

### Keywords

Recruitment technologies, efficiency, time costs, financial costs, employer and employee.

### References

1. Alekseeva M.M. (2006) *Planirovanie deyatel'nosti firmy* [Planning the activities of the company]. Moscow: Finansy i statistika Publ.
2. Atamanchuk G.V. (1997) *Teoriya gosudarstvennogo upravleniya* [The theory of public administration]. Moscow: Yuridicheskaya literature Publ.
3. Barnyakova A.V. (2015) *Rol' otbora personala v upravlenii personalom organizatsii* [The role of personnel selection in personnel management of the organization]. *Science Time*, 4, pp. 20-29.

- 
4. Bizyukova I.V. (2007) *Kadry upravleniya: podbor i otsenka* [Management personnel: selection and evaluation]. Moscow: Ekonomika Publ.
  5. Bovykin V.I. (2005) *Novyi menedzhment: (upravlenie predpriyatiyami na urovne vysshikh standartov; teoriya i praktika effektivnogo upravleniya)* [New management: (enterprise management at the highest standards; theory and practice of effective management)]. Moscow: Ekonomika Publ.
  6. Ivanova S.V. (2016) *Iskusstvo podbora personala: kak otsenit' cheloveka za chas* [The art of recruiting: how to evaluate a person in an hour]. Moscow: Al'pina Publisher Publ.
  7. Magomedov I.A., Murzaev Kh.A., Bagov A.M. (2019) *Rol' tsifrovых tekhnologii v ekonomicheskem razvitiu* [The role of digital technologies in economic development]. IOP Publishing Limited.
  8. Nesterenko N.A. (2017) *Rekrutiruy kak innovatsionnyi metod: slozhnosti is-pol'zovaniya i puti sovershenstvovaniya* [Recruiting as an innovative method: difficulties of use and ways of improvement]. *Gumanitarnyi nauchnyi zhurnal* [Humanitarian scientific journal], 1, pp. 26-33.
  9. Nikishina A.L. (2016) *Issledovanie sovremennoykh tekhnologii podbora personala* [Research of modern technologies of personnel recruitment]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii* [Modern scientific research and innovations], 7. Available at: <https://web.sciencedirect.com/science/article/pii/S1875382716300811> [Accessed 18/10/21].
  10. Volkov Yu.E. (2016) *Predpriyatiya rabotayut tak, kak imi upravlyayut* [Enterprises work the way they are managed]. *EKO*, 10, pp. 69-74

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.92.59.033

## Обеспечение информационной безопасности предприятия в условиях массовой цифровизации

**Кошелев Андрей Дмитриевич**

Магистрант,

Российский университет транспорта,

127055, Российская Федерация, Москва, ул. Образцова, 9;

e-mail: koshelev@outlook.com

**Аннотация**

В наше время цифровизация проникла во все отрасли современной жизнедеятельности. Фактически каждое предприятие в своей деятельности использует современные технологии, каждая из которых аккумулирует те или иные риски. Так, программное обеспечение взламывается хакерами и мошенниками, базы данных уводятся за границы предприятия, что влечет за собой, безусловно, огромные убытки хозяйствующих субъектов. Особенно подвержены таким рискам крупные корпорации и финансовые компании, которые расходуют огромные суммы на защиту своих информационных баз. В этих условиях наиболее актуальным является обеспечение информационной безопасности, поскольку данная система составляет значительную часть экономической безопасности компаний и представляет собой защиту предприятия не только от утечки информации, но и последствий, связанных с ней. Именно информационная безопасность лежит в основе выбора компанией цифровых решений, а также возможности их интеграции в сформированную экономическую устойчивость субъекта. В связи с этим интерес представляют решения, которые используют современные корпорации для защиты своих баз данных, усиливающих безопасность и критичность их распространения. В статье приводится анализ понятий цифровизации и информационной безопасности, что позволяет проанализировать средства, способствующие интегрированному применению данных терминов в контексте их использования при разработке экономической безопасности крупной компании.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Кошелев А.Д. Обеспечение информационной безопасности предприятия в условиях массовой цифровизации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 287-295. DOI: 10.34670/AR.2021.92.59.033

**Ключевые слова**

Информационная безопасность, цифровизация, риски, решения, потери данных, цифровые решения.

## Введение

Бурное развитие технологий в настоящее время обеспечивает именно цифровизация, значительно ускоряя время обработки данных и повышая производительность выполняемых действий. Данное понятие широко обсуждается в научных кругах, поскольку несет в себе не только положительные тенденции, но и множество разных рисков.

Давая определение понятию цифровизации, необходимо отметить его относительную молодость. Родоначальником термина «цифровизация» в конце 90-х гг. прошлого столетия стало понятие «цифровая экономика». По сути, это концепция цифрового пространства, в которое интегрированы все аспекты жизнедеятельности общества, включая коммерческий и некоммерческий секторы [Стародубцева, Маркова, 2018].

Катализатором развития и повсеместной интеграции процесса цифровизации в современное общество стало активное развитие Интернета в конце 90-х гг. Именно тогда вошел в моду термин «информатизация общества», раскрывающий понятие возможности взаимного обмена информационными ресурсами между разными субъектами экономики [Зонова, 2017]. Предприятия стали активно внедрять элементы информационного менеджмента, который, по сути, является аналогом современной информационной безопасности.

Именно информатизация стала отправителем современной цивилизации в цифровые реалии, показывая новые возможности управления бизнес-процессами и использования их в нынешних управленческих и производственных средах.

Однако стоит пояснить, что вокруг определения цифровизация до сих пор не сформировалось единого мнения среди ученых. К тому же до сих пор существуют разногласия в объединении терминов информационной безопасности и цифровизации.

Так, если одна группа ученых убеждена в потребности разделения данных терминов [Бондаренко, 2017], то другая предполагает объединение указанных понятий в общее определение цифровой экономики [Асанов, 2016].

## Основная часть

Переходя к проведению анализа рассматриваемых терминов, стоит обратить внимание на определение, предлагаемое Т.В. Никулиной [Никулина, Стариченко, 2018], которая связывает цифровизацию с внедрением во все процессы компьютерных технологий и представляет ее как формат новой эпохи, выстраиваемый на основании больших данных (bigdata). Данный вид выстраивается на определенных технологиях, при этом он не приводит к деиндивидуализации знаний. Именно цифровизация повышает объемы оказываемых услуг, а также способствует индивидуальному развитию современного предприятия, работающему в любой сфере. Все сотрудники данных компаний должны обладать соответствующими знаниями и безболезненно воспринимать происходящие изменения, адаптируя умения в сторону новых технологий.

С другой стороны, автор Т.В. Фомичёва [Фомичёва, Катаева, 2019] представляет цифровизацию как преобразование информации в цифровую форму, что позволяет оптимизировать издержки и выявляет все более перспективные технологии и направления развития определенных явлений.

Т.В. Фомичёва рассматривает цифровизацию как ведущий мировой тренд и сопоставляет его с бурным развитием информационно-коммуникационных технологий, свойственных концу 90-х гг., что в целом приемлемо, поскольку цифровизация прошла быстрый эволюционный путь, зарождаясь непосредственно в информационной среде.

Опираясь на взгляды зарубежных ученых, цифровизацию можно определить как образование новых бизнес-моделей, направленных на реализацию принципов современной экономики, работающей с применением концепции «бережливых технологий», «управления временем» и т.п.

К тому же «цифровизация» происходит от английского слова цифра, что позволяет констатировать о сопоставимости данного определения с такими понятиями, как диджитация и диджитализация. Первое из указанных определений означает деформацию объекта либо перевод каких-то объектов в цифровой эквивалент. Второе связано со стратегией развития отдельных государств или сфер экономики, отраслей и секторов.

Проведенный анализ понятия цифровизации доказывает значимую роль данного течения в современных экономических процессах, сопровождаемых наличием жесткой конкуренции, сложной внешней среды и строгой регулятивной системы. Повсеместное использование цифровых технологий способствуют росту научных открытий, ускорению выполнения рутинных процессов, повышению интеллектуального потенциала человечества в целом.

В то же время, как уже отмечалось, цифровизацию сопровождает и немало рисков. Все они в совокупности сказываются на финансовых потерях экономических агентов страны. В результате этого потребовалась разработка защитных мер по устраниению негативного влияния массовой цифровизации производственных процессов, которые нацелены на обеспечение экономической безопасности предприятия. В контексте последней выделено самостоятельное звено информационной безопасности, модель которой как раз и направлена на минимизацию рисков, возникающих в результате внедрения в деятельность компании цифровых решений.

Обращаясь к исследованиям современных авторов, стоит пояснить, что информационная безопасность в современных условиях также активно обсуждается учеными.

Так, например, Е.И. Кузнецова представляет информационную безопасность как совокупность инструментов, нацеленных на устранение возможных проявлений негативного влияния факторов на деятельность персонала организации, а также утечки информации и других элементов, связанных с текущим выполнением всех функций, возложенных на цифровые решения, используемые в среде предприятий [Кузнецова, 2018].

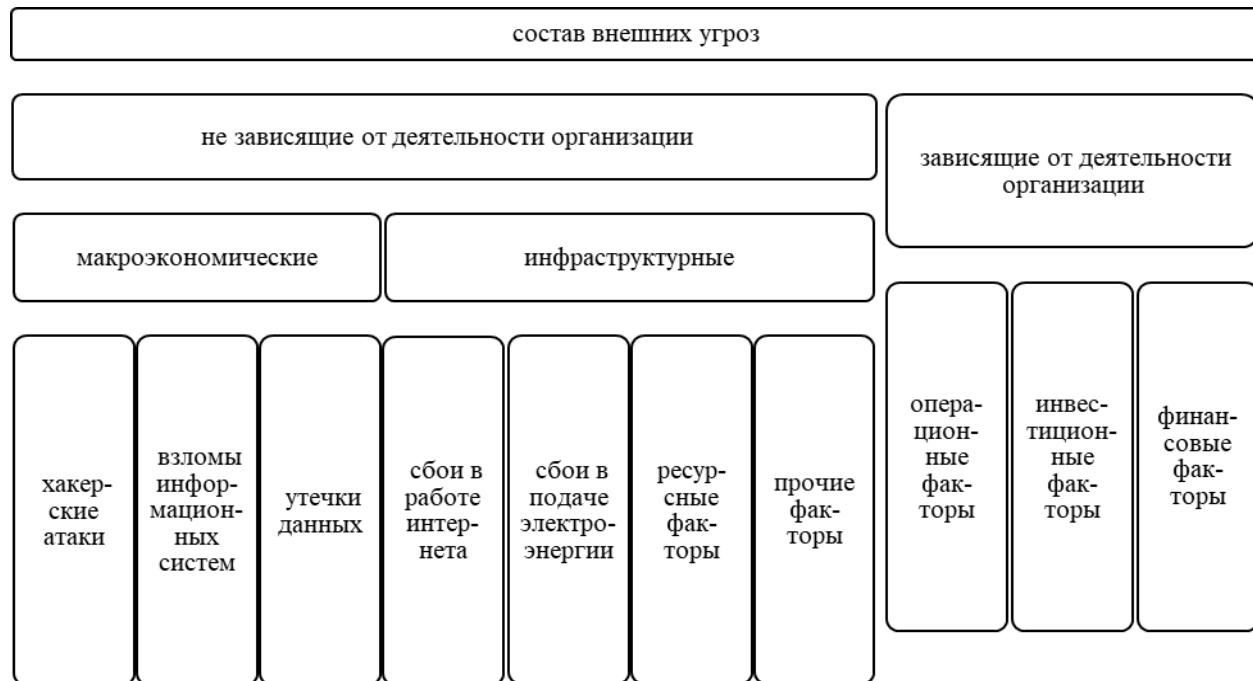
В свою очередь, А.А. Сергеев [Сергеев, 2019] определяет информационную безопасность как максимально эффективный ресурс всей цифровой системы субъекта экономики, способствующий выполнению всех поставленных перед ними задач.

Е.Н. Безверхова [Безверхова, Губа, Ковалева, 2018] определяет информационную безопасность как направление использования цифровых платформ, обеспеченных прочной защитой от утечек данных и стабильности работы кадрового состава компаний.

Таким образом, становится ясно, что информационная безопасность нацелена на устранение всех негативных воздействий, позволяя цифровым технологиям выполнять функции и задачи, поставленные перед компанией [Богомолов, 2018].

В целом, понятие информационной безопасности в условиях цифровизации, на наш взгляд, может быть интерпретировано с позиций системного подхода, в котором стоит выделить несколько подсистем, включающих в себя риски, базы данных и финансовое обеспечение. Для поддержания стабильности каждой из них могут применяться различные инструменты, способствующие поддержанию экономической безопасности предприятия в целом. Перед тем как рассмотреть более подробно данные системы, стоит выделить угрозы, которым подвержены современные организации, работающие в условиях цифровой среды [Гончаренко, Акулина, 2018].

Состав внешних угроз организаций, работающих в условиях цифровой среды, приведен на рисунке 1.



**Рисунок 1 - Состав внешних угроз, действующих на информационную безопасность организаций [Никулина, Стариценко, 2018]**

В новых условиях состав внешних угроз, оказывающих влияние на информационную безопасность, систематизирован в таблице 1.

**Таблица 1 - Состав внешних угроз, оказывающих влияние на информационную безопасность предприятия**

Состав угроз	Описание
Макроэкономические кризисы	Кризисы, затрагивающие целые отрасли в мире, страны и сферы деятельности
Экономические санкции стране	Возможность отключения Интернета, закрытие мессенджеров и социальных сетей, являющихся средствами коммуникаций для предприятий
Пандемии и другие подобные события, закрывающие деятельность бизнеса	Всеобщий локдаун, закрытие бизнеса, потеря рынков сбыта, банкротство
Кардинальное изменение политической ситуации	Изменение условий бизнеса, потеря производственного потенциала, ухудшение финансовой ситуации, снижение инвестиций в обеспечение информационной безопасности компании
Чрезвычайные ситуации природного и технического характера	Имущественные и финансовые потери, невозможность предотвращения

Источник: составлено автором

Таким образом, любая внешняя угроза влияет на информационную безопасность организаций, снижая ее устойчивость и возможность дальнейшего функционирования в цифровой среде. Однако отдельную группу угроз, сказывающихся на информационной

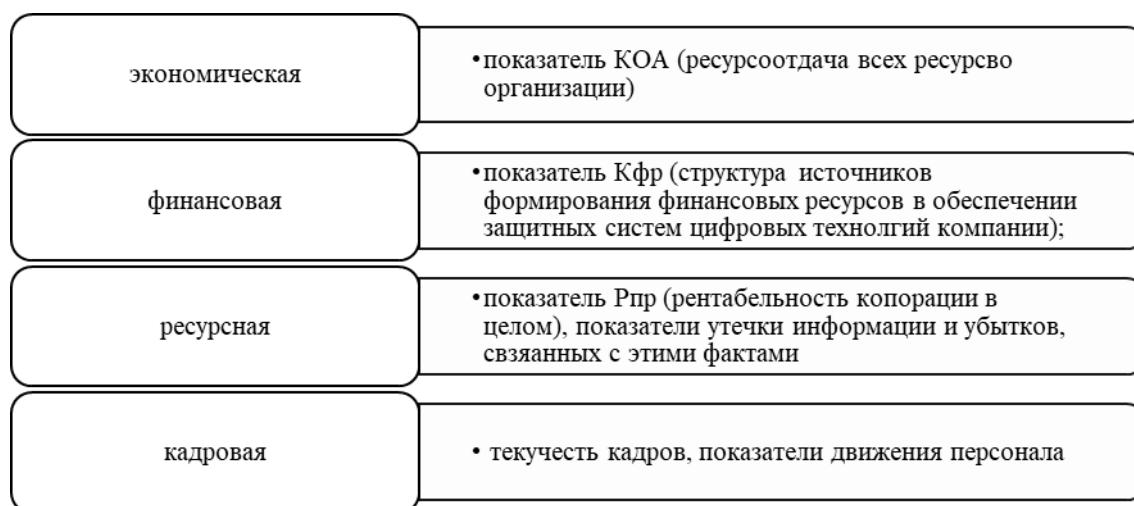
безопасности организаций, использующей цифровые технологии, представляют внутренние вызовы (таблица 2).

**Таблица 2 - Внутренние угрозы, влияющие на информационную безопасность организаций**

Описание угроз	Влияние на общую систему экономической безопасности организации
Кадровая, утечка информации в результате действий сотрудников	Снижение финансовых результатов хозяйствующего субъекта, убыточность, уход с рынка
Утеря информации в результате халатной работы персонала по организации защиты	Вывод инновационных разработок, потеря новых рынков сбыта
Снижение защитного потенциала программного обеспечения и серверов в организации	Рост расходов организации, нехватка ресурсов
Недостаток финансового обеспечения информационной безопасности	Недостаток капитала, что влечет отсутствие средств для развития организации, вызывает угрозы банкротства
Низкие темпы обновления защитных систем, несвоевременность пополнения банков данных новыми угрозами	Утеря ресурсов, утечка информации
Утечки данных клиентов	Потеря клиентов, расходы на восстановление защитных данных

Источник: составлено автором

Таким образом, в целом информационная безопасность учреждений формируется посредством обеспечения кадровой финансовой, ресурсной и информационной составляющих. Для диагностики каждой из перечисленных подсистем используется набор методик, выстраиваемых на совокупности качественных и количественных показателей. Более точную оценку дают количественные методики, оперируемые рядом показателей, используемых в определении каждой из подсистем информационной безопасности организаций [Фомичёва, Катаева, 2019]. Пример таких показателей приведен на рисунке.



**Рисунок 2 - Показатели оценки угроз информационной безопасности компаний, определяемые с использованием модели SGR**

Практика анализа определила множество факторов, которые являются причинами, воздействующими на уровень рисков и угроз информационной безопасности. Тем не менее, являясь наиболее часто используемыми при оценке, качественные методы не позволяют в полной степени оценить конкретные типы рисков, свойственные цифровой среде компании. Среди качественных методик анализа наибольший интерес представляют модели комплексной оценки угроз, сочетающие в себе черты экспертного, рейтингового и экспресс-анализа, что позволяет максимально точно выявить факторы рисков, свойственные цифровым системам. При этом, в зависимости от поставленной цели, при анализе могут быть использованы более ста видов показателей, характеризующих риски угроз информационной безопасности с разных позиций [Кузнецова, 2018].

При использовании данной модели привлекается несколько экспертов в области оцениваемых событий. Каждому из них предлагается ответить на вопросы, касающиеся влияния изучаемых факторов на ту или иную сферу. При этом если оценивается информационная безопасность организации, то предлагается определить значимость конкретных рисков, вытекающих со стороны либо внешних, либо внутренних угроз.

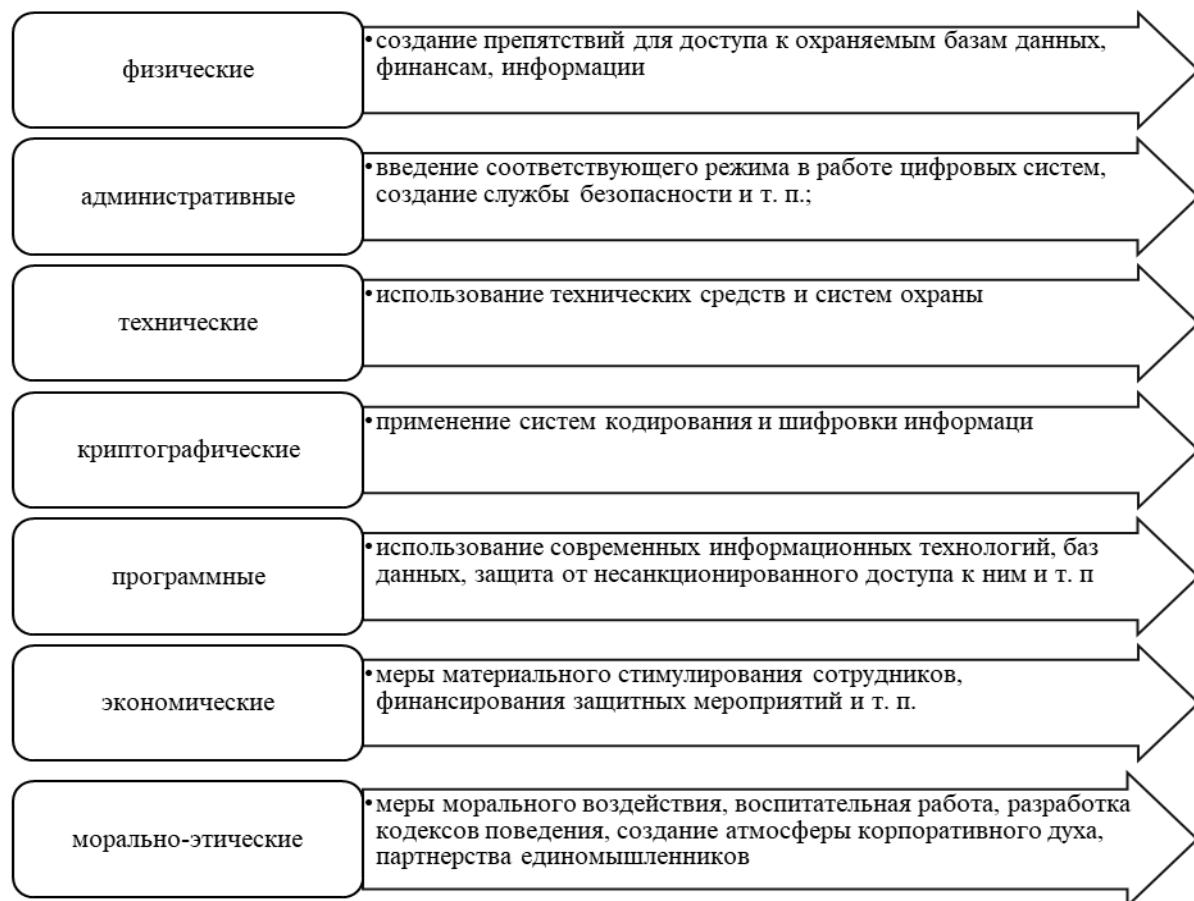
После получения ответов от экспертов определяется интегральный показатель посредством сопоставления всех полученных оценок и выявления среднего значения. По итогам опроса составляется общая экспертная карта оценки влияния конкретных событий на уровень информационной безопасности либо формируется карта данных угроз, которая будет содержать наиболее высокие или низкие степени влияния данных критериев на общий показатель.

По сути, определить степень уязвимости предприятия от цифровых угроз при использовании традиционных методик довольно проблематично. Это связано с особенностями современных организаций, масштабами деятельности, а также угрозами, которые влияют на каждую из них. В этой ситуации интерес представляют экспертные методики, строящиеся на опросах, проводимых среди компетентных сотрудников или аффилированных лиц организаций, на основании которых может быть определен интегральный уровень информационной безопасности, позволяющий определить степень риска цифровых угроз, а также сформировать план мероприятий по их нейтрализации.

В то же время своевременная диагностика угроз цифровизации способствует предупреждению и предотвращению возможных потерь. То есть управление данными угрозами плотно соприкасается с экономической безопасностью компании в целом.

По итогам анализа разрабатывается план мероприятий по повышению информационной безопасности деятельности организации. Состав мер, принимаемых при этом, приведен на рисунке 3 [Сергеев, 2019].

В целом, стратегический план нейтрализации информационных угроз организации оказывает непосредственное влияние на экономическую безопасность, которая обеспечивает и финансовую устойчивость, и высокие финансовые результаты предприятия. При этом не стоит забывать и про особенности финансирования организации. Именно финансовая составляющая выступает важнейшим индикатором в обеспечении информационной безопасности организаций, поскольку именно от нее зависят обеспеченность и эффективность защитных ресурсов, обеспечивающих необходимый уровень защиты информации.



**Рисунок 3 - Состав мер по устраниению угроз цифровизации информационной безопасности современных компаний**

### Заключение

Таким образом, доказано, что цифровизация аккумулирует множество рисковых событий, для предотвращения которых используется система информационной безопасности предприятия. Данная система включена в общую среду финансового менеджмента современной компании и содержит множество элементов и механизмов, способствующих недопущению проявления рисковых событий. Впоследствии это позволяет сдержать натиски хакерских атак, мошеннических взломов и акций, в результате которых информация уходит за границы предприятия. Соответственно, обеспечивается стабильность финансовых результатов и низкая вероятность банкротств компаний. Поэтому важно уделять особое внимание данной системе, инвестируя средства в технологии защиты, что позволит одновременно усиливать цифровой потенциал компаний и повышать конкурентоспособность на рынке.

### Библиография

1. Асанов Р.К. Формирование концепции «цифровой экономики» в современной науке // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2016. № 15. С. 143-148.
2. Безверхова Е.Н., Губа И.Н., Ковалева А.К. Экономическая безопасность предприятия: сущность и факторы // Научный журнал КубГАУ. 2018. № 104(08). URL: <https://kubsau.ru>.
3. Богомолов В.А. Экономическая безопасность. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 188 с.
4. Бондаренко В.М. Мировоззренческий подход к формированию, развитию и реализации «цифровой экономики»

- // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2017. Т. 13. № 1. С. 237-251.
5. Гончаренко Л.П., Акулина Ф.В. Экономическая безопасность. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2018. 340 с.
6. Зонова Н.С. Роль цифровой экономики в реформировании российского общества // Материалы II Международной научно-практической конференции «Образование и наука в современных реалиях». Чебоксары, 2017. С. 296-298.
7. Кузнецова Е.И. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2018. 294 с.
8. Никулина Т.В., Стариченко Е.Б. Информатизация и цифровизация образования: понятия, технологии, управление // Педагогическое образование в России. 2018. № 8. С. 107-113.
9. Сергеев А.А. Экономическая безопасность предприятия. М.: Юрайт, 2019. 273 с.
10. Стародубцева Е.Б., Маркова О.М. Цифровая трансформация мировой экономики // Вестник АГТУ. Экономика. 2018. № 2. С. 7-15.
11. Фомичёва Т.В., Катаева В.И. Ценности россиян в контексте цифровизации российской экономики // Уровень жизни населения регионов России. 2019. № 2. С. 80-84.

## Ensuring information security of the enterprise in the conditions of mass digitalization

**Andrei D. Koshelev**

Master Student,  
Russian University of Transport,  
127055, 9 Obraztsova st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: koshelev@outlook.com

### Abstract

Nowadays, digitalization has penetrated into all branches of modern life. In fact, each enterprise uses modern technologies in its activities, each of which accumulates certain risks. So, the software is hacked by hackers and scammers, databases are taken away from the borders of the enterprise, which entails, of course, huge losses of economic entities. Large corporations and financial companies, which spend huge sums on protecting their information bases, are particularly exposed to such risks. In these conditions, the most urgent is to ensure information security, since this system forms a significant part of the company's economic security and represents the protection of the enterprise from not only information leakage, but also the consequences associated with it. It is information security that underlies the company's choice of digital solutions, as well as the possibility of their integration into the formed economic stability of the subject. In this regard, the solutions that modern corporations use to protect their databases, which enhance the security and criticality of their distribution, are of interest. The article provides an analysis of the concepts of digitalization and information security, which allows us to analyze the means that contribute to the integrated application of these terms in the context of their use in the development of economic security of a large company.

### For citation

Koshelev A.D. (2021) Obespechenie informatsionnoi bezopasnosti predpriyatiya v usloviyakh massovoi tsifrovizatsii [Ensuring information security of the enterprise in the conditions of mass digitalization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 287-295. DOI: 10.34670/AR.2021.92.59.033

**Keywords**

Information security, digitalization, risks, solutions, data loss, digital solutions.

**References**

1. Asanov R.K. (2016) Formirovanie kontseptsii «tsifrovoi ekonomiki» v sovremennoi naune [Formation of the concept of "digital economy" in modern science]. *Sotsial'no-ekonomicheskie nauki i gumanitarnye issledovaniya* [Socio-economic sciences and humanitarian studies], 15, pp. 143-148.
2. Bezverkhova E.N., Guba I.N., Kovaleva A.K. (2018) Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: sushchnost' i faktory [Economic security of the enterprise: essence and factors]. *Nauchnyi zhurnal KubGAU* [Scientific journal of Kuban State Agrarian University], 104(08). Available at: <https://kubsau.ru> [Accessed 15/10/2021].
3. Bogomolov V.A. (2018) Ekonomicheskaya bezopasnost' [Economic security]. 2nd ed. Moscow: YuNITI-DANA Publ.
4. Bondarenko V.M. (2017) Mirovozzrencheskii podkhod k formirovaniyu, razvitiyu i realizatsii "tsifrovoi ekonomiki" [Worldview approach to the formation, development and implementation of the "digital economy"]. *Sovremennye informatsionnye tekhnologii i IT-obrazovanie* [Modern information technologies and IT education], 13 (1), pp. 237-251.
5. Fomicheva T.V., Kataeva V.I. (2019) Tsennosti rossiyan v kontekste tsifrovizatsii rossiiskoi ekonomiki [Values of Russians in the context of digitalization of the Russian economy]. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii* [Living Standards of the Population of Russian Regions], 2, pp. 80-84.
6. Goncharenko L.P., Akulina F.V. (2018) *Ekonomicheskaya bezopasnost'* [Economic security], 2nd ed. Moscow: Yurait Publ.
7. Kuznetsova E.I. (2018) *Ekonomicheskaya bezopasnost'* [Economic security: textbook and workshop for universities]. Moscow: Yurait Publ.
8. Nikulina T.V., Starichenko E.B. (2018) Informatizatsiya i tsifrovizatsiya obrazovaniya: ponyatiya, tekhnologii, upravlenie [Informatization and digitalization of education: concepts, technologies, management]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii* [Pedagogical education in Russia], 8, pp. 107-113.
9. Sergeev A.A. (2019) *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya* [Economic security of the enterprise]. Moscow: Yurait Publ.
10. Starodubtseva E.B., Markova O.M. (2018) Tsifrovaya transformatsiya mirovoi ekonomiki [Digital transformation of the world economy]. *Vestnik AGTU. Ekonomika* [Bulletin of Astrakhan State Technical University. Economy], 2, pp. 7-15.
11. Zonova N.S. (2017) Rol' tsifrovoi ekonomiki v reformirovaniii rossiiskogo obshchestva [The role of the digital economy in reforming Russian society]. In: *Materialy II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Obrazovanie i nauka v sovremennykh realiyakh»* [Materials of the II International Scientific and Practical Conference "Education and Science in Modern Realities."]. Cheboksary, pp. 296-298.

**УДК 004.056****DOI: 10.34670/AR.2021.33.43.034****Информационная безопасность: проблемы и их методы решения****Хасаев Муслим Сатович**

Студент,

Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова,  
364024, Российская Федерация, Грозный, ул. А. Шерипова, 32;  
e-mail: difficult.id@mail.ru**Магомедов Ислам Арбиеевич**

Ассистент,

Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова,  
364024, Российская Федерация, Грозный, ул. А. Шерипова, 32;  
e-mail: ismwork@mail.ru**Аннотация**

Статья посвящена актуальной проблеме современности – проблеме информационной безопасности. Сегодня информационные системы играют ключевую роль в обеспечении эффективной работы коммерческих и государственных предприятий, министерств, ведомств, некоммерческих организаций. Важнейшей составляющей информационной безопасности становится защита от информации, заключающаяся в предупреждении разрушающего воздействия информации на электронные средства, системы и на людей. Информационная безопасность – это в первую очередь защита информации и ее сохранение. В век глобализации от надежности обеспечения информационной безопасности зависит национальная безопасность государства. Информация становится ключевым элементом практически всех систем социальной жизни. В любой области, будь то политическая безопасность, экономическая безопасность, экологическая безопасность, общественная безопасность, существует связывающий элемент, в роли которого выступает информационная безопасность.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Хасаев М.С., Магомедов И.А. Информационная безопасность: проблемы и их методы решения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 296-301. DOI: 10.34670/AR.2021.33.43.034

**Ключевые слова**

Информационная безопасность, вирусы, хакеры, антивирусы, защита данных.

## Введение

Информация – это знания об окружающем мире, которые повышает уровень осведомленности человека. Иными словами, под информацией понимается накопление, хранение и обработка данных любого вида.

Информационная безопасность (англ. information security, а также InfoSec) – практика предотвращения несанкционированного доступа, использования, раскрытия, искажения, изменения, исследования, записи или уничтожения информации. Получается, что информационная безопасность – это в первую очередь защита информации и ее сохранение.

Проблемы информационной безопасности в современном мире напрямую связаны с прогрессом в сфере информационных технологий. Наиболее совершенные информационные технологии и технические средства информации связаны со сферой противостояния или же с подготовкой к нему. Информационная безопасность внедрена практически во все сферы человеческой жизни. Она оказывает определенное влияние на состояние экономической, социальной, политической и других компонентов гражданской безопасности.

## Основная часть

Прежде чем подробно рассмотреть понятие информационной безопасности, стоит выяснить, от кого и зачем необходимо защищать информацию. Само понятие «информационная безопасность» уходит в глубокую древность. Так как в древности не было Интернета, использовали гонцов для доставки важной информации. Но не исключался риск того, что информацией может завладеть неприятель. Поэтому вводился определенный шифр, который был известен только союзной стороне. К примеру, во времена правления Юлия Цезаря появилось такое понятие, как Шифр Цезаря, посредством которого писался код, который в последующем расшифровывался получателем. Это и была своего рода информационная безопасность. По мере развития технологий появился Интернет. В последующем его стали использовать для хранения данных и информации государственной и глобальной важности. Интернет стали использовать в сфере экономики, к примеру, банки, фондовые биржи и разные компании, в науке и других областях. В результате появились люди, которые хотели завладеть информацией в корыстных целях. Сегодня их называют хакерами.

Изначально хакерами звали тех, кто профессионально разбирался в программном обеспечении и кодах. Но в последнее время это понятие трактуется как взломщик, который создает компьютерные вирусы, взламывает базы данных и ворует информацию. Безусловно, это все наказуемо и контролируется на законодательном уровне.

Компьютерные «вирусы» называются так потому, что они именно «заражают» множество файлов и программ на компьютере и нарушают их работоспособность или вовсе выводят из строя [Абдулов, 2005]. Самое страшное то, что зараженные файлы в последующем заражают и другие, к примеру, когда они передаются по USB-накопителям, электронной почте или на дисках. Первый вирус был создан в 1986 году в целях наказания за воровство программного обеспечения (ПО).

Существуют следующие виды компьютерных вирусов.

1. Трояны. Или же, как их часто называют, троянцы. Они маскируются под безобидное ПО или файлы и после установки осуществляют вредоносную деятельность без ведома

пользователя.

2. **Черви.** Червям не требуется вмешательство пользователя, они заражают одну сеть и далее переходят на другие компьютеры, используя уязвимость сетей. Они самостоятельно размножаются и уничтожают информацию, а иногда и вовсе воруют.

3. **Шпионское ПО.** Из названия можно понять, что этот вид вредоносных программ следит за вами, то есть отслеживает все действия, совершенные пользователем (посещения сайтов, переходы, клики), также отслеживает, какие клавиши были нажаты в ходе процесса, тем самым можно узнать регистрационные данные и украдь их у человека.

4. **Баги.** Сами баги не являются вредоносным ПО, но они могут сильно нарушать работу программы и повлиять на информацию. Баг, по сути, это ошибка в коде, которую совершил программист при написании [Менциев, Чебиева, 2019]. Но главная проблема багов в том, что этим могут воспользоваться те же самые хакеры. То есть использовать изъян программы для обхода системы безопасности, и в дальнейшем изменения кода и воровства данных.

Существует еще один вид угроз, которые не зависят ни от программ, ни от людей, – это естественные угрозы. Естественные угрозы представляют собой природные явления, такие как ураганы, наводнения, пожары, катаклизмы и другое, что может вызвать потерю информации. Допустим, сгорит компьютер, утонет жесткий диск, на котором хранились данные.

Известны следующие принципы информационной безопасности:

1. **Конфиденциальность.** Данный принцип предполагает обеспечение информации должным уровнем безопасности для предотвращения нежелательных утечек и нарушения. Также она должна сохраняться при обработке и передаче информации.

2. **Целостность.** Служит для предотвращения искажения информации.

3. **Доступность.** Это один из важнейших принципов. Подразумевает, что данные должны быть обеспечены должной защитой, но и должен соблюдаться эффективный и быстрый доступ к информации.

Для снижения рисков утерь и нарушений стоит также выбрать вид контроля безопасности:

1. **Физический.** Как раз-таки этот вид и связан с естественными угрозами. Это контроль внешней среды рабочего места: отслеживание температурных условий, оснащение камерами слежения, замки, сигнализации и другое [Магомедов, Мурзаев, 2019].

2. **Административный.** Вид контроля, который создает рамки для ведения бизнеса и контроля над людьми. Он включает в себя политику безопасности, федеральные законы и нормативные акты, дисциплинарные меры и так далее.

3. **Логический.** Этот вид еще называют техническим. Он основан на защите доступа к информации и к информационным системам посредством создания паролей, программного обеспечения (антивирус и такого рода программы), отслеживания действий.

К средствам защиты информационной безопасности относятся:

1. **Организационные.** Обеспечение компьютерным оснащением, кабельной системой и помещением.

2. **Программные.** То есть программы, которые позволяют хранить, обрабатывать, передавать и получать доступ к информации безопасно.

3. **Аппаратные.** Защита информации от утечки и взлома.

4. **Аппаратно-программные.** Это смешения двух средств, которые позволяют выступать в качестве одной программы.

К видам защиты информации относятся в первую очередь антивирусы, которые обезвреживают вирусы и восстанавливают зараженные файлы и программное оборудование. Также существуют облачные антивирусы. Data Leak Prevention (DLP) – это набор средств для предотвращения утечки информации, нарушения ее конфиденциальности. Криптография, которая была разобрана в начале статьи, часто используются для шифрования данных, для предотвращения воровства и утечки информации. Прокси-сервера выступают посредником между пользователями или же системами. Безусловно, надежным и эффективным средством защиты является также VPN, что в переводе означает «виртуальная частная сеть», это средство позволяет использовать частную сеть для передачи или получения информации.

## Заключение

Таким образом, информация – важнейший ресурс общественной жизни. Информация становится ключевым элементом практически всех систем социальной жизни. В любой области, будь то политическая безопасность, экономическая безопасность, экологическая безопасность, общественная безопасность, существует связывающий элемент, в роли которого выступает информационная безопасность.

В век глобализации от надежности обеспечения информационной безопасности зависит национальная безопасность государства.

## Библиография

1. Абдулов А.Н. Контуры информационного общества. М.: ИНИОП РАН, 2005. 162 с.
2. Андрианов В.И. Шпионские штучки и устройства для защиты объектов и информации. СПб., 2001. 254 с.
3. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М.: Юридическая литература, 1997. 400 с.
4. Лихарев С.Б., Фомин Г.А. Обзор средств криптографической защиты информации в персональных компьютерах. М., 2004. 345 с.
5. Лысов А.В., Остапенко А.Н. Энциклопедия промышленного шпионажа. СПб., 2003.
6. Магомадов В.С. Исследование роли новейших информационных технологий в экономике совместного использования // ФГУ SCIENCE. 2019. С. 130-134.
7. Магомедов И.А., Мурзаев Х.А., Багов А.М. Роль цифровых технологий в экономическом развитии. IOP Publishing Limited, 2019.
8. Максимов Ю.Н. Защита информации в системах и средствах информатизации и связи. СПб., 2005.
9. Менциев А.У., Чебиева Х.С. Современные угрозы безопасности в сети Интернет и контрмеры (обзор) // Инженерный вестник Дона. 2019. № 3 (54). С. 16.
10. Ярочкин В.И. Технические каналы утечки информации. М., 2005. 640 с.

## Information security: problems and methods of their solution

**Muslim S. Khasaev**

Student,

Chechen State University named after A.A. Kadyrov,  
364024, 32 Sheripova st., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: difficult.id@mail.ru

---

**Islam A. Magomedov**

Assistant,

Chechen State University named after A.A. Kadyrov,  
364024, 32 Sheripova st., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: ismwork@mail.ru

**Abstract**

The article is devoted to an urgent problem of our time – the problem of information security. Today information systems play a key role in ensuring the efficient operation of commercial and state enterprises, ministries, departments, non-profit organizations. The most important component of information security is protection from information, which consists in preventing the destructive effect of information on electronic means, systems and people. Information security is, first of all, the protection of information and its preservation. In the age of globalization, the national security of the state depends on the reliability of information security. Information is becoming a key element in almost all systems of social life. In any area, be it political security, economic security, environmental security, public security, there is a connecting element, which is information security. Information security problems in the modern world are directly related to progress in the field of information technology. The most advanced information technologies and technical means of information are associated with the sphere of confrontation or with preparation for it.

**For citation**

Khasaev M.S., Magomedov I.A. *Informatsionnaya bezopasnost': problemy i ikh metody resheniya* [Information security: problems and methods of their solution]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 296-301. DOI: 10.34670/AR.2021.33.43.034

**Keywords**

Information security, viruses, hackers, antivirus, data protection.

**References**

1. Abdulov A.N. (2005) *Kontury informatsionnogo obshchestva* [The contours of the information society]. Moscow: Institute for Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences.
2. Andrianov V.I. (2001) *Shpionskie shtuchki i ustroistva dlya zashchity ob"ektor i informatsii* [Spyware and devices for the protection of objects and information]. Saint Petersburg.
3. Atamanchuk G.V. (1997) *Teoriya gosudarstvennogo upravleniya* [The theory of public administration]. Moscow: Yuridiche-skaya literature Publ.
4. Likharev S.B., Fomin G.A. (2004) *Obzor sredstv kriptograficheskoi zashchity informatsii v personal'nykh komp'yuterakh* [Review of means of cryptographic protection of information in personal computers]. Moscow.
5. Lysov A.V., Ostapenko A.N. (2003) *Entsiklopediya promyshlennogo shpionazha* [Encyclopedia of Industrial espionage]. Saint Petersburg.
6. Magomedov V.S. (2019) *Issledovanie roli noveishikh informatsionnykh tekhnologii v ekonomike sovmestnogo ispol'zovaniya* [Investigation of the role of the latest information technologies in the sharing economy]. *FGU SCIENCE*, pp. 130-134.
7. Magomedov I.A., Murzaev Kh.A., Bagov A.M. (2019) *Rol' tsifrovyykh tekhnologii v ekonomicheskem razvitiu* [The role of digital technologies in economic development]. IOP Publishing Limited.
8. Maksimov Yu.N. (2005) *Zashchita informatsii v sistemakh i sredstvakh informatizatsii i svyazi* [Information protection in systems and means of informatization and communication]. Saint Petersburg.

- 
9. Mentsiev A.U., Chebueva Kh.S. (2019) Sovremennye ugrozy bezopasnosti v seti Internet i kontrmery (obzor) [Modern security threats on the Internet and countermeasures (overview)]. *Inzhenernyi vestnik Dona* [Engineering Bulletin of the Don], 3 (54), p. 16.
  10. Yarochkin V.I. (2005) *Tekhnicheskie kanaly utechki informatsii* [Technical channels of information leakage]. Moscow.

УДК 330:657.6

DOI: 10.34670/AR.2021.54.53.037

**Подходы к обеспечению конкурентоспособности аудиторских  
услуг**

**Самарина Наталья Сергеевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления,  
Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса,  
690014, Российская Федерация, Владивосток, ул. Гоголя, 41;  
e-mail: Natalya.Samarina@vvsu.ru

**Машенская Олеся Евгеньевна**

Магистр,  
Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса,  
690014, Российская Федерация, Владивосток, ул. Гоголя, 41;  
e-mail: oeg.301096@mail.ru

**Аннотация**

Данная статья посвящена анализу и формированию стратегии по увеличению влияния на рынке аудиторских услуг. В условиях экономического кризиса, небольшим компаниям довольно сложно удерживать конкурентоспособность, чтобы не уйти с рынка вовсе. Требуется постоянный мониторинг компаний, оказывающих подобные услуги, чтобы оценивать и улучшать показатели своей фирмы. Современные тенденции, заключающиеся в развитии новых технологий, влияют на все компании и предоставляемые виды услуг, в том числе на предоставление аудиторских услуг. И главная задача состоит в выработке и реализации мероприятий по улучшению работы аудиторов, отвечающих условиям и вызовам эпохи глобальных перемен. Целью данной статьи является оценка конкурентоспособности аудиторской фирмы и разработка альтернативной стратегии для повышения уровня конкурентоспособности в Приморском крае. Для достижения поставленной цели в статье, были рассмотрены и применены соответствующие методики оценки конкурентоспособности для небольшой компании. Была дана оценка конкурентоспособности компании ООО Аудиторская компания «Фемида», зарегистрированной в Приморском крае и предложена стратегия, способствующая улучшению положения компании на рынке и минимизированию затрат.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Самарина Н.С., Машенская О.Е. Подходы к обеспечению конкурентоспособности аудиторских услуг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 302-310.  
DOI: 10.34670/AR.2021.54.53.037

### Ключевые слова

Конкурентоспособность, аудиторские услуги, обеспечение конкурентоспособности, конкуренция, рынок аудиторских услуг.

## Введение

В современном мире отчетливо видна тенденция продвижения научно-технического развития, а также процесс глобализации экономики, что оказывает влияние на компании и требует своевременного повышения конкурентоспособности и эффективности их деятельности. Для обеспечения непрерывной и качественной работы компаний, необходим постоянный контроль по состоянию уровня конкуренции на рынке услуг.

Создание стратегии для повышения показателя конкурентоспособности для малых и крупных фирм может существенно различаться. Малые предприятия имеют более ограниченные ресурсы, поэтому важно рассмотреть необходимые методы для создания высокого уровня конкурентоспособности именно для таких фирм. Несмотря на то, что в данный момент не создан один универсальный способ для оценки уровня конкурентоспособности компаний, при формировании способа оценки конкурентоспособности аудиторской компании на рынке, необходимо использовать уже существующие методы оценки, подходящие для небольших компаний.

Основными факторами, влияющими на развитие аудиторских компаний, являются: современные технологии, окружающая среда и общество. И главная задача состоит в выработке и реализации мероприятий по улучшению работы аудиторов, отвечающих условиям и вызовам эпохи глобальных перемен.

Основой для конкурентоспособности предприятия представляется создание наиболее действенного, по сравнению с соперниками, функционирования всех компонентов цепочки ценностей. Определение конкурентного преимущества предполагает, что фирма имеет возможности, чтобы быть лучше (для отдельных моментов экономической деятельности) соперников.

## Основная часть

Изучением проблем обеспечения конкурентоспособности предприятий, в том числе аудиторских компаний, занимались некоторые современные авторы [Наливайченко, Хоришко, 2018; Шипулина, 2018; Лосева, Фецкович, 2018].

В своих работах авторы подчеркивают, что в современном мире основой для конкуренции на рынке услуг является автоматизация некоторых аспектов и внедрение новых средств для анализа информации [Потылицына, 2020; Якимова, 2020; Василенко, 2020].

Анализируя конкурентоспособность предприятия, необходимо обратить внимание на основные теоретические аспекты конкуренции, а также факторы, влияющие на конкурентоспособность. Рассмотрением данных вопросов занимались различные авторы [Травкина, 2020; Петрова, Воробец, 2018].

Проанализировав многие публикации, направленные на управление, влияние и обеспечение конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что разработок теоретической и методической базы недостаточно. Исходя из данной причины, был предопределен выбор научного направления и обусловлена тема научной статьи.

Целью данной статьи является анализ опубликованных статей; оценка конкурентоспособности аудиторской компании и формирование новой стратегии для повышения уровня конкурентоспособности на рынке аудиторских услуг Приморского края. Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью Аудиторская компания «Фемида». ООО Аудиторская компания «Фемида» – это небольшая фирма, зарегистрированная в Приморском крае, основной вид деятельности которой является деятельность по проведению финансового аудита.

Для применения стратегии по улучшению позиции фирмы на рынке аудиторских услуг, требуется определить уровень конкурентоспособности компании. На данный момент существуют разные методики для проведения оценки конкурентоспособности. Безусловно, не смотря на уровень компании, необходим постоянный мониторинг компаний-конкурентов, что поможет выделить основные преимущества и недостатки в работе фирмы и поможет с выбором дальнейшей стратегии развития.

Основной задачей при проведении данного этапа является выбор подходящих для малых фирм методик оценки конкурентоспособности.

Основными методиками оценки конкурентоспособности являются:

-матрица анализа конкурентов, способствующая отражению уровня конкурентоспособности предприятия на рынке аудиторских услуг;

-методика PEST-анализа, который заключается в оценке и определении основного воздействия макроокружения на деятельность компании;

-методика SWOT-анализа, заключающегося в выделении основных сильных и слабых сторон компании и учет возможных угроз со стороны ближнего окружения предприятия;

-методика рейтинговой модели, требующая использование методов параметрического анализа и анализирующаяся на основании самых важных показателей.

Проведение и изучение анализа конкурентоспособности компании на основе данных методик наглядно показывает, какие основные факторы оказывают влияние в большей степени на работу фирмы и какая дальнейшая стратегия развития необходима.

Анализ конкуренции на рынке аудиторских услуг в Приморском крае на данном этапе показывает, что развитие и расширение аудиторской деятельности представляется сомнительным. Создание расширенного спроса на предоставление аудиторских услуг в условиях экономического кризиса является маловероятным. Определения основной позиции.

В настоящее время, учитывая вышесказанное, существующим аудиторским фирмам необходимо более упорно анализировать свои компании и конкурирующие организации, для повышения уровня конкурентоспособности. Особенна данная позиция важна для малых предприятий, чтобы не обанкротиться и не уйти с рынка вовсе.

Для проведения анализа уровня конкурентоспособности ООО Аудиторская компания «Фемида», на рисунке 1 представлена матрица анализа конкурентов.

Среди компаний Приморского края, предоставляющих аудиторские услуги, рассматриваемая фирма занимает на рынке среднее положение. В современных условиях экономического кризиса, необходимо принимать определенные меры по совершенствованию управления в организациях отрасли. В данной отрасли, компании стремятся конкурировать по рекламе, обслуживанию, предоставлению услуг на долгосрочной перспективе и т.д.

Для определения основной направленности воздействия внешних факторов на работу компании, необходимо провести PEST-анализ. Основные элементы для проведения анализа, на основании которых будут формироваться выводы, представлены на рисунке 2.

Показатель	Оценка в сравнении с конкурентом	Суммарная и относительная оценка	Выводы и рекомендации	
<b>1. Товар и обслуживание</b>				
1.1. Показатель ассортимента	10	79%	Из анализа полученных данных можно сделать вывод, что услуги имеют стабильно положительную оценку по сравнению с конкурентом	
1.2 Показатель качества	9			
1.3. Показатель сервиса	10			
1.4. Показатель кратности услуг	6			
1.5. Показатель качества обслуживания	7			
1.6. Показатель категорийности обслуживания	10			
1.7. Показатель возможности возврата товара	3			
<b>2. Цена</b>				
2.1. Уровень позиционирования цены	8	77,5%	Из анализа полученных данных можно сделать вывод, что цена достаточно приемлемая.	
2.2. Скидки	8			
2.3. Варианты и условия платежей	9			
2.4. Варианты и условия финансирования	6			
<b>3. Продвижение</b>				
3.1. Рекламная политика	10	96%	Можно сделать вывод, что продвижение находится на высоком уровне.	
3.2. Уровень постоянства клиентуры	10			
3.3. Система лояльности	8			
3.4. Управление торговой маркой	10			
3.5. PR-политика	10			
<b>4. Продажи</b>				
4.1. Основные направления деятельности	10	88%	Из анализа полученных данных можно сделать вывод, предоставление услуг также находится на стабильном уровне.	
4.2. Уровень плотности продаж	10			
4.3. Показатель цикла заказа	8			
4.4. Уровень материальных запасов	6			
4.5. Возможность доставки покупателю	10			
<b>5. Формы контроля</b>				
5.1. Проведение мониторинга внешней среды	8	93%	Можно сделать вывод, что формы контроля весьма эффективны.	
5.2. Организация контроля трудовой дисциплины	10			
5.3. Организация контроля качества обслуживания клиентов	10			

Рисунок 1 - Матрица анализа конкурентов

1. Политика	2. Экономика
1.1. Осуществление государственной поддержки отрасли	2.1. Рост цен на закупаемые товары, технику, и т.д.
1.2. Рост налоговых сборов	2.2. Высокие темпы инфляции
1.3. Санкции	2.3. Рост доли конкурентов
1.4. Регулирование организационно-правовых форм осуществления деятельности	2.4. Запрет на экспорт услуг
1.5. Смена правящей власти	2.5 Увеличение налоговой нагрузки
<b>3. Социум</b>	<b>4. Технология</b>
3.1. Нежелание общества работать в сфере	4.1. Автоматизация аудиторского процесса
3.2. Нехватка высококвалифицированного персонала	4.2. Отсутствие на отечественном рынке альтернативных технологий аудита
3.3. Привлечение выпускников вузов	4.3. Уровень технологической оснащенности региона
3.4. Уровень доходов и прожиточный минимум населения	4.4. Цифровизация отрасли
3.5 Социальный статус	4.5. Развитие информационных технологий в отрасли

Рисунок 2 - Основные элементы PEST-анализа

Проведя анализ, а также основываясь на мнение респондентов, сформирован вывод о том, что основным влияющим фактором воздействия являются экономические факторы. На сегодняшний день наиболее ощутимое влияние на работу ООО Аудиторская компания

«Фемида» могут оказать такие факторы как поддержка отрасли, а также обеспеченность высококвалифицированными кадрами. Эти факторы отличаются высокой степенью риска, и требуется разработка мероприятий, направленных на минимизацию их воздействия.

Анализ факторов внутренней среды ООО Аудиторская компания «Фемида» представлен на рисунке 3.

Фактор среды	Важность в целом для отрасли	Уровень воздействия на работу предприятия	Направление влияния	Степень важности
				$B=A^*B^*C$
Низкая эффективность маркетинговой стратегии	3	3	-1	-9
Наличие ИТ-отдела	3	3	+1	+9
Отсутствие цифровых решений	2	2	-1	-4
Недостаток <u>высоко квалифицированного</u> персонала	1	2	-1	-2
Невысокий эффект от системы мотивации	2	2	-1	-4
Высокие показатели степени автоматизации производственной деятельности	2	3	+1	+6
Не отработана система выбора поставщика	1	1	-1	-1
Сформированная база покупателей	2	3	+1	+6
Итого			+1	

**Рисунок 3 - Анализ факторов внутренней среды ООО Аудиторская компания «Фемида»**

Таким образом, предприятие необходимо сосредоточить усилия на разработке более эффективной стратегии маркетинга. Также необходимо больше внимания уделять мотивации работников.

На рисунке 4 представлен SWOT-анализ ООО Аудиторская компания «Фемида».

Матрица SWOT-анализа	ВОЗМОЖНОСТИ (O)	УГРОЗЫ (T)
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)</b> 1. Наличие крупных партнеров 2. Высокая финансовая устойчивость компании.	1. Оптимизация распределительной сети. 2. Довольно высокие показатели развития рынка. 4. Наличие множества частных мелких предприятий	1. Усложнение и ужесточение законодательства 2. Изменение предпочтений потребителей.
3. Независимость от заемного капитала и наличие хорошего собственного.	ПОЛЕ «СИВ» Стратегии Формирование позитивного имиджа бренда даст возможность	ПОЛЕ «СИУ» Стратегии Разработка стратегии по минимизации хозяйственных рисков даст возможность
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)</b> 1. Низкая эффективность стратегии маркетинга. 2. Низкая эффективность системы мотивации персонала. 3. Неэффективная ценовая политика.	переманить клиентов у конкурентов Развитие и повышение уровня квалификации работников даст возможность лучше адаптироваться к внедрению инновационных решений в производство	сохранить рыночные позиции предприятия Совершенствование менеджмента качества готовой продукции позволит повысить лояльность потребителей
	ПОЛЕ «СЛВ» стратегии Возможность предоставления полного комплекса услуг Разработка эффективной системы скидок для постоянных и наиболее крупных клиентов	ПОЛЕ «СЛУ» стратегии Заключение договора с рекламным агентством для продвижения <u>услуг</u>

**Рисунок 4 - SWOT-анализ ООО Аудиторская компания «Фемида»**

По данным SWOT-анализа, в качестве основного направления развития выступает обеспечение эффективной и рентабельной деятельности путем расширения основных рынков сбыта и минимизации расходов.

## Заключение

Проведя анализ конкурентоспособности разными методами, можно сделать вывод, что для развития и создания конкурентоспособности, руководством компании была выбрана тактика обеспечения эффективной и рентабельной деятельности путем расширения основных рынков сбыта и минимизации расходов. Руководству ООО Аудиторская компания «Фемида» в качестве альтернативной стратегии можно порекомендовать стратегию, в основе которой будет лежать расширение ассортиментной линейки и автоматизация аудиторского процесса с целью минимизации затрат.

Компьютеризация аудиторской деятельности, основанная на современных информационных технологиях, позволит компании не только экономить время и ресурсы на аудит, но и позволит получать информацию, которую сложно вычислить вручную. Эта информация имеет отношение, прежде всего, к стратегии предприятия, путем и средствам улучшения экономической и финансовой ситуации. Используя вычислительные возможности компьютеров и, основываясь на информации из прошлого, можно будет определить, как руководство должно вести себя в течение отчетного периода, а на основе информации из отчетного периода можно будет определить будущие стратегии.

Таким образом, с целью повышения конкурентоспособности на рынке аудиторских услуг, минимизации расходов, увеличения клиентской базы и ускорения процесса проведения аудиторских проверок, ООО Аудиторская Компания «Фемида» предлагается автоматизация аудиторского процесса с помощью программы Audit NET Professional. Проведя небольшой анализ, можно сделать вывод, что капитальные затраты на внедрение данной программы составят 493,4 тыс. руб. ООО Аудиторская Компания «Фемида» получит дополнительный доход в размере 440,23 тыс. руб. Показатель срока возврата инвестиций составляет 2,16 года, что ниже периода амортизации нематериальных активов. Показатель внутренней нормы доходности составил 77%, что выше альтернативной ставки по размещению денежных средств и говорит об эффективности проекта.

## Библиография

1. Бабченко Н.А., Романова Г.Г. Теоретический подход к оценке конкурентоспособности аудиторских предприятий // Карельский научный журнал. 2019. № 2 (27). Том 8. С. 89-92.
2. Бабченко Н.А. Рынок аудиторских услуг России: современные тенденции и проблемы рынка // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 4. С. 202-211.
3. Вазенмиллер И.В., Рачек С.В. Сущность конкуренции, ее роль, функции и формы // Экономика, бизнес, инновации. 2018. С. 182-184.
4. Василенко М.Е., Терновая П.С. Цифровизация в бухгалтерском учете и аудите // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 3(32). С. 354-356.
5. Дернова А.Ю. Основные факторы, формирующие стратегию развития организации // Национальные тенденции в современном образовании. 2019. С. 15-20.
6. Лосева А.С. Аудит как инструмент финансового контроля // Наука и Образование. 2019. Т. 2. № 2. С. 19.
7. Лосева А.С., Фецкович И.В. Тенденции и перспективы развития аудита в Российской Федерации // Kant. 2018. № 2 (27). С. 326-329.
8. Миронинко К.Г., Баташова А.Ф. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия // Инновационные

- механизмы решения проблем научного развития. 2019. С. 129-131.
9. Наливайченко Е.В., Хоришко А.А. О факторах обеспечения конкурентоспособности предприятий в современных экономических условиях // Экономика и управление: теория и практика. 2018. Т. 4. № 3. С. 38-41.
10. Шипулина Ю.С. Анализ факторов конкурентоспособности компании и основные методики ее оценки // Сборник научных статей по бухгалтерскому учету, экономическому анализу и аудиту, посвященных юбилею заслуженного профессора ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2018. С. 617-623.
11. Петрова М.С., Воробец Т.И. Система факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности организации / М.С. Петрова, Т.И. Воробец // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. 2018. С. 29-32.
12. Потылицына А.А. Современные тенденции развития рынка аудиторских услуг в России // Молодой ученый. 2020. № 9 (299). С. 58-60.
13. Тарануха Ю.В. О категории «конкурентоспособность» // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2017. № 3. С. 3-17.
14. Травкина Е.А. Теоретические аспекты определения уровня конкурентоспособности предприятия // Меридиан. 2020. № 5 (39). С. 57-59.
15. Фурсов О. Фактор конкурентоспособности и экономического роста // Охрана труда и социальное страхование. 2017. № 10. С. 8-13.
16. Якимова В.А. Возможности и перспективы использования цифровых технологий в аудиторской деятельности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36. Вып. 2. С. 287-318.

## Approaches to competitiveness of auditing services

**Natal'ya S. Samarina**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Economics and Management,  
Vladivostok State University of Economics and Service,  
690014, 41, Gogolya str., Vladivostok, Russian Federation;  
e-mail: Natalya.Samarina@vvsu.ru

**Olesya E. Mashenskaya**

Master's Degree,  
Vladivostok State University of Economics and Service,  
690014, 41, Gogolya str., Vladivostok, Russian Federation;  
e-mail: oeg.301096 @mail.ru

### Abstract

The research in economics presented in this article is devoted to the analysis and formation of a strategy to increase the level of competitiveness in the audit services market. At the present stage, during the economic crisis, the most difficult thing is to stay at the level and try to maintain competitiveness for small companies. It requires constant monitoring of enterprises providing such services in order to evaluate and improve the performance of their company. Modern trends in the development of new technologies affect all companies and the types of services provided, including the provision of audit services. The main challenge is to improve conditions, improve quality and speed up the audit process. The purpose of this article is to assess the competitiveness of an audit firm and develop an alternative strategy to increase the level of competitiveness in the Primorsky Territory. The article discusses methods that allow assessing the level of competition of a small

company in the market. As a result, the assessment of the competitiveness of the company Femida Auditing Company LLC, registered in the Primorsky Territory, was carried out and a strategy was proposed that would improve the company's position in the market and minimize costs.

### For citation

Samarina N.S., Mashenskaya O.E. (2021) Podkhody k obespecheniyu konkurentosposobnosti auditorskikh uslug [Approaches to competitiveness of auditing services]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 302-310. DOI: 10.34670/AR.2021.54.53.037

### Keywords

Competitiveness, audit services, ensuring competitiveness, competition, audit services market.

### References

1. Babchenko N.A., Romanova G.G. (2019) Teoreticheskii podkhod k otsenke konkurentosposobnosti auditorskikh predpriiatii [A theoretical approach to assessing the competitiveness of audit companies]. *Karel'skii nauchnyi zhurnal* [Karelian Scientific Journal], 2 (27), pp. 89-92.
2. Babchenko N.A. (2018) Rynok auditorskikh uslug Rossii: sovremennye tendentsii i problemy rynka [Audit services market in Russia: modern trends and market problems]. *Aktual'nye voprosy sovremennoy ekonomiki* [Topical issues of modern economy], 4, pp. 202-211.
3. Dernova A.U. (2019) Osnovnye faktory, formiruyushchie strategiiu razvitiia organizatsii [The main factors shaping the development strategy of the organization]. In: *Natsional'nye tendentsii v sovremennom obrazovanii* [National trends in modern education].
4. Fursov O. (2019) Faktor konkurentosposobnosti i ekonomicheskogo rosta [The factor of competitiveness and economic growth]. *Okhrana truda i sotsial'noe strakhovanie* [Labor protection and social insurance], 10, pp. 8-13.
5. Loseva A.S. (2019) Audit kak instrument finansovogo kontrolya [Audit as a financial control instrument]. *Nauka i Obrazovanie* [Science and Education], 2 (2), p. 19.
6. Loseva A.S., Fetskovich I.V. (2018) Tendentsii i perspektivy razvitiia audita v Rossiiskoi Federatsii [Trends and prospects for the development of audit in the Russian Federation]. *Kant*, 2, 2, pp. 326-329.
7. Mironenko K.G., Batashova A.F. (2019) Analiz metodov otsenki konkurentosposobnosti predpriiatia [Analysis of methods for assessing the competitiveness of an enterprise]. In: *Innovatsionnye mekhanizmy reshenii problem nauchnogo razvitiia* [Innovative mechanisms for solving problems of scientific development].
8. Nalyvaichenko E.V., Khorishko A.A. (2018) O faktorakh obespecheniya konkurentosposobnosti predpriiatii v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [On the factors of ensuring the competitiveness of enterprises in modern economic conditions]. *Ekonomika i upravlenie: teoriia i praktika* [Economics and Management: Theory and Practice], 4(3), pp. 38-41.
9. Petrova M.S., Vorobets T.I. (2018) Sistema faktorov, okazyvayushchikh vliyanie na uroven' konkurentosposobnosti organizatsii [The system of factors influencing the level of competitiveness of the organization]. In: *Effektivnoe upravlenie ekonomikoy: problemy i perspektivy* [Effective management of the economy: problems and prospects].
10. Potylitsyna A. A. (2020) Sovremennye tendentsii razvitiya rynka auditorskikh uslug v Rossii [Trends and prospects for the development of audit in the Russian Federation]. *Molodoi uchenyi* [Young Scientist], 9 (299), pp. 58-60.
11. Shipulina U.S. (2018) Analiz faktorov konkurentosposobnosti kompanii i osnovnye metodiki ee otsenki [On the factors of ensuring the competitiveness of enterprises in modern economic conditions]. In: *Sbornik nauchnykh statey po bukhgalterskomu uchetu, ekonomicheskому analizu i auditu, posvyashchennykh yubileyu zasluzhennogo professora NNGU im. N.I. Lobachevskogo* [Collection of scientific articles on accounting, economic analysis and audit, dedicated to the anniversary of the Honored Professor of the NNSU named after N.I. Lobachevsky]. Nizhny Novgorod.
12. Taranukha U.V. (2017) O kategorii «konkurentosposobnost'» [On the category of competitiveness]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika* [Bulletin of Moscow University. Ser. 6. Economy], 3, pp. 3-17.
13. Travkina E.A. (2020) Teoreticheskie aspekty opredeleniya urovnya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Theoretical aspects of determining the level of competitiveness of an enterprise]. *Meridian*, 5 (39), pp. 57-59.
14. Vasilenko M.E., Ternovaya P.S. (2020) Tsifrovizatsiya v bukhgalterskom uchete i audite [Digitalization in accounting and audit]. *Azimut nauchnykh issledovanii: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of scientific research: economics and management], 3(32), pp. 354-356.
15. Vazemiller I.V., Rachek S.V. (2018) Sushchnost' konkurentov, ee rol', funktsii i formy [The essence of competition, approaches to competitiveness of auditing services]

- its role, functions and forms]. In: *Ekonomika, biznes, innovatsii* [Economy, business, innovation].
16. Yakimova V.A. (2020) Vozmozhnosti i perspektivy ispol'zovaniia tsifrovyykh tekhnologii v auditorskoy deyatel'nosti [Opportunities and prospects for the use of digital technologies in auditing]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika* [Bulletin of St. Petersburg University. Economy], 36(2), pp. 287-318.

## Оценка экономической эффективности проведения крупных международных выставок

**Прасолов Валерий Иванович**

Кандидат политических наук, доцент,  
доцент Департамента экономической безопасности и управления рисками,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 49;  
e-mail: VIPPrasolov@fa.ru

**Сидоренко Григорий Георгиевич**

Кандидат технических наук, доцент,  
доцент Департамента экономической безопасности и управления рисками,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 49;  
e-mail GGSidorenko@fa.ru

### Аннотация

Международная выставочная деятельность – одно из наиболее динамично развивающихся направлений мировой экономики, которое демонстрирует большой мультиплекативный социально-экономический эффект, способствующий развитию экономики страны. Для получения желаемого результата и достижения поставленных целей важно правильно оценить эффективность выставочного мероприятия и правильно организовать работу по подготовке и участию в выставке. Система организации выставочных мероприятий является многоуровневой, затрагиваются как экономика страны, так и экономические интересы региона и непосредственного экспонента выставки. Сегодня можно говорить о появлении специального сектора экономики – инвент-индустрии. Ценность международной выставочной деятельности выступает как драйвер экономики. Известно, что эффективность использования этого механизма основывается не только на долгосрочном планировании, но и на постоянном совершенствовании моделей организации и проведения конгрессно-выставочных мероприятий. Для реального сектора экономики выставочные мероприятия становятся эффективным инструментом инновационного развития тогда, когда результативность обретает реальный смысл. Проведение крупных выставочных мероприятий и форумов наряду с экономическим эффектом самым прямым образом влияет на имидж страны, региона, города. С другой стороны, необходимо работать и над продвижением самой выставки, привлекая на ее стенды как можно больше отечественных и иностранных участников. Кроме того, это и расширение деловой программы, создание благоприятных условий для проведения переговоров, подписание контрактов, установление деловых связей. Все эти составляющие должны учитываться в комплексной оценке эффективности выставочного мероприятия. В данном исследовании авторами представлен универсальный подход к исследованию

эффективности со стороны организатора выставки, который непосредственно сказывается на результативности всех остальных участников, а также рассмотрены критерии оценки и даны рекомендации по их использованию.

#### Для цитирования в научных исследованиях

Прасолов В.И., Сидоренко Г.Г. Оценка экономической эффективности проведения крупных международных выставок // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 311-323. DOI: 10.34670/AR.2021.35.79.039

#### Ключевые слова

Выставка конгресс, инвент-индустрия, эффективность, международный форум, информационное поле, выставочная индустрия.

## Введение

Мир вступил в фазу глобальных трансформаций, рушатся ранее достигнутые товарные, кооперационные, производственные, логистические договоренности, достигнутые за последние 40 лет. В связи с этим возникает необходимость пересмотра прежних соглашений об экономических, политических отношениях, изменяются приоритеты в научной деятельности. Для осуществления передоговоренностей необходимо проведение миллионов встреч, подписание десятков тысяч договоров и документов, которые могут быть осуществлены в короткие сроки на конгрессно-выставочных площадках. Поэтому в современном мире конгрессно-выставочным мероприятиям, где гармонично объединяются общение, эмоции, впечатления, обсуждения, контакты, возникает так называемое комплексное осознание, с точки зрения выработки решений нет альтернативы.

В историческом контексте выставки имеют многовековую традицию, связанную с развитием торговли и внешнеэкономической деятельности государств и международных экономических отношений. В архивных документах X-XII вв. находим источники, подтверждающие бурное развитие торговых отношений между странами и народами, именно в эти периоды видим упоминания о «крупных торгах». С середины XIII в. самой древней известной ярмаркой на Руси считается Арская (возле Казани), из-за небезопасного подъезда и посещения в 1524 г. выставка была перенесена под город к Васильсурск у Нижнего Новгорода, что ниже его по течению Волги в последующем, с переносом ее в 1641 г. по указу царя Михаила Федоровича под стены монастыря св. Макария, что позволило именоваться Макарьевской выставкой.

Дальнейшее развитие промышленного производства, транспортных средств и их локации способствовало развитию выставок, заключению торговых сделок и движению товаров между странами и континентами. В XVII веке широко известны в Европе, Азии и Индии такие российские ярмарки, как Макарьевская под Нижним Новгородом, Свенская под Брянском, Ирбитская в Сибири. На оживленность и размеры названных ярмарок указывает продолжительность каждой из них, как описывали летописи, ярмарки длились от двух недель до полутора месяцев. Как правило, ярмарки проводились в осенне-зимние месяцы.

Уже в XIX в. появляются международные выставки, определившие развитие выставочной деятельности на предстоящее столетие, а именно организации торговли по образцам, представленным на выставке. В 1851 г. в Лондоне была проведена первая международная

выставка, которая имела большой отклик в торговой среде, в выставке приняла участие и Россия. К началу XX в. выставочная деятельность достигла широкого развития в том числе и в России, которая вплоть до 1914 г. принимала активное участие во всех международных выставках. Первая мировая война и последующий экономический кризис несколько замедлили развитие международной выставочной деятельности, но она все равно продолжалась и способствовала развитию мировой экономики в послевоенные годы.

Сегодня как в мире, так и в России выставочная деятельность признана одним из самых эффективных инструментов делового информационного взаимодействия. В современном мире проходит более 30 тысяч всевозможных выставок, 4,5 млн компаний-экспонентов принимают участие и более 270 млн профессиональных посетителей. Международная выставочная деятельность как эффективный механизм быстрых международных договоренностей выступает в роли мягкой силы народной дипломатии в решении вопросов продвижения России, формировании ее имиджа, этим и определяется актуальность проведенного исследования.

В Российской Федерации международные конгрессы и выставки получили за последние тридцать лет бурное развитие, и сегодня остро встал вопрос методики оценки экономической эффективности крупных международных форумов как наиболее продвинутого торгового, культурного, технологического механизма демонстрации и продвижения инновационных продуктов и услуг. Нами предлагается рассмотреть подход к оценке эффективности через систему ключевых показателей, наиболее полно отражающих интересы участников выставочной деятельности, стоимостные показатели затрат и возможные конечные результаты как организации, так и страны в целом. Кроме того, экономическая эффективность выставочных мероприятий – это оценка использования выставочной деятельности как со стороны организаторов, экспонентов, региональных структур, так и со стороны государства, чей имидж незримо присутствует на каждом крупном международном форуме. Пришло время взглянуть на роль выставок с новых позиций – как на метод управления внешнеэкономической деятельностью, в этом состоит практическое значение вопросов, которые мы рассматриваем.

Именно активно растущая выставочная деятельность во многом способствует формированию инфраструктуры городов, преумножает бюджетные поступления, повышает привлекательность регионов. Выставочная деятельность как инструмент для глобальных договоренностей в короткие сроки с наивысшей степенью эффективности, конечно, играет роль мягкой силы и народной дипломатии в продвижении России. Отрасль предоставляет возможности участия страны в формировании мировой повестки дня в сферах экономики, политики, науки и технологий, несмотря на существующую сегодня информационную блокаду.

Безусловно, всегда надо иметь в виду, что территории, проводя на своих площадках крупные отраслевые выставочные мероприятия, не только привлекают сиюминутные финансовые потоки, но и создают широкий мультиплекативный эффект, что является ключевым моментом. Ведь любое деловое событие имеет территориальную принадлежность, и впечатления, полученные от него, всегда будут связаны с местом проведения, его культурой и бытом населения. Практика показывает, что позитивные новости, как правило, игнорируются, и борясь с этим явлением только медийными средствами практически невозможно. Основным способом распространения информации о том, чем живет страна, с какими инициативами выступает, какие возможности предоставляются в Российской Федерации для развития бизнеса, является событийная индустрия. Потому что человек, который один раз приедет в Россию на научный симпозиум, промышленную выставку или политический саммит, своими глазами увидит, как она развивается, насколько здесь стабильно и безопасно. Тогда людей уже будет

невозможно переубедить никакими фейковыми новостями. Об этом каждый участник события расскажет еще десяткам людей.

По оценкам целого ряда экспертов, выставки и в дальнейшем будут оставаться приоритетным инструментом развития международного сотрудничества, так как на выставках участники и посетители получают уникальный опыт и знания, которых не дает использование других маркетинговых каналов. При этом отсутствие современной методики оценки эффективности выставочной деятельности, определения ее влияния на международную торговую деятельность, обработки большого массива выставочной информации с помощью методик больших данных является актуальной проблемой, над решением которых предстоит работать в ближайшее время.

## Обзор литературы

В научной, методической литературе видим обоснование развития выставочного дела в России. Ситуация осложняется тем, что конгрессно-выставочные мероприятия получили широкое развитие только в последние десятилетия и еще нет достаточной статистической базы для глубокого анализа. В трудах российских ученых и практиков мы находим различные аспекты оценки и рекомендации по повышению эффективности выставочной деятельности. Среди отечественных ученых можно выделить С.П. Алексеева, Б.М. Ашавского, Г.М. Вельяминова, И.С. Зарубина, И.Г. Зимина, А.В. Лапшина, И.Л. В.А. Прокудина, Прудникова, В.Г. Петелина, К.А. Сулейманова, С.Н. Трофимова, И.В. Филоненко, Е.Д. Фролова и других. Всех западных исследователей объединяет вывод о том, что определение выставки и оценка ее эффективности усложняются из-за многофакторности подходов, и это оказывает непосредственное влияние не на только развитие научной деятельности, но и непосредственно на выставочную активность, которая может с течением времени угасать, не имея адекватного определения и оценки эффективности проведенных мероприятий. Отдельно можно выделить исследование американских ученых США С. Гопалакришна и Г. Лилиена (Gopalakrishna and Lilien, 1995), обосновавших свою модель оценки эффективности тремя принципами: во-первых, процент посетивших стенд из числа аудитории выставки характеризует привлекательность; во-вторых, насколько активно работники общались с посетителями стенда, привлекая их к заключению контрактов, установлению деловых связей, что характеризуется контактностью; в-третьих, постпродаже продвижение продукта, представленного на выставке, через заключение контрактов и продаж в течение определенного времени характеризуется фактором продолжительности. Считать данную модель универсальной нам не позволяет количественный подход, который не учитывает эмоционально-психологические факторы, которые способствуют продвижению товара за счет рекламной кампании.

П. Россон и Ф. Серинхайс (Rosson and Seringhaus, 1991) справедливо полагают, что результаты проведения выставки представляют не только количество заключенных сделок и объемы продаж, но необходимо учитывать и ее последствия, которые могут проявиться и намного позже и в различных видах.

С другой стороны, К.А. Сулейманова [Сулейманова, 2012] особое значение в своих работах уделяет продвижению выставочного маркетинга как внешнеэкономического инструмента. Много внимания уделяется сдерживающим факторам, которые не позволяют в полной мере использовать возможности выставок, что сказывается на оценке эффективности.

Несомненный интерес представляют труды А.В. Садовничей [Садовничая, 2017],

рассматривающей международные выставки как третичный сектор экономики, связанный практически со всеми секторами мировой экономики. Важным, на наш взгляд, является сделанный автором вывод о том, что выставки являются самым эффективным способом коммуникации производителей и потребителей [Садовничая, 2018].

Однако в рассмотренных работах не сделано комплексного анализа системы международно-правового регулирования организации и проведения крупных выставочных мероприятий. Нельзя не учитывать в итогах выставочной деятельности роста потока деловых путешественников, а бизнес-туризм с точки зрения доходности для территории является одним из основных источников. По данным экспертов в области индустрии встреч, до 40% прибыли приносят бизнес-туристы. Как правило, для участия в мероприятиях они отправляются в поездки в низкий сезон, что важно для России, а для Москвы и Санкт-Петербурга особенно. Например, из 1,2 млн бизнес-туристов, которые ежегодно посещают Северную столицу, приезжают на различные выставки и конгрессы, 600 тысяч человек являются иногородними и иностранными посетителями событий, которые проводятся в конгрессно-выставочном центре «Экспофорум». Таким образом, конгрессно-выставочная отрасль является ключевым драйвером развития делового туризма и региона.

## **Постановка задач, методы и материалы исследования**

Целью нашего исследования является разработка методического обеспечения как основы для оценки экономической эффективности крупных международных мероприятий и оценки понесенных расходов, связанных с их переносом или отменой.

Объектом исследования являются международные мероприятия и предметом – основы оценки понесенных расходов, связанных с их переносом или отменой крупных международных мероприятий.

Значимость работы как с теоретической, так и практической точки зрения представлена в возможности оценки эффективности крупных выставочных мероприятий и разработке рекомендаций для организаторов международных форумов в целях управления эффективностью их деятельности. Основные выводы и предложения прошли апробацию на девяти научно-практических конференциях и методических семинарах.

Современная эпоха инновационных технологий характеризуется мощными инструментами реализации проектов. Поэтому в современном мире крупным экономическим форумам, где гармонично объединяются общение, эмоции, впечатления, обсуждения, контакты, возникает так называемое комплексное осознание, с точки зрения выработки решений нет альтернативы. В своем выступлении на встрече лидеров экономического форума АТЭС В.В. Путин сказал: «Свой вклад в поиск путей оживления глобальной экономики могут вносить и ведущие мировые бизнес-форумы...» [Стенограмма выступления Путина на встрече лидеров экономик форума АТЭС, ww]. Что касается международных форумов и выставок, они выступают площадками для продвижения новых товаров и технологий, новых идей, имеющих экономическую значимость на мировом рынке. Выбор авторами методов обусловлен полным и актуальным раскрытием поставленных в исследовании задач, раскрытием экономической эффективности и расходов в инвент-индустрии. Для решения поставленных задач использованы абстрактно-логический метод, монографический метод, сравнительный и экономико-математический метод. Информационной базой исследования явились как официальные нормативно-правовые документы, так и показатели РосФорума по планируемым и проведенным международным

форумам, опубликованные в отечественных и зарубежных периодических изданиях, а также результаты экспертных опросов, личного участия авторов в российских и зарубежных выставочных проектах.

## Результаты исследования

Прежде всего, необходимо рассмотреть понятийный аппарат исследования. В первую очередь это касается понятия «международная выставка». До сих пор в литературе не выработано общепринятое единое определение дефиниции «международная выставка», в разных источниках выставочная деятельность определяется как отрасль сферы услуг, в иных источниках выставочные мероприятия рассматриваются как один из маркетинговых инструментов. В менеджменте выставочное мероприятие можно трактовать исключительно как систему коммуникации. Учитывая быстротечность протекания рыночных процессов, информационное воздействие можно рассматривать как импульс, в котором сконцентрирован поток информации о товарах и услугах как для потребителей, так и конкурентов. Эффективность этих мероприятий определяется как мощность выставочной деятельности в рыночных условиях, обострения международной конкуренции. Это имеет существенное значение для международных выставок прежде всего. Международные выставки являются одним из наиболее известных коммуникационных каналов связи современных организаций в мировой глобальной экономической системе, обеспечивающих взаимосвязь с экономиками различных стран.

Отдельно хотелось отметить понятие «международный форум», под которым принято понимать двуединую конструкцию выставки и конгресса, что, в свою очередь, определяет и порядок подготовки и проведения данного мероприятия.

Мы предлагаем под международным выставочным мероприятием, форумом понимать целенаправленное экономическое информационное взаимодействие участников конкурентного рынка в ограниченные временные сроки на определенной площадке, мероприятие, проводимое для обозначения или решения каких-либо в достаточной степени глобальных проблем.

Таким образом, международная ярмарка – это прежде всего выставка передовых технологий, новых товаров и услуг, продвигаемых на мировых рынках, проводимая, как правило, в установленные сроки в течение определенного периода времени и на одной традиционной площадке. Целью проведения международной ярмарки ставится заключение торговых сделок как в национальном, так и международном масштабе.

Предлагаемые авторами подходы принципиально меняют взгляды и отношения к ведению выставочной деятельности, являются новаторскими и могут быть использованы в формировании экономической модели определения и оценки эффективности выставки по критериям, вытекающим из результатов проведенного мероприятия. Все это сказывается как на плане подготовки и проведения форума, оптимальном временном трафике проведения выставочных мероприятий, не меньший интерес представляет и информационный импульс форума, который определяется мероприятиями «до», «после» и «во время» его непосредственного проведения, используемых маркетинговых инструментов и увеличения информационной мощности форума за счет применения передовых маркетинговых технологий, ведущих средств массовой коммуникации и информационно-коммуникационных технологий.

В этой связи актуальным является правильная оценка эффективности выставочной деятельности, методика расчета и компенсации ущерба от переноса или отмены выставочных

мероприятий из-за форс-мажорных обстоятельств.

Проведенные исследования позволяют сделать определенные выводы из информации, собранной за последние пять лет. Оценка эффективности может быть рассмотрена, во-первых, с точки зрения полученного экономического результата, во-вторых, с точки зрения достижения поставленной цели, в-третьих, нами должны адекватно оцениваться как количественные, так и качественные показатели, в том числе и эффективность работы персонала. Многоплановость критериев оценки эффективности привела нас к выводу, что единой модели оценки эффективности быть не может, так как не существует единого и достоверного критерия эффективности в выставочной деятельности. Нужно помнить, что каждый случай универсален и требует индивидуального подхода в выборе стратегии, для повышения эффективности выставочной деятельности. Нами предложены базовые модели расчета эффективности проводимых выставочных мероприятий и методика оценки ущерба при их переносе или отмене.

Не менее актуальным остается вопрос определения выставочного мероприятия как «международного», для этого нами разработаны и предложены ключевые признаки, которые позволяют относить мероприятие к международным форумам, выставкам, конгрессам (табл. 1).

**Таблица 1 - Отнесение международного выставочного мероприятия (критерии и показатели)**

Критерии	Показатели
Сколько иностранных участников	10-20% общего количества участников
Участие ведущих фирм мира	более 5% от числа участников
Количество специалистов среди участников	более 5% от общего числа посетителей
Отражение тенденций	Представлены последние разработки и инновационные решения отражающие мировые тенденции развития
Организация торговых сделок	Прямые продажи в ходе мероприятия по образцам
Миссия выставочного мероприятия	Развитие международной интеграции
Принятые ограничения	Ограничение входа, введением пропусков

Источник: разработано авторами с использованием данных Российского союза выставок и ярмарок.

Все мероприятия, не отвечающие представленным критериям, не могут претендовать на дальнейшее существование и естественно отмирают, наоборот, те, кто соответствуют, имеют все возможности для развития.

Эталоном международного экономического форума длительное время является Всемирный экономический форум в Давосе, ставший традиционным местом общения мировых бизнес- и политических элит. Сегодня, с развитием российской экономики, расширением международного партнерства, необходимостью оперативного принятия обдуманных и взаимовыгодных решений возросла необходимость проведения аналогичных мероприятий в России. Достигнуто немало, многими мировыми экспертами Петербургский международный экономический форум определяется как второй Давос.

Нет необходимости подробно разбирать эволюцию отечественного выставочного бизнеса от региональных отраслевых выставок до крупных международных форумов. Мы полностью согласны с А.А. Фроловым, который в своем исследовании справедливо рассматривает способ измерения эффективности выставки как функцию с учетом «отложенного эффекта [Фролов, 2006].

На наш взгляд, наиболее распространенный способ измерения эффективности как соотношение результатов и затрат является частным случаем таких расчетов. Мы же выражаем

эффективность, во-первых, более широко, а именно через степень взаимосвязи показателей выставочной и внешнеэкономической деятельности, во-вторых, в контексте управления эффективностью, так как измерение, наряду с планированием, стимулированием и контролем, является элементом управления эффективностью. Степень взаимосвязи, как известно, определяется через среднеквадратичное отклонение (коэффициент корреляции): чем он выше, тем сильнее влияние фактора на результаты внешнеэкономической деятельности, тем выше эффективность. Мы предлагаем оценку выставочной эффективности осуществлять с помощью функции эффективности, которая является аналогом взаимно-корреляционной функции в информационных системах.

Отличие ярмарок от выставок заключается в том, что они, как правило, предполагают непосредственное осуществление прямых продаж экспонентами демонстрируемой продукции. Однако следует иметь в виду, что на международные форумы в основном приходит профессиональная аудитория, нацеленная на поиск и приобретение современной инновационной продукции. Таким образом, методологические подходы к оценке международной выставки в подавляющем большинстве основываются на экономических результатах (показателях) заключенных контрактов, продаж и т.д., не меньшее значение имеют и показатели социально-информационного эффекта. Необходимо отметить, что сегодня хорошо известна методика расчета эффективности участия в выставке SalesPark Berlin, разработанная президентом Messe Berlin Раймундом Хош (Raimond Khosch). Автор данной методики оценивает все виды деятельности – от контакта с покупателем до работы с прессой – в денежном эквиваленте, а результаты выставки, квалифицированные таким образом, сравниваются с затратами на ее проведение. Данный подход представляется очень интересным, но полагаем, что оценка коммуникативной составляющей в денежном эквиваленте оценивается недостаточно точно, так как не учитывает пролонгированный эффект, который реализуется в последующем.

Считаем, что в основе оценки эффективности от выставочной деятельности должны лежать комплексные показатели, отражающие целевые ожидания участника выставки. Представляется правильным рассматривать маркетинговые коммуникации как процесс трансформации информации от производителя к потребителю с целью формирования положительного имиджа товара и производителя. Таким образом и оценка эффективности будет представлять комплекс экономических и коммуникативных показателей.

Предлагаются следующие критерии оценки эффективности выставочного мероприятия: заключение договоров (контрактов), реализация продукции компании; позиционирование и демонстрация лучших образцов; рост продаж на основе выставочных контактов; информационный маркетинг, публикации СМИ, каталожные данные; расширение общественных связей и коммуникаций, вторичный спрос на продукцию через опосредованные связи.

Целевыми установками для оценки эффективности можно считать экономические (продажи, затраты); коммуникативные (отношения, восприятия); текущий эффект; перспективный эффект.

Предлагаемая нами методика оценки выставочной эффективности основывается на функции эффективности, которая является аналогом взаимно-корреляционной функции в системах:

$$F_{\text{эфф.}} = \frac{1}{T} \int_0^T [x(t) - m_x] * [y(t + \Delta\tau) - m_y] dt,$$

где  $F_{\text{эф.}}$  – функции эффективности выставок;

$T$  – общий период времени исследования (мес.);

$x(t)$  – изменение фактора выставочной деятельности во времени (фактор, который оказывает управляющее воздействие на итоги международной выставочной деятельности, выраженный через систему ключевых показателей);

$y(t + \Delta t)$  – изменение функции итоговых показателей международной выставочной деятельности во времени;

$m_x, m_y$  – математические ожидания соответственного фактора и функции отклика;

$dt$  – временное окно, реализующее принцип «отложенного эффекта» (мес.), т.е. среднеквадратическое отклонение рассчитывается с учетом сдвига функции отклика ( $y$ ) во времени.

Предложенная методика оценки эффективности конгрессно-выставочного мероприятия была апробирована в процессе анализа Петербургского международного экономического форума и Российского инвестиционного форума – 2019.

На основании проведенного анализа представим таблицу ключевых параметров для оценки эффективности международных форумов, которые позволяют в полном объеме рассмотреть комплексно эффективность международного форума и дать рекомендации по дальнейшему развитию при сохранении необходимого уровня затрат (табл. 2).

**Таблица 2 - Параметры для оценки эффективности международных форумов**

№ п\п	Параметры оценки	Коэффициент участия	Примечание
Экономические (количественные) показатели			
1.	Заключено договоров и соглашений	Кол-во	В ходе выставки
2.	Сумма заключенных сделок	Тыс. руб.	
3.	Общая площадь выставочных площадей	$M^2$	
4.	Количество участников	Тыс.	
Коммуникативные (отношения, восприятия) показатели			
5.	Участие в презентационных мероприятиях	Кол-во	В ходе выставки
6.	Количество публикаций в СМИ	Кол-во	6 месяцев после выставки
7.	Представление в каталогах и на стенах выставки	Кол-во	В ходе выставки
Текущий эффект			
8.	Общие затраты на участие в выставке (форуме)	Тыс. руб	
9.	Полученный экономический эффект	Тыс. руб	12 месяцев после выставки
Перспективный эффект			
10.	Сделки и договоры заключенные после выставки	Тыс. руб	В течение 6 месяцев после выставки
11.	Вторичный спрос в результате информации на рынке	Тыс. руб.	В течение 12 месяцев после выставки

Предложенные в нашем исследовании методы оценки эффективности международных ярмарок и форумов основаны на получении как экономических результатов (контракты, продажи), так и показателей восприятия и влияния, которые учитываются сложнее и нередко носят субъективный характер. Не менее важную роль играет и социальный характер продвижения востребованных обществом продуктов и услуг, и их активное продвижение как на отечественном, так и на международном рынке. В данном подходе мы неодиноки, А.В.

Садовничая аналогично подразделяет эффективность на экономическую и общественную, но, в отличие от нашей методики, делает это обобщенно [Садовничая, 2017].

## Заключение

Развитие крупной конгрессно-выставочной деятельности в нашей стране стало важнейшим направлением деятельности государства и бизнеса. С каждым годом совершенствуется инфраструктура проведения крупных международных выставок, конгрессов, форумов. Все это стимулирует развитие экономики страны, способствует созданию новых рабочих мест.

По оценкам международных экспертов, Россия является перспективной страной и способна конкурировать с крупнейшими выставочными площадками мира.

Уникальные природно-климатические и культурно-исторические особенности вносят неповторимый национальный колорит в организацию и проведение крупных международных форумов.

Дальнейшее развитие выставочной индустрии России возможно только в результате повышения эффективности проведения международных выставок и конгрессов.

Проведенный в данном исследовании анализ свидетельствует о недостаточном использовании возможностей страны для развития инвент-индустрии. Одним из ключевых негативных факторов является несовершенство материально-технической базы, низкая автоматизация рутинных операций в области взаимодействия с клиентом, обеспечения его эффективного участия в выставках и форумах.

Основные ресурсы сегодня сосредоточены в Москве, Санкт-Петербурге, Сочи, что значительно снижает потенциал регионов, прежде всего Урала и Сибири.

## Библиография

1. Александрова Н.В., Сорокина Е.В., Филоненко И.К. Участие в выставке: формула успеха. М., 2006. 138 с.
2. Герасимов Д. Выставка или ярмарка? Покупаем или продаем? // Оборудование. 2002. № 1. С. 16-17.
3. Карпов Д.А., Глухов В.В. Экономика конгрессно-выставочного мероприятия: оценки и принципы организации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13. № 3. С. 105-114. DOI: 10.18721/ЛЕ.13308
4. Ковгун И. Выставка: как сделать участие в ней эффективным. Руководство для участников // Маркетинговые коммуникации. 2002. № 9. С. 2-6.
5. Коновалова Т.А. Выставки как один из инструментов маркетинговой деятельности предприятия // Материалы научной конференции «Шихобаловские чтения: опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка в регионе». Самара: Изд-во Самарской гос. экон. акад., 2004. С. 45.
6. Корепанова С.А. Научно-промышленные выставки дореволюционной России: опыт сравнительного анализа // Тезисы докладов и сообщений «Пятые Татищевские чтения. Духовность и нравственность на Урале в прошлом и настоящем». Екатеринбург, 2004. С. 67-71.
7. Миллер С. Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом. М.: Довгань, 1998. 73 с.
8. Мотина М.П. Выставочная деятельность предприятия как способ продвижения инноваций на рынок // Современные аспекты экономики. 2005. № 23 (90). С. 32-34.
9. Садовничая А.В. Выставочно-ярмарочная деятельность как эффективная организационная форма реализации стратегических интересов государства // Управленческое консультирование. 2017. № 7. С. 96-109. DOI 10.22394/1726-1139-2017-7-96-109
10. Садовничая А.В. Регулирование и стандартизация как функция и форма стратегирования выставочно-ярмарочной отрасли (на материалах промышленных выставок) // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 3. С. 85-95. DOI: 10.18721/ЛЕ.11307
11. Сулейманова К.А. Российский выставочный рынок. Тенденции и перспективы // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. С. 58.
12. Сухоруков А.В. Мировые выставочные центры // Сибирь: Экспорт – Импорт Инвест. 2001. № 19. С. 19-21.
13. Стенограмма выступления Путина на встрече лидеров экономик форума АТЭС // Интернет-портал Президента

- России. URL: <http://president.org/tekst/stenogramma-vystuplenija-putina-na-vstreche-liderov-ekonomik-foruma-ates-16-07-2021.html>.
14. Улановская О.Н. Современное состояние выставочной отрасли в Российской Федерации: проблемы и пути их решения // Российское предпринимательство. 2018. № 8. С. 2279-2289.
  15. Чертыковцева Т.А. Проблемы управления международной выставочной деятельностью предприятия как бизнес-процессом // Российское предпринимательство. 2009. Т. 10. № 10. С. 82-88.
  16. Фролов А.А. Совершенствование оценки эффективности международной выставочной деятельности: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Екатеринбург: Уральский государственный технический университет, 2006.

## **Evaluation of the economic efficiency of holding large international exhibitions**

**Valerii I. Prasolov**

PhD in Political Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Security  
and Risk Management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49 Leningradskiiav., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: VIPrasolov@fa.ru

**Grigorii G. Sidorenko**

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Security  
and Risk Management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49 Leningradskiiav., Moscow, Russian Federation;  
e-mail GGSidorenko@fa.ru

### **Abstract**

International exhibition activity is one of the most dynamically developing areas of the world economy, which demonstrates a large multiplier socio-economic effect that contributes to the development of the country's economy. To obtain the desired result and achieve the set goals, it is important to correctly assess the effectiveness of the exhibition event and properly organize the work on preparation and participation in the exhibition. The system of organizing exhibition events is multi-level, both the country's economy and the economic interests of the region and the direct exhibitor of the exhibition are affected. Today we can talk about the emergence of a special sector of the economy - the inventory industry. The value of international exhibition activities acts as a driver of the economy. It is known that the effectiveness of using this mechanism is based not only on long-term planning, but also on the constant improvement of models for organizing and holding congress and exhibition events. For the real sector of the economy, exhibition events become an effective tool for innovative development when performance takes on real meaning. It should also be emphasized that the holding of large exhibition events and forums, along with the economic effect, most directly affect the image of the country, region, city. On the other hand, it is necessary to work on promoting the exhibition itself, attracting as many domestic and foreign participants as

possible to its stands. In addition, this is the expansion of the business program, the creation of favorable conditions for negotiations, the signing of contracts, the establishment of business ties. And all these components should be taken into account in a comprehensive assessment of the effectiveness of an exhibition event. In this study, the authors presented a universal approach to the study of effectiveness on the part of the exhibition organizer, which directly affects the performance of all other participants, and also considered the evaluation criteria and made recommendations for their use.

### For citation

Prasolov V.I., Sidorenko G.G. (2021) Otsenka ekonomicheskoi effektivnosti provedeniya krupnykh mezhdunarodnykh vystavok [Evaluation of the economic efficiency of holding large international exhibitions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 311-323. DOI: 10.34670/AR.2021.35.79.039

### Keywords

Congress-exhibition, inventory industry, efficiency, international forum, information field, exhibition industry.

### References

1. Aleksandrova N.V., Sorokina E.V., Filonenko I.K. (2006) *Uchastie v vystavke: formula uspekha* [Participation in the exhibition: the formula for success]. Moscow.
2. Chertykovtseva T.A. (2009) Problemy upravleniya mezhdunarodnoi vystavochnoi deyatel'nost'yu predpriyatiya kak biznes-protsessom [Problems of managing the international exhibition activities of an enterprise as a business process]. *Rossiiskoe predprinimateльstvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 10 (10), pp. 82-88.
3. Frolov A.A. (2006) *Sovershenstvovanie otsenki effektivnosti mezhdunarodnoi vystavochnoi deyatel'nosti: avtoref. diss. kand. ekon. nauk* [Improving the assessment of the effectiveness of international exhibition activities: Doct. Diss. Abstract]. Ekaterinburg: Ural State Technical University.
4. Gerasimov D. (2002) Vystavka ili yarmarka? Pokupaem ili prodaem? [Exhibition or Fair? Are we buying or selling?]. *Oborudovanie* [Equipment], 1, pp. 16-17.
5. Karpov D.A., Glukhov V.V. (2020) Ekonomika kongressno-vystavochnogo meropriyatiya: otsenki i printsipy organizatsii [Economics of a congress and exhibition event: assessments and principles of organization]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and technical statements of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. Economic sciences], 13 (3), pp. 105-114. DOI: 10.18721/JE.13308
6. Konovalova T.A. (2004) Vystavki kak odin iz instrumentov marketingovoi deyatel'nosti predpriyatiya [Exhibitions as one of the tools of the enterprise's marketing activities]. In: *Materialy nauchnoi konferentsii "Shikhobalovskie chteniya: opyt, problemy i perspektivy razvitiya potrebitel'skogo rynka v regione"* [Materials of the scientific conference "Shikhobalov readings: experience, problems and prospects for the development of the consumer market in the region]. Samara: Publishing house of the Samara State Economic Academy
7. Korepanova S.A. (2004) Nauchno-promyshlennye vystavki dorevolyutsionnoi Rossii: opyt sravnitel'nogo analiza [Scientific and industrial exhibitions of pre-revolutionary Russia: the experience of comparative analysis]. In: *Tezisy dokladov i soobshchenii "Pyatye Tatishchevskie chteniya. Dukhovnost' i nравственность на Урале в прошлом и настоящем"* [Abstracts of reports and messages "Fifth Tatishchev readings. Spirituality and Morality in the Urals in the Past and Present"]. Ekaterinburg, pp. 67-71.
8. Kovgun I. (2002) Vystavka: kak sdelat' uchastie v nei effektivnym. Rukovodstvo dlya uchastnikov [Exhibition: how to make participation in it effective. Guide for Participants]. *Marketingovye kommunikatsii* [Marketing Communications], 9, pp. 2-6.
9. Miller S. (1998) *Kak ispol'zovat' torgovye vystavki s maksimal'nym effektom* [How to use trade exhibitions with maximum effect]. Moscow: Dovgan' Publ.
10. Motina M.P. (2005) Vystavochnaya deyatel'nost' predpriyatiya kak sposob prodvizheniya innovatsii na rynok [Exhibition activity of the enterprise as a way of promoting innovations on the market]. *Sovremennye aspekty ekonomiki* [Modern aspects of the economy], 23 (90), pp. 32-34.
11. Sadovnichaya A.V. (2017) Vystavochno-yarmarochnaya deyatel'nost' kak effektivnaya organizatsionnaya forma realizatsii strategicheskikh interesov gosudarstva [Exhibition and fair activities as an effective organizational form of

- implementing the strategic interests of the state]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management consulting], 7, pp. 96-109. DOI 10.22394/1726-1139-2017-7-96-109.
12. Sadovnichaya A.V. (2018) Regulirovanie i standartizatsiya kak funktsiya i forma strategirovaniya vystavochno-yarmarochnoi otrsli (na materialakh promyshlennykh vystavok) [Regulation and standardization as a function and form of strategizing the exhibition and fair industry (based on materials from industrial exhibitions)]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and technical statements of SPbSPU. Economic sciences], 11 (3), pp. 85-95. DOI: 10.18721/JE.11307
13. Stenogramma vystupleniya Putina na vstreche liderov ekonomik foruma ATES [Transcript of Putin's speech at the meeting of the leaders of the economies of the APEC forum]. *Internet-portal Prezidenta Rossii* [Internet portal of the President of Russia]. Available at: <http://president.org/tekst/stenogramma-vystuplenija-putina-na-vstreche-liderov-ekonomik-foruma-ates-16-07-2021.html> [Accessed 12/09/2021].
14. Sukhorukov A.V. (2001) Mirovye vystavochnye tsentry [World Exhibition Centers]. *Sibir': Eksport – Import Invest* [Siberia: Export – Import Invest], 19, pp. 19-21.
15. Suleimanova K.A. (2012) Rossiiskii vystavochnyi rynok. Tendentsii i perspektivy [Russian exhibition market. Trends and prospects]. *Upravlenie ekonomiceskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal* [Management of economic systems: electronic scientific journal], p. 58.
16. Ulanovskaya O.N. (2018) Sovremennoe sostoyanie vystavochnoi otrsli v Rossiiskoi Federatsii: problemy i puti ikh resheniya [The current state of the exhibition industry in the Russian Federation: problems and solutions]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 8, pp. 2279-2289.

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.67.43.040

**Особенности продажи сложного технологического оборудования  
в нефтегазовой сфере****Фролов Илья Игоревич**

магистр

Высшая школа экономики

101000, Российская Федерация, Москва, Мясницкая ул., 20;

e-mail: frolovilya88@gmail.com

**Аннотация**

Целью исследования является изучение особенностей продажи сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере. В статье представлен анализ специфических характеристик сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере, которые влияют на его продвижение и сбыт. Нефтегазовая отрасль, одна из крупнейших в мире, использует сложное специализированное оборудование по всей цепочке поставок. Операторы нефтегазовой отрасли и производители оригинального оборудования (от добычи до транспортировки, нефтепереработки и т. д.) должны проектировать оборудование для достижения успеха в самых разных сферах применения; практически все это необходимо для работы в чрезвычайно сложных условиях эксплуатации. Предложен алгоритм разработки стратегии продаж сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере. В работе показано, что стратегия продажи сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере, сформулированная на основе предлагаемого алгоритма разработки стратегии продаж сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере, а также с учетом миссии и стратегии компании, экономической информации, анализа конкуренции и, прежде всего, знания клиентов, обеспечивает эффективную конкуренцию за увеличение доли рынка и достижение предполагаемой прибыли.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Фролов И.И. Особенности продажи сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 324-331.  
DOI: 10.34670/AR.2021.67.43.040

**Ключевые слова**

Специализированное оборудование, нефтепереработка, стратегия продаж, конкуренция, цифровизация.

## Введение

Современные социально-экономические условия, включая вспышку пандемии COVID-19 и развитие современных технологий, сильно влияют на деятельность предприятий, в том числе на их сбытовую функцию. Во-первых, мы наблюдаем прогрессивную оцифровку процессов продаж. Исследователи видят пробел в понимании влияния искусственного интеллекта (AI), включая машинное обучение (ML) и цифровой маркетинг (Digital Marketing, DM), на современные продажи. Во-вторых, роль продаж и маркетинга меняется. Литература по этому вопросу содержит многочисленные исследования по отделению маркетинга от продаж. Во-вторых, самая большая проблема, с которой сегодня сталкиваются предприятия, - это пандемия COVID-19, которая затрагивает все области их бизнеса, включая функцию продаж [Магомедов, 2020].

## Основное содержание

Вспышка пандемии является элементом более широкой проблемы различных типов явлений, известных как экзогенные шоки, которые обычно резко влияют на изменения в экономических и социальных процессах. Они вписываются в специфику типичных экономических потрясений - спроса, предложения, цен и финансовых потрясений, которые затронули почти все отрасли, вынуждая предприятия пересматривать свои стратегии, включая стратегии продаж. Особенно актуально это для производителей сложного технологического оборудования в нефтегазовой отрасли: изменения в технологиях, рынках и потребностях клиентов влияют на конкурентоспособность компаний, что требует постоянной реструктуризации стратегии и тактики продажи сложного технологического оборудования.

Нефтегазовая отрасль, одна из крупнейших в мире, использует сложное специализированное оборудование по всей цепочке поставок. Операторы нефтегазовой отрасли и производители оригинального оборудования (от добычи до транспортировки, нефтепереработки и т. д.) должны проектировать оборудование для достижения успеха в самых разных сферах применения; практически все это необходимо для работы в чрезвычайно сложных условиях эксплуатации. Эти условия включают высокую температуру, высокое давление, едкие химические вещества и абразивные твердые частицы [Лавров, Дякин, 2019].

Проведенный анализ позволяет выявить общие черты продажи сложного технологического оборудования, которую следует рассматривать как набор связанных решений в области умелого управления доступными ресурсами в рамках функции продаж. В большинстве случаев отправной точкой при построении стратегии продаж является сегментация клиентов и предложение, скорректированное по отдельным сегментам. Сегментация клиентов - это процесс выявления однородных групп клиентов со схожим профилем, потребностями и ожиданиями, которые можно однозначно решить с помощью маркетинговой и торговой деятельности [Дорошенко, Анисимова, 2018].

Чтобы разделить сегменты, необходимо определить критерии сегментации. Примеры критериев для нефтегазовой отрасли включают: масштаб бизнеса, величина генерируемого оборота, прибыльность, лояльность, тип продукта или услуги, местоположение, канал выхода на конечного потребителя, сегмент отрасли (добыча, переработка или эксплуатация трубопроводов), масштаб компании, а также многие другие в зависимости от специфики отрасли [Кривошайцев, 2021]. Не менее важны решения, касающиеся структурирования отдела

продаж, формирования процессов продаж, преобразования долгосрочных планов в задачи, поставленные перед отдельными сотрудниками, и выбора оптимальных каналов продаж. В.В. Колосова определяют процесс продаж как систематический и заранее определенный подход, состоящий из нескольких шагов, правильная реализация которых позволяет завершить транзакцию [Колосова, 2019].

Хорошо организованные отделы продаж - ключ к успеху реализованной стратегии. Структура отдела продаж определяет, как продавцы будут реализовывать разработанную стратегию продаж. Решения по структуре отдела продаж связаны с двумя основными вопросами: как разделить деятельность по продажам между сотрудниками и как координировать и контролировать эту деятельность для достижения поставленных целей. В литературе по данной теме выделяются функциональные, географические, рыночные, продуктовые, ключевые клиенты и клиентские структуры отделов продаж. В рамках географической (территориальной) структуры каждому продавцу выделяется определенная территория, на которой он реализует все доступные товары [Садыков, 2021]. В случае товарной структуры в отделе продаж есть отдельный специалист по продажам по каждому продукту или группе продуктов. Структура рынка (покупателя) заключается в выделении отдельных специалистов по продажам в отдельные сегменты. Функциональная структура основана на назначении сотрудникам с определенными компетенциями определенных задач в рамках процесса продаж. Последний тип - это структура, основанная на ключевых клиентах, вокруг которой сосредоточены важнейшие функции и задачи компании по продажам [Чупина, Симачкова, 2020].

План продаж является результатом предположений стратегии продаж. Он определяет среднесрочные цели продаж с учетом коммерческих условий и рекламных мероприятий на основе подготовленных прогнозов спроса и рыночных условий. Детализированные задачи, которые ставятся перед сотрудниками отдела продаж на разных временных горизонтах, делают план продаж более детальным.

Большая часть литературы по маркетингу рассматривает продажи как тактическое действие, связанное с реализацией маркетинговых стратегий. Основное различие между стратегией продаж и маркетинговой стратегией заключается в том, что стратегия продаж касается способа, которым сотрудники отдела продаж обслуживают отдельных клиентов в рамках сегментов, определенных маркетингом. В то время как маркетинговая стратегия фокусируется на более широкой картине. Это относится к вопросам, связанным с созданием и поддержанием конкурентного преимущества. Для сложного технологического оборудования нефтегазовой отрасли это может быть [Зворыкина, Адрианов, 2021]:

Компоненты оборудования должны выдерживать длительное воздействие высоких температур без деформации или иного ухудшения характеристик.

Компоненты оборудования должны сохранять работоспособность в условиях чрезвычайно высокого давления.

Компоненты оборудования должны выдерживать хроническое воздействие без снижения производительности.

Компоненты оборудования, используемые в промышленности, должны выдерживать длительное воздействие истириания без снижения производительности или срока службы.

Надежность нефтегазовых компонентов имеет двоякое значение. Во-первых, они не могут позволить себе потерпеть неудачу: преждевременный, незапланированный отказ сопряжен с финансовым риском и реальной опасностью. Во-вторых, им необходимо свести к минимуму

необходимость в работах по техническому обслуживанию, как для ограничения затрат, так и потому, что многие из этих компонентов находятся глубоко внутри сложных механизмов, которые нелегко достать для текущего обслуживания.

Анализ литературы по данной теме показывает, что сегодня функция продаж играет центральную роль на предприятии [Колосова, 2019]. С другой стороны, менеджеры уходят от восприятия ее как типично оперативного в пользу стратегического. Это изменение может быть связано с тем фактом, что ведущие компании переходят от логики продукта к логике обслуживания, в которой они делают упор на предложение потребителю удовлетворительной добавленной стоимости. Отдел продаж все чаще участвует в разработке и реализации стратегических инициатив в рамках тесного сотрудничества с отделом маркетинга, ориентированным как на клиента, так и внутри организации.

Согласно, экономическое развитие во все большей степени определяется цифровизацией, информацией и коммуникациями, робототехникой и искусственным интеллектом, а также технологиями машинного обучения, которые не только улучшают повторяющиеся процессы, анализ данных и коммуникацию. Они продвигаются к передаче процесса принятия решений от человека к машине. Что касается первого вопроса исследования, то искусственный интеллект и машинное обучение - это величайшие силы четвертой промышленной революции, оказывающие значительное влияние на функцию продаж. Использование искусственного интеллекта в продажах включает системы персонализации и рекомендаций, управление продажами, управление взаимоотношениями с клиентами, оптимизацию цепочки поставок и управление запасами. AI обеспечивает автоматическое обновление, унификацию и интеграцию данных, что обеспечивает достоверность информации в CRM-системах.

Правильно разработанная CRM-система повышает эффективность продаж в области построения взаимоотношений с клиентами, оптимизации процесса управления командой продаж и автоматизации процессов продаж. Процесс продаж был значительно модернизирован. Социальные сети, включая блоги, подкасты и сайты социальных сетей, меняют способ общения специалистов по продажам как с покупателями, так и друг с другом. Предприятия выводят персонализацию на новый уровень с помощью решений искусственного интеллекта.

Основываясь на анализе больших данных, отправной точкой для формулирования стратегии продаж является маркетинговая стратегия, которая определяет, среди прочего, чем торгует компания и кто является потенциальными получателями. С другой стороны, стратегия продаж определяет способ охвата потенциальных клиентов, чтобы они могли приобрести продукт. Ее цель - побудить компании совершать покупки с помощью различных механизмов таким образом, чтобы стоимость этих действий не превышала предполагаемый параметр рентабельности. Для этого необходимо правильно организовать отдел продаж с учетом процессов, структуры и, прежде всего, людей, выполняющих различные виды деятельности.

В контексте сегментации клиентов респонденты указали следующие критерии:. Хотя сегментация - это стратегическая маркетинговая деятельность, роль продаж в этом процессе изменилась. Отдел продаж, работающий с клиентами, в первую очередь является источником информации для отдела маркетинга. Его сотрудники проверяют и дополняют данные о клиентах, содержащиеся в CRM-системе. Мы разработали Чек-лист по выбору CRM-системы:

1. Определите желаемый тип системы — универсальный или специфический отраслевой. Для мелких компаний лучше подходит первый вариант, для крупных и сложных по структуре — второй.

2. Очертите круг задач и функций, которые должна выполнять CRM. Например, ведение

клиентской базы, управление воронкой продаж, почтовая рассылка и т. д.

3. Выберите принцип хранения данных — облачный или коробочный.
4. Уточните, с какими жизненно важными для вас сторонними сервисами может синхронизироваться работа системы.
5. Решите, понадобится ли вам работа в мобильном режиме.
6. Определите, какие факторы защиты данных вам понадобятся:
  - управление доступом сотрудников
  - резервное копирование
  - автоматическое заполнение документов о персональных данных и т.д.
7. Выберите подходящую тарификацию.

В случае предлагаемого продуктового портфеля коммерческое предложение должно быть диверсифицировано для отдельных сегментов. Чаще всего процесс продаж более или менее формализованным. С учетом моделей продаж ситуация аналогична сегментации: компании используют различные модели продаж - от распределения сотрудников по конкретным географическим регионам через обслуживание определенных каналов продаж до назначения отдельных клиентов конкретным сотрудникам. Критерии создания структуры в большинстве случаев совместимы с моделями продаж и коррелируют с сегментацией клиентов. Наиболее часто используемой структурой является географическая структура, хотя на практике эти структуры в основном представляют собой гибриды, сочетающие элементы географической, рыночной и товарной структур. В некоторых случаях функции, выполняемые сотрудниками отдела продаж, разделяются в зависимости от выполняемой деятельности.

При сохранении высокой гибкости в принятии решений, за которыми следуют конкретные действия, грамотно разработанная стратегия продаж является основой даже в кризисных ситуациях. Деятельность компаний показывает, что, с одной стороны, они в большей степени учитывают непредсказуемую, меняющуюся реальность, а с другой - учитывают возрастающую важность технологических решений, которые они внедряют внутри организации. Прогрессивное развитие технологий позволяет использовать как удаленную форму связи, так и автоматизацию процессов продаж. Технологические решения, которые до сих пор были элементом создания конкурентного преимущества, стали необходимостью, тем самым в некоторых случаях обусловливая ведение бизнеса.

Еще одна проблема - новые технологии, которые существенно меняют лицо функции продаж. Предприятия сосредоточены на потребителях, ставя их потребности во главу угла при принятии стратегических решений. В настоящее время наиболее успешными являются те, которые ведут свой бизнес, полагаясь на передовую аналитику данных, благодаря которой они точно адаптируют свое предложение к различным потребностям клиентов. Нефтегазовые компании ожидают индивидуального предложения с учетом их предпочтений. Элемент, который создает конкурентное преимущество, - это умелое управление ожиданиями и опытом на каждом этапе пути к покупке. Цифровой канал позволяет индивидуализировать предложение в широком масштабе, достигая нужной аудитории с нужным сообщением в нужное время.

Проблемы, с которыми сталкиваются современные предприятия, также включают умелую интеграцию функции маркетинга с функцией продаж. Хотя отправной точкой для разработки стратегии продаж является маркетинговая стратегия, отдел продаж играет фундаментальную роль в ее формулировании. Комплексная интеграция этих двух функций является непременным условием эффективного построения стратегии продажи нефтегазового оборудования.

Опыт, полученный в процессе разработки стратегии, также используется в повседневной

работе, в частности, в рамках: сравнения предложения компании с предложением конкурентов на основе преимуществ, предоставляемых клиентам; исследования, анализа и прогнозирования конкурентного поведения; поиска новых источников конкурентного преимущества компании; подготовки, так называемого, уникального коммерческого предложения. Разработка стратегии продаж сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере должна осуществляться в несколько этапов:

- Анализ тенденций, рыночной конъюнктуры, конкурентной деятельности
- Планирование бюджета и целей продаж
- Определение целевых групп клиентов и разработка предложения, адресованного этим группам
- Определение областей, которые отличают нашу компанию от конкурентов
- Подготовка инструментов для связи с клиентами
- Определение уровня продаж и формулирование стратегии продаж
- Выполнение плана продаж, проверка достигнутых результатов, корректировка реализации плана

Стратегия продаж сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере - это долгосрочный план с определением мер и методов действий, направленных на достижение поставленных в этом плане целей. Самым важным в стратегии продаж является включение трех элементов: цели, определяющие общую стратегию компании; ресурсы, то есть материальные ресурсы и время, потраченные на достижение целей; действия, описывающие, что нужно сделать для достижения цели.

## **Заключение**

Таким образом, стратегия продажи сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере, сформулированная на основе предлагаемого алгоритма разработки стратегии продаж сложного технологического оборудования в нефтегазовой сфере, а также с учетом миссии и стратегии компании, экономической информации, анализа конкуренции и, прежде всего, знания клиентов, обеспечивает эффективную конкуренцию за увеличение доли рынка и достижение предполагаемой прибыли.

## **Библиография**

1. Дорошенко Ю.А., Анисимова Д.С. Выбор стратегии увеличения продаж. // Экономика и бизнес: теория и практика. -2018.- № 12(1)- С. 139-141.
2. Зворыкина Ю.В., Адрианов А.К. Международная стандартизация и конкурентоспособность экспорта российского нефтегазового оборудования в условиях западных санкций // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. №7. С.27-42.
3. Колосова В.В. Механизм построения эффективной маркетинговой стратегии на основе применения цифровой воронки продаж // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2019. №1. С.43-51.
4. Кривошайцев П.Ю. Стратегия построения системы продаж в автомобильном бизнесе в условиях высокой конкуренции // Universum: экономика и юриспруденция. 2021. №4 (79). С.11-12.
5. Лавров С.Н., Дякин Б.Г. Российские компании в международном нефтегазовом бизнесе: инновационный вектор развития // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2019. №1. С.90-101.
6. Магомедов А.М. Проблемы развития дистанционной торговли в условиях пандемии // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2020. №2. С.24-33.
7. Садыков, М. А. Стратегия ведения переговоров в продажах сложного технического оборудования / М. А. Садыков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 6-1. – С. 263-269. – DOI 10.34670/AR.2021.51.77.027.

8. Сысоева Е.В. Управление сбытовой политикой организации // Инновации и инвестиции. 2019. №2. С.76-80.
9. Чупина И.П., Симачкова Н.Н. Маркетинговые стратегии в сфере внедрения на рынок новых товаров // АОН. 2020. №1. С.15.
10. Шульцев, В. А. Узкоцелевые маркетинговые стратегии: фокусированная дифференциация и фокусирование на издержках / В. А. Шульцев // Известия Международной академии аграрного образования. – 2017. – № 37. – С. 131-133.

## Features of sale of complex technological equipment in the oil and gas sphere

**Il'ya I. Frolov**

Master degree

Higher School of Economics

101000, 20, Myasnitskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: frolovilya88@gmail.com

### Abstract

The purpose of the study is to study the features of the sale of complex technological equipment in the oil and gas sector. The article presents an analysis of the specific characteristics of complex technological equipment in the oil and gas sector, which affect its promotion and sale. The oil and gas industry, one of the largest in the world, uses sophisticated specialized equipment throughout the supply chain. Oil and gas industry operators and original equipment manufacturers (from production to transportation, refining, etc. d.) must design equipment to achieve success in a wide variety of applications; almost all of this is necessary to work in extremely difficult operating conditions. An algorithm for developing a sales strategy for complex technological equipment in the oil and gas sector is proposed. The paper shows that the strategy of selling complex technological equipment in the oil and gas sector, formulated on the basis of the proposed algorithm for developing a sales strategy for complex technological equipment in the oil and gas sector, as well as taking into account the company's mission and strategy, economic information, competition analysis and, above all, customer knowledge, ensures effective competition for increasing market share and achieving the expected profit.

### For citation

Frolov I.I. (2021) Osobennosti prodazhi slozhnogo tekhnologicheskogo oborudovaniya v neftegazovoi sfere [Features of sale of complex technological equipment in the oil and gas sphere]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 324-331. DOI: 10.34670/AR.2021.67.43.040

### Keywords

specialized equipment, oil refining, sales strategy, competition, digitalization

### References

1. Doroshenko Yu.A., Anisimova D.S. Choosing a strategy to increase sales. // Economics and Business: Theory and Practice. -2018.- No. 12(1)- pp. 139-141.
2. Zvorykina Yu.V., Adrianov A.K. International standardization and export competitiveness of Russian oil and gas equipment in the conditions of Western sanctions // Russian Foreign Economic Bulletin. 2021. No. 7. pp.27-42.

Il'ya I. Frolov

3. Kolosova V.V. The mechanism of building an effective marketing strategy based on the use of a digital sales funnel. *Vestnik MGOU. Series: Economics.* 2019. No. 1. pp.43-51.
4. Krivosheitsev P.Yu. Strategy of building a sales system in the automotive business in conditions of high competition // *Universum: economics and jurisprudence.* 2021. No. 4 (79). pp.11-12.
5. Lavrov S.N., Dyakin B.G. Russian companies in the international oil and gas business: an innovative vector of development // *Bulletin of the RUDN. Series: Economics.* 2019. No. 1. pp.90-101.
6. Magomedov A.M. Problems of remote trade development in the conditions of a pandemic // *Bulletin of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences.* 2020. No. 2. pp.24-33.
7. Sadykov, M. A. Negotiation strategy in sales of complex technical equipment / M. A. Sadykov // *Economy: yesterday, today, tomorrow.* - 2021. - Vol. 11. - No. 6-1. - pp. 263-269. - DOI 10.34670/AR.2021.51.77.027.
8. Sysoeva E.V. Management of the organization's sales policy // *Innovations and investments.* 2019. No. 2. pp.76-80.
9. Chupina I.P., Simachkova N.N. Marketing strategies in the field of introduction of new products to the market // *AON.* 2020. No. 1. p.15.
10. Shultsev, V. A. Narrow-purpose marketing strategies: focused differentiation and focusing on costs / V. A. Shultsev // *Proceedings of the International Academy of Agrarian Education.* - 2017. - No. 37. - pp. 131-133.

УДК 681.5.015.23:655.3

DOI: 10.34670/AR.2021.28.97.035

**Дискуссии о привлечении американских капиталов в российское  
железнодорожное строительство в 1917 году**

**Руднева Светлана Евгеньевна**

Доктор исторических наук, профессор,  
Российский университет транспорта,

127994, Российская Федерация, Москва, ул. Образцова, 9, стр. 9;  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;  
e-mail: se\_rudneva@mail.ru

**Аннотация**

Статья посвящена рассмотрению дискуссий с участием представителей многих железнодорожных обществ, финансового и промышленного мира России, о привлечении американских капиталов в российское железнодорожное строительство в 1917 году. Обсуждались предложения группы американских капиталистов о постройке железной дороги Москва – Донецкий бассейн. Американская финансовая группа, представителями которой являлись Хольбрук и Ф.А. Липский, заинтересованная в размещении американских капиталов в железнодорожном строительстве России, естественно, обратила свое внимание прежде всего именно на линию Москва – Донецкий бассейн. Ее интерес к этой линии вызывался несколькими соображениями. Во-первых, линия Москва – Донецкий бассейн ни в ком не вызывала сомнения как относительно своей настоящей необходимости в государственных целях, так и относительно своей доходности, а следовательно, осуществление концессии на нее могло быть достигнуто с наименьшими трудностями и в кратчайший срок. Во-вторых, чрезвычайно важным представлялось, чтобы первые шаги американского капитала в новой области и в новых условиях протекли с наибольшим успехом, т.к. удача первых попыток приложения американского капитала к русским предприятиям усилила бы интерес к ним в Америке, вызвала бы повторение, увеличила бы прилив капитала из Америки в Россию.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Руднева С.Е. Дискуссии о привлечении американских капиталов в российское железнодорожное строительство в 1917 году // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 332-347. DOI: 10.34670/AR.2021.28.97.035

**Ключевые слова**

Железнодорожное строительство, 1917 год, казенные и частные железные дороги, Первая мировая война, финансирование железных дорог, американские финансовые группы, министерство путей сообщения.

## Введение

Вопрос о необходимости сооружения дополнительной железнодорожной линии для вывоза угля в московском направлении возник еще в 1913 г., когда разрабатывался проект линии Горбачево–Верховье–Мармыжи–Донбасс. Начавшаяся в 1914 г. Первая мировая война помешала его осуществлению, но в 1915–1916 гг. продолжались дополнительные изыскания и корректировка проекта.

1 февраля 1917 г. в помещении Совета Съездов представителей промышленности и торговли под председательством члена Государственной думы А.А. Бубликова состоялось многолюдное заседание перевозочного отдела Центрального Военно-промышленного комитета, железнодорожной комиссии Совета Съездов представителей промышленности и торговли, с участием представителей многих железнодорожных обществ, финансового и промышленного мира. Предметом обсуждения стали недавно оглашенные в печати и в бюджетной комиссии Петроградской городской думы предложения группы американских капиталистов о постройке железной дороги Москва – Донецкий бассейн. А.А. Бубликов, инициативе которого было обязано освещение этого вопроса в печати и в Думе, открывая заседание, отметил, что вопрос о привлечении иностранных капиталов, в частности американского, для экономического строительства в России, «становится на практическую почву», и ввиду крайней важности этого вопроса, в связи с ликвидацией последствий Первой мировой войны, «необходимо серьезно отнестись к предложению американских предпринимателей» [Известия Собрания инженеров путей сообщения, 1917, 120]. Поэтому Бубликов попросил присутствовавшего на заседании Ф.А. Липского сообщить мотивы и сущность предложения американской группы, представителями которой являлись Хольбрук и Липский. Ф.А. Липский – промышленник, член совета и вице-председатель Сибирского торгового банка в Екатеринбурге (1914 г.), директор от акционеров в правлении общества Юго-Восточных железных дорог, председатель правлений обществ Троицкой, Ферганской, Бессарабской железных дорог, сообщил, что среди всех линий, сооружение которых намечалось при обсуждении плана железнодорожного строительства в ближайшие годы, ни одна линия не вызывала меньших сомнений в своей настоятельной необходимости, с одной стороны, и в своей коммерческой выгодности – с другой, как линия, призванная соединить Москву с Донецким бассейном. В результате обмена мнений Совещание под председательством И.Н. Борисова [Руднева, 2020] признало «необходимым сооружение в первую очередь линии из Донецкого бассейна в Московский [железнодорожный] узел по кратчайшему направлению, магистрального типа и с применением наименее возможных легких технических условий» [Известия Собрания инженеров путей сообщения, 1917, 120]. К такому же заключению пришло и совещание под председательством Члена Государственной думы А.А. Бубликова при Совете Съездов представителей промышленности и торговли, внеся только единственное уточнение в приведенное выше мнение Особого совещания И.Н. Борисова, а именно, что линия эта подлежит сооружению не в первую очередь, а вне очереди. Эту точку зрения вполне разделили также Совещание в Москве при Союзе земств и городов, Техническое общество, Совет Съездов горнопромышленников юга России и прочие. Внеочередное сооружение железнодорожной линии указанного типа из Донецкого бассейна в Москву было признано и на вторичных заседаниях Особого Совещания под председательством И.Н. Борисова и, встретив полное одобрение министра путей сообщения титулярного советника А.Ф. Трепова, было внесено на рассмотрение Государственной думы для ассигнования средств не на

предварительное ее исследование и изыскания, а на сооружение.

## **Обсуждение перспектив строительства железной дороги Донецкий бассейн – Москва**

Основными доводами в пользу железной дороги Донецкий бассейн – Москва, столь единодушно сплотившей на признании ее государственной важности и необходимости все ведомства, представителей законодательных учреждений, промышленности, экономической науки, органов общественного самоуправления, были несколько основополагающих соображений. В направлении от донецкого бассейна на север в центрально-фабричный район уже в 1913 году наблюдалась картина перегруженности рельсовых путей. Кратчайшие направления через Купянск – Курск или Краматорскую – Харьков были уже несколько лет настолько перегружены, что весь прирост грузового движения перешел к кружным дорогам Миллерово – Москва и Валуйки – Елец, причем с 1913 г. последние пути оказались такими же перегруженными.

Загруженность существовавших меридиональных железных дорог давно уже заставляла искать паллиативов хотя бы для временного разрешения назревшей задачи. Именно к таким временным мерам следовало отнести предлагавшиеся сокращенные направления для следования донецких грузов в Москву путем устройства спрямляющих вставок, например, Валуйки–Сватово, Валуйки–Несветевич, Мармыжи–Старый Оскол, Горбачево–Верховье, Узловая–Венев, Купянск–Славянск и прочие.

Кроме того, потребление твердого минерального топлива в Московском районе быстро увеличивалось, и количество, например, антрацита, ввезенного в этот район, поднялось с 16 миллионов пудов в 1910 г. до 75 миллионов в 1913 г., т.е. возросло за три года на 370%. Быстро возрастал и вывоз вообще по всем направлениям минерального топлива из Донецкого бассейна, который составлял в 1910 г. 787 миллионов пудов, а в 1913 г. 1.197 миллионов, что дало увеличение в 52% за 3 года.

Особенно быстро возрастал вывоз из Донецкого бассейна антрацита, район залегания которого был как раз менее других частей Донецкого бассейна обеспечен рельсовыми путями, игравшими роль как подъездных путей к магистралям, так и вывозящих магистралей. Рост вывоза антрацита из Донецкого бассейна в 1910 г. составлял 133 миллиона пудов, а в 1913 г. дошел уже до 255 миллионов, т.е. за три года увеличился на 92%.

Быстрый рост донецкой промышленности тем не менее отставал от спроса на твердое минеральное горючее топливо, что проявлялось в постоянно возраставшем ввозе в Россию заграничного каменного угля и кокса, достигавшего в 1910 г. 287 миллионов пудов, а в 1913 г. уже 533 миллиона.

Сооружение в 1917 г. ряда новых железнодорожных ветвей в Донецком бассейне для обслуживания мощных каменноугольных пластов, давало основание полагать, что каменноугольные грузы в ближайшие годы, независимо от отмеченного выше их роста, увеличиваются еще на 225 миллионов пудов от эксплуатации новых пластов.

Ождалось, что после окончания Первой мировой произойдет сильное повышение цен на английский уголь, который поэтому сделается менее доступным, возникнет вопрос о замене его донецким в Петроградском и Прибалтийском районах, тем более, что занятый в тот период неприятелем Домбровский каменноугольный район едва ли был бы в состоянии в скором

времени давать не только увеличение количества угля, но даже и прежнее. Переход многих промышленных предприятий Прибалтийского и Привисленского края в центре России и на Волгу потребовал бы снабжения их каменным углем из того же Донецкого бассейна. Именно эти основные соображения исключительно из области каменноугольной промышленности и потребности России в твердом минеральном горючем принимались во внимание в принятии решения о необходимости скорейшего сооружения железной дороги Москва – Донецкий бассейн.

Американская финансовая группа, представителями которой являлись Хольбрук и Липский, заинтересованная в размещении американских капиталов в железнодорожном строительстве России, естественно, обратила свое внимание прежде всего именно на линию Москва–Донецкий бассейн. Ее интерес к этой линии вызывалася несколькими соображениями. Во-первых, линия Москва–Донецкий бассейн ни в ком не вызывала сомнения как относительно своей настоятельной необходимости в государственных целях, так и относительно своей доходности, а, следовательно, осуществление концессии на нее могло быть достигнуто с наименьшими трудностями и в кратчайший срок.

Во-вторых, чрезвычайно важным представлялось, чтобы первые шаги американского капитала в новой области, в новых условиях протекли с наибольшим успехом, т.к. удача первых попыток приложения американского капитала к русским предприятиям усилила бы интерес к ним в Америке, вызвала бы повторение, увеличила бы прилив капитала из Америки в Россию. Наоборот, неудача первого опыта создала бы за океаном недоверие к русским делам. С этой точки зрения сооружение Московско-Донецкой железной дороги на американские капиталы представлялось делом наименее рискованным с коммерческой точки зрения.

При более детальном обследовании вопроса о железной дороге, соединявшей Москву с Донецким бассейном, группа американских капиталистов «International American Corporation», в составе которой находились «National City Bank», другие финансовые и строительные группы Америки, в связи с принятым ею решением усилить существовавшие и образовать новые металлургические предприятия именно в Донецком бассейне [Сенин, 2009, 70-71], пришла к заключению, что для правильного решения возлагаемых на Московско-Донецкую дорогу задач необходимо было внести некоторые изменения в правительственный проект.

Первое из этих изменений касалось однопутного характера проектируемой линии, второе – ее конечного пункта. Изучая возможный грузооборот проектируемой линии, американская группа пришла к заключению, что выход линии только к Донецкому бассейну не решит ее кардинальной задачи облегчения выхода по кратчайшему расстоянию каменного угля вообще и антрацита, в частности. Указание Особого Совещания на возможное после окончания войны вздорожание английского угля открывало широкие перспективы для снабжения донецким антрацитом побережья Средиземного моря при условии, однако, чтобы донецкому антрациту был облегчен выход по кратчайшему направлению к портам. На тот же выход указывал и хлебный экспорт, а также возможность морем снабжать Донецким железом, изделиями из него Азовское и Черноморское побережье. Подвоз к портам массовых грузов приобретал особое значение в связи с мерами правительства, направленными к созданию национального торгового флота. В результате возникла мысль о продолжении предположенной магистрали до одного из портов Азовского моря – Таганрога или Мариуполя, в этих направлениях проведены были технические и экономические изыскания.

Дальнейшее исследование проектировавшейся линии в ее целом показало, что поступление

на нее каменноугольных грузов следовало ожидать в весьма значительном размере. С другой стороны, на эту линию нельзя было смотреть исключительно с точки зрения ее углевозного значения, поскольку по ней пошло бы значительное количество других грузов, а именно при Таганрогском варианте – 529 миллионов пудов или 39%, при Мариупольском – 587 миллионов пудов или 41%. Общее движение грузов ожидалось по ней в 1.372 миллионов при таганрогском варианте и 1.446 при Мариупольском. Как ни громадны были эти цифры, они, как отмечалось, не должны были показаться преувеличенными. Так, например, в 1911 г. по Екатерининской железной дороге приходилось на версту пути 649.186 пудов, а в 1913 г. – 750.188 пудов, что давало огромное возрастание перевозок по ней в 7%. Если же допустить непрерывность этого возрастания и в дальнейшем, то к 1922 г. перевозки на Екатерининской железной дороге достигли бы 1.202.862 пуда на версту. Для Московско–Донецко–Азовской железнодорожной линии перевозки исчислялись в 1.208.828 пудов при Таганрогском варианте и в 1.192.126 пудов при Мариупольском, т.е. очень близкими к тому, что должно было бы представлять движение по Екатерининской железной дороге.

В отношении перевозки минерального топлива, отмечалось возрастание его вывоза в прошлом из Донецкого бассейна на 17% ежегодно. Допуская, что тот же прирост против вывоза его в 1913 г. начался бы только с 1918 г., то и тогда вывоз его должен был достигнуть 2.204 миллионов пудов в 1922 г., увеличившись против 1913 г. на 1.007 миллионов пудов. Предполагая, что поступление каменноугольных грузов на линию составило бы 843 или 859 миллионов пудов, тем самым не переводился бы на новую вывозящую магистраль даже весь прирост перевозок из Донецкого бассейна минерального горючего. Принимая также во внимание возможное развитие после войны отечественной промышленности вообще и metallurgической, в частности, ожидалось еще большее возрастание потребности, добычи и перевозки твердого минерального горючего, чем намечалось ранее.

Имевшийся опыт прошлого показал, что полного развития по новым линиям грузовые потоки достигают не сразу, а в течение первых 3 – 4 лет эксплуатации. Учитывая этот фактор и полагая, что расчет грузов сделан был вполне умеренно, из осторожности для первых лет его сокращали на 30%. Из произведенных расчетов следовало, что финансовые результаты от эксплуатации проектируемой линии в первый же год были бы вполне благонадежны, поскольку обеспечивали бы акционерам при Таганрогском варианте 9,7% дивиденда, при Мариупольском варианте – 6,1%.

В силу вышеуказанного, группа американских капиталистов вошла к правительству с предложением принять на себя сооружение Московско–Донецко–Азовской железнодорожной линии на нескольких условиях. Во-первых, сооружение этой железной дороги производилось бы не негарантированные – акционерный и облигационный – капиталы, приблизительно в соотношении таковых 1 : 1, так что акционерный капитал составил бы 250.000.000 рублей, а остальные облигационный капитал. Такое участие американских капиталов, в отличие от французских приобретателей гарантированных правительством облигаций, заключалось в том, что американский капитал во всех своих применениях являлся активным, допускавшим хотя бы риск и убытки в первые годы. Само правительство также стремилось за последнее десятилетие к увеличению соотношения между акционерным и облигационным капиталами в железнодорожных предприятиях.

Во-вторых, правительство бы участвовало в прибылях предприятия в половинном размере доходности, превышавшей 12% на акционерный капитал. До этого времени участие

правительства в прибылях железнодорожных обществ с гарантированным облигационным капиталом, при обычном отношении его к акционерному как 9 : 1, начиналось с достижения прибыли 8% на акционерный капитал. Однако в тот период, когда процент на капитал вообще значительно повысился, эта норма сама по себе уже подлежала увеличению, а принимая во внимание полную негарантированность со стороны правительства строительного капитала Московско–Донецко–Азовской железной дороги и риск, с этим сопряженный, нельзя было не признать отмеченный выше предел доходности предприятия, с которого начиналось бы участие казны в прибылях Общества, непреувеличенным.

В-третьих, постройка этой железной дороги должна была производиться согласно проекту и расценочных ведомостей, утвержденных министерством путей сообщения, и под наблюдением правительственной инспекции.

Группа американских капиталистов на основании детально разработанных данных, помещенных в особо издаваемом ею труде, пришла к заключению о необходимости постройки Московско–Донецко–Азовской железной дороги двухпутной на протяжении от Москвы до Луганска, и однопутной на участке Луганск–Мариуполь, или Таганрог, с пологими до 0,005 уклонами и с мощным подвижным составом. Поскольку по данным, полученным группой американских капиталистов, грузооборот проектировавшейся магистрали достигал бы 900 миллионов пудов в год, то удовлетворить таковому представлялось бы возможным только при движении 30 пар поездов. Казенный проект предусматривал однопутную на всем протяжении линии с 9 парами поездов. Между тем, пример Северо-Двинской железной дороги, на большей своей части двухпутной и притом идущей не в направлении непосредственного грузового потока, казалось бы, должен был быть весьма убедительным. При этом также следовало принять во внимание, что произведенные группой американских капиталистов в 1916 г. предварительные технические изыскания некоторых вариантов Московско–Донецко–Азовской магистрали дали возможность сокращения длины на 950 вест против казенного проекта на 25 верст, что представлялось весьма немаловажным фактором для ожидаемых размеров железнодорожного движения.

В-четвертых, при сроке концессии в 81 год и праве выкупа Казной предприятия через 25 лет, выкупная стоимость должна была определиться из капитализированного дохода предприятия на акции за семилетие, предшествующее выкупу, за исключением из него двух наименее доходных лет. Выкупная стоимость дороги при этом не должна была быть выше троекратного акционерного капитала, могла бы быть выплачена как наличными деньгами, так и правительственными, и гарантированными правительством процентными бумагами, по соглашению с правительством.

В-пятых, остальные условия концессии были в общем такими же, как и для других существовавших в тот период обществ.

Особо отмечалось, что реализуемый в Америке облигационный капитал будет выплачиваться правительству нью-йоркскими банками в американской валюте, взамен которой американская группа получила бы в России для надобностей постройки соответствующую сумму кредитными билетами.

Наконец, что касалось стоимости сооружения этой железной дороги, то она, составляя для варианта на Таганрог 496.000.000 рублей при протяженности в 1.135 верст, дала бы для двухпутного участка Москва–Луганск стоимость 439.000.000 рублей.

Сопоставление стоимости этой железной дороги на 1 версту по проекту американской

группы и по казенному проекту выглядела следующим образом: стоимость строительных работ по проекту американской группы составляла 283.000 рублей, по казенному проекту – 178.200 рублей; стоимость подвижного состава в расчете на 1 версту – 185.000 и 32.800 рублей соответственно.

Отсюда можно было усмотреть, что строительные работы по проекту американской группы расценены были выше на 59% потому, что, во-первых, магистраль проектировалась американской группой двупутной, а не однопутной, как казенная; во-вторых, было достигнуто сокращение длины на 25 верст и, в-третьих, цены на материалы и рабочие руки после установления правительством расценочной ведомости сооружения дороги сильно возросли.

Превышение стоимости подвижного состава происходило по двум причинам: во-первых, потому, что, как указывалось выше, подвижной состав был исчислен американской группой на количество и состав поездов вчетверо больше, чем это было принято в казенном проекте, во-вторых, потому, что полученные расчетом количества не уменьшены для расценочной ведомости на 40%, как это сделано в казенном проекте, и в-третьих, потому, что стоимость подвижного состава возросла еще в больших размерах, чем цены на рабочие руки и материалы, и продолжала расти.

Таким образом, признавалось, что сооружение железной дороги Москва – Донецкий бассейн – Азовское море являлось настоятельно необходимым для снабжения строившихся на Волге казенных механических заводов твердым минеральным горючим, для обеспечения железных дорог и промышленных центров как каменным углем вообще, так и антрацитом, в частности. Также это было важно для разгрузки меридиональных линий из Донецкого бассейна, слишком в то время перегруженных.

Дороговизна железнодорожных сооружений в тот период не оправдывала промедления в осуществлении столь необходимой по государственным и народно-хозяйственным соображениям линии, как Московско–Донецко–Азовская, поскольку потери от ее отсутствия были гораздо значительнее, чем увеличение строительной стоимости. Финансовые условия сооружения этой железнодорожной линии, предложенные американской группой капиталистов, освобождали казенные средства на сооружение тех малодоходных или даже бездоходных в первые годы линий, которые требовались для оживления далеких окраин. Коммерческая выгодность Московско – Донецко – Азовской железной дороги представлялась настолько значительной, что при досрочном или нормальном выкупе государство могло бы получить, как предполагалось, одну из самых выгодных магистралей даже при максимальной стоимости ее при выкупе.

Ф.А. Липский сообщил в дальнейшем, что предложение представляемой им группы было рассмотрено в особом междуведомственном совещании при Департаменте железнодорожных дел, которое пришло к единогласному заключению приемлемости предложенных американской группой финансовых условий, но т.к. вопрос сооружения железной дороги Москва–Донецкий бассейн средствами казны уже был внесен министерством путей сообщения на рассмотрение Государственной думы, то упомянутое выше заключение комиссии следовало учитывать пока что только как факультативное.

По вопросу о желательности привлечения американских капиталов к приобретению гарантированных правительством железнодорожных облигационных капиталов Ф.А. Липский еще раз подтвердил, что американцы не хотят, подобно французам, быть только кредиторами России; они хотят активно участвовать в тех предприятиях, которые они финансируют. Вопрос

же о том, что выгоднее, привлекать ли иностранные капиталы в железнодорожное дело или в другие отрасли промышленности, далеко не мог считаться решенным. По мнению Липского, никакой опасности интересам российского народного хозяйства от выдачи концессии американским предпринимателям не грозит, именно в виду специфического положения частного железнодорожного дела, в котором все, и в особенности тарифы, находились под контролем государственной власти.

В состоявшемся, после доклада Липского, весьма оживленном обмене мнений приняли участие профессор Б.А. Бахметев, М.П. Федоров, В.А. Ржевский, Г.Я. Рохович, Е.А. Могиленский, К.Я. Загорский, В.И. Лапчинский, А.Н. Фролов, Ю.И. Успенский, П.П. Карелин и другие.

Профессор Б.А. Бахметев, по просьбе председателя собрания А.А. Бубликова, поделился с собранием впечатлениями от пребывания в Америке в качестве главноуполномоченного Центрального Военно-промышленного комитета в Заготовительном американском комитете. Оратор сообщил о коренном изменении в международно-экономическом отношении, которое принесла Северо-Американским Соединенным Штатам продолжавшаяся Первая мировая война. В результате военных заказов Северо-Американским Соединенным Штатам накопилось громадное количество золота, которое уже не могло найти себе применения внутри страны и искало выхода за границу. Этим объяснялись усилия Северо-Американских Соединенных Штатов к направлению и активному развитию своих международных экономических отношений, в частности, устремление в Россию.

Россия особенно привлекала внимание американцев, веривших в ее неизмеримые творческие и производительные силы. Формы участия американского капитала в России могли быть различными. По мнению Б.А. Бахметева, Ф.А. Липский был прав, что американцы желали вообще активно участвовать в финансируемых ими предприятиях, однако неверно было бы думать, что подобным активным участием ограничивалась возможность привлечения американского золота в Россию. Возможна была, считал Бахметев, и непосредственная реализация русских ценностей в Америке, особенно если эти ценности в виде железнодорожных займов были бы связаны с понятиями, близкими и понятными американскому обывателю. По убеждению оратора, возможность кредита далеко была не исчерпана в Америке. Наоборот, можно было многое сделать, если бы более приспособиться к понятиям и обычаям Америки и, особенно, если не ограничиваться, как это делали до сих пор союзники, кредитными учреждениями американского востока, где население городское, привыкшее к спекуляции и биржевой игре, а обратиться к западе Америки, к землевладельцу и фермеру ее центральных и западных равнин, по типу подобно мелкому французскому или английскому рантье, всего более подходившему к держателю государственных бумаг. Надо было, однако, считаться с общей непривычкой и неподготовленностью Америки ко всяким иностранным займам, не упускать из виду постепенного развития возможных кредитных операций.

Операции эти осуществлялись бы тем шире и яснее, чем многообразнее и значительнее было бы участие американского капитала в русской экономической жизни вообще. С этой точки зрения, считал Бахметев, следовало бы приветствовать скорейшее возникновение в России крупных американских предприятий. Исходя из убеждения, что для будущего широкого развития производительных сил России неизбежно было бы использование иностранного капитала, Бахметев подчеркивал особую желательность привлечения именно капитала американского. «Американский капитал прежде всего «apolитичен», он не имеет

«политического» оттенка, не несет с собою подобно, скажем, германскому, никаких политических задач и влияний, преследуя исключительно экономические выгоды. Далее, при высокой стоимости труда в Америке, изготовленные в Америке товары и предметы с трудом могут конкурировать в России с продуктами западноевропейского производства, в силу чего европейский капитал будет неизбежно стремиться развивать производство в России. Наконец, надлежит отметить сходство естественных условий Америки и России и несомненную желательность использования в известных областях и отношениях организационно-технического опыта американцев» [Известия Собрания инженеров путей сообщения, 1917, 123].

Бахметев также призывал не упускать из виду того, что по окончании войны вряд ли европейские страны будут располагать свободным золотом, поэтому Америка стала бы одним из немногих мировых кредиторов. Окончание же войны неизбежно создало бы новые притягательные центры для американского золота тем, что можно было бы поставить вопрос о привлечении в Россию американского капитала в совершенно иных отношениях, особенно при том, если первые же начинания американцев в России «не будут связаны с обычными у нас проволочками, колебаниями в отношениях и с разнообразными неудачами. Настоятельно необходимо воспользоваться благоприятным для нас моментом и ныне же положить прочное начало будущему притоку в Россию американских капиталов, чему в огромной мере способствовало бы немедленное конкретное осуществление крупного американского предприятия» [там же].

Не стоя близко к железнодорожному делу, Бахметев не считал возможным для себя высказаться по деталям проектируемой концессии, полагая, вместе с тем, что если в концессии этой есть что-либо особенно невыгодное для России, то соответственные положения следует и возможно изменить. Однако, само по себе осуществление «столь крупного дела», принимая во внимание сказанное выше, особенно в виду проектируемого, в связи с постройкой железной дороги, развитие антрацитового и металлургического предприятий на юге, Бахметев приветствовал и поддерживал.

М.П. Федоров к привлечению американских капиталов в российское железнодорожное строительство относился, в целом, очень сочувственно. Он считал, что старые денежные рынки после войны не будут в силах удовлетворить огромному спросу великих держав, ведущих ожесточенную, разорительную войну и нуждающихся в покрытии многомиллионных военных расходов. Отмечалось, что спрос на капиталы в общем в 3 раза, если не больше, превысит задолженность мира, подытоженную к 1913 г.; к этому прибавятся огромные затраты на восстановление разоренных областей северной Франции, Бельгии, Сербии, Польши. Ождалось, что конкуренция на денежном рынке со стороны стран, предъявлявших спрос на капиталы, будет исключительная. Предполагалось, что использовать денежный рынок будут, в первую очередь, наиболее сильные экономически державы, и «нам придется довольствоваться 3-й и 4-й очередью и притом по необходимости соглашаться на очень тяжелые условия займов. При таких условиях Соединенные Штаты, заработавшие огромные деньги во время войны, представляются для России очень желательным рынком, на котором возможно будет получить нужные нам для восстановления нашего экономического и финансового положения средства.

Если даже предложение капиталов Америкой будет сопровождаться требованием участия не только в финансировании наших железных дорог, заводов и новых мест добычи различных видов топлива и металлов, но и в самых сооружениях и в эксплуатации финансируемых предприятий, то и с таким активным импортом можно примириться, но такая форма импорта

к нам американского капитала может развиваться только при условии, если она окажется выгодной для американских капиталистов; в противном случае, чрезвычайно подвижные и энергичные капиталы американцев быстро перекочуют в другие страны, где помещение их окажется выгоднее» [там же, 124].

М.П. Федоров предлагал именно под этим углом зрения подойти к обсуждению вопроса о предложении американцам постройки железнодорожной линии от Москвы до Донецкого бассейна с продолжением ее до Мариуполя. Также Федоров отмечал, что сведения, доходившие через посредство печати, были крайне неопределенны, не давали необходимого материала для суждения, а те, что появились уже в печати, как раз и наводили на сомнения, в которых необходимо было разобраться.

Прежде всего, не указывалось, какая будет трасса проектируемой линии. Если трасса будет та же, которая принята в казенном проекте той же дороги, внесенном в Государственную думу, то линия эта не является ни для угля, ни для остальных грузов кратчайшей по протяжению по сравнению с проложенными рядом с ней Московско-Курской и Московско-Воронежской железнодорожными линиями. Если же предполагалось придать ей кратчайшую трассу, то возникал ряд вопросов о конкуренции ее со старыми линиями, за счет которых и планировалось увеличить доходность железной дороги, проектировавшейся американцами, что вовсе не было ни в интересах старых железнодорожных линий, ни казны, которая участвовала в их финансовых результатах. С другой стороны, выправление трассы потребовало бы новых крупных расходов, а они и тогда уже составляли 500.000 рублей на версту.

«Правда, мы за время войны привыкли к почти фантастическим затратам, и, не только миллионы, но и миллиарды нас не пугают; однако, приведенная цифра стоимости версты равнинной дороги в полмиллиона рублей – и нас ставит в тупик. Нужно вспомнить, что строительная стоимость версты в проекте той же линии, представленном в Государственную думу, – определена в 202,000 р. верста, а нарицательная при теперешних условиях финансирования составит с прибавлением процентов во время постройки около 300,000 р. До войны же, т.е. к 1913 году, по сведениям Государственного контроля, средняя стоимость версты на всей сети составляла всего – 117.000 рублей нарицательных» [там же].

Если же подсчитать обязательные платежи в американском предложении из 7%, включая и погашение, – считал М.П. Федоров, – то они составят 33.000 на версту, тогда как, по приведенным уже сведениям Государственного контроля, за 1913 г. они равнялись в среднем по всей сети в 5.100 на версту. Прибавляя к этому эксплуатационные расходы, которые, по последним подсчетам, сделанным в записке 6-ти частных железнодорожных обществ, должны были составить для 1917 г., по расчетам цен 1917 г. к работе 1916 г., в среднем 20,3 тысячи рублей, а наименьший 16,3 тысячи рублей на весту, получалось, что новая железнодорожная линия должна была для покрытия обязательных платежей и эксплуатационных расходов вырабатывать от 51 до 55 тысяч рублей на версту валового дохода. Между тем, для нормального довоенного времени средний валовой доход по сети равнялся 18,3 тысячам, по казенным европейским линиям 21,2 тысяч, по сибирским – 11,4 тысячам и по частным – 17.800 рублей.

Валовой доход по будущей Москва–Донецкой железнодорожной линии, к сожалению, в печати представлен не был, а в нем заключалась вся суть дела. Если бы он планировался не ниже 51–55 тысяч рублей на версту пути, то, несмотря на огромную стоимость линии, сооружение ее могло вызвать возражения только со стороны старых железнодорожных линий, идущих к Москве, от которых проектировавшаяся Москва–Донецкая железная дорога могла отнять

довольно крупную долю их доходов. Также могла произойти и усиление последних, поскольку оказалось бы возможным обслужить все потребности увеличивающегося транспорта между Москвой и Донецким бассейном, но это можно было только предполагать.

Если же имелось в виду, что главное назначение новой железнодорожной линии быть мощной углевозной железной дорогой, то возникали сомнения, могут ли для угля потребоваться такие крупные затраты. Действительно, потребность в каменном угле в мирное время всего севера, выше Москвы, обслуживалась почти исключительно привозным углем, главным образом английским: 473 миллиона пудов в 1913 г., из них по Балтийскому морю 321 миллион пудов и по Прусской границе 113 миллионов пудов. Помимо этого, Московский промышленный район получал в 1911 г. из Донецкого бассейна 52 миллиона пудов, из них Москва получила 42 миллиона пудов; северные Прибалтийские губернии 25 миллионов пудов, из них Петроград 10 миллионов пудов.

Следовало ожидать, что по окончании войны, если бы даже сразу не наладился прежний подвоз угля из-за границы, цифра подвоза из Донецкого бассейна, который обычно уделял Московскому и Северному промышленному району всего 8% своей добычи, на вновь проектируемую железнодорожную линию могло даже через 10 лет пойти не более 150 миллионов пудов, считая, в том числе, прирост добычи, приходившийся на Московский район. Эта цифра провоза угля при пробеге по всему протяжению дороги до Москвы дала бы ей максимум 15 миллионов рублей валового дохода или 15 тысяч рублей на версту.

М.П. Федоров отмечал, что будущее пассажирское движение по проектируемой линии не могло быть сколько-нибудь значительным. Если даже считать, что на ней будет та же средняя выручка, как и на всей сети, то это к предыдущей цифре дохода от перевозки угля в 15.000 рублей на версту добавило бы еще 3.000 рублей, а с десятилетним приростом 4.800 рублей на версту.

Что касалось товарного движения, кроме угля, то, предположительно, оно в известной пропорции распределялось между 3 смежными направлениями: Москва–Воронеж, Москва–Курск, Москва–Луганск. Сколько при этом распределении могло достаться на долю последнего, сказать, по мнению М.П. Федорова, без кропотливого исследования было решительно нельзя. Поэтому, на главный вопрос, в состоянии ли будет проектируемая железнодорожная линия выработать даже через 10 лет свои обязательные расходы в 51–55 тысяч рублей на версту – можно было ответить, считал Федоров, пока что только отрицательно, поскольку ничто не указывало, почему линия Москва–Луганск должна была признаваться на 70% доходнее самых доходных дорог русской железнодорожной сети – Николаевской, Московско–Курской, Московско–Нижегородской и в два с лишним раза доходнее железных дорог – Екатерининской, Южных, Юго–Западных, Александровской, Владикавказской, Лодзинской и Северо–Донецкой.

При таких условиях естественно появлялось сомнение, не вводил ли кто-то кого-то в невыгодную сделку. Между тем, предостерегал Федоров, если этот первый опыт американской предпримчивости выйдет неудачным, то надолго будет скомпрометировано дело привлечения американских капиталов. Также Федоров обращал внимание и на другую сторону вопроса: к 1913 г. вся русская железнодорожная сеть протяжением в 64 тысячи верст, сооружавшаяся 70 лет, обошлась стране в 7,5 миллиардов рублей, а при том масштабе, который выдвигался в 1917 г., в несколько лет, если осуществилось бы предположение о постройке по 6.000 верст ежегодно, пришлось бы затратить еще такую же громадную сумму на постройку всего 15.000 верст, т.е. железнодорожной сети, вчетверо меньшее. В виду этого М.П. Федоров опасался, чтобы такой

масштаб нового строительства не сделался бы в России обычным.

Представитель Союза городов А.Н. Фролов указывал, что вопрос о том, необходимо ли строить магистраль Москва–Донецкий бассейн, должен был считаться решенным. В совещании под председательством тайного советника И.Н. Борисова, в Комиссии при Императорском русском техническом обществе, все признавали эту дорогу желательной и крайне важной для дальнейшего преуспевания южной горной промышленности. Оратор указал на слишком высокую строительную стоимость этой железной дороги, принимая во внимание ровную местность, по которой она должна была пройти. Хотя привлечение американских капиталов в русскую промышленность, с точки зрения Фролова, было весьма желательно, однако, сооружение дорог, в том числе и Донецкой, во время войны, если только это не вызывалось стратегическими соображениями, нежелательно. После войны политическое и экономическое положение могли измениться, а поэтому, по мнению Фролова, пока что было преждевременно вступать в какое-либо конкретное соглашение с американской группой.

Ю.И. Успенский не разделял пессимизма предыдущих ораторов. Существовавшая Северо–Донецкая железная дорога давала доход до 33 тысяч рублей на версту. Вопрос состоял в том, будет ли намеченная к постройке железнодорожная линия Москва–Донецкий бассейн кратчайшим направлением, можно ли было и требовалось ли ее сделать таковым. Успенский заявил, что этот вопрос возможно и должно решить утвердительно. Длину этой железнодорожной линии, как показали варианты, сделанные частными предпринимателями, можно было сократить на 25 верст и даже более, что делало эту дорогу транзитной. На вопрос, будет ли дорога доходной, Успенский также отвечал утвердительно. Помимо угля, Донецкий бассейн дает и даст большую массу промышленных грузов. За время войны произошло и в 1917 г. продолжало происходить территориальное перераспределение российской промышленности. Эта промышленность оседала и в направлении, которое должна была пересекать железная дорога Москва–Донецкий бассейн. Направления, связывавшие Донецкий бассейн с Московским районом, давно обнаруживали недостаток пропускной способности, и эта железная дорога послужил бы существенным усилением этого направления. По мнению Успенского, не было никаких оснований предаваться пессимизму относительно будущей доходности этой железной дороги, т.к. экономический рост страны, рост грузового потока в этом направлении, рост добычи угля в Донецком бассейне и потребность его в Московском районе, делали эту дорогу наиболее доходной из всех 35.000 верст, намеченных в первую очередь Совещанием тайного советника И.Н. Борисова.

Е.А. Могиленский, тем не менее, продолжал сомневаться в финансовой обоснованности проекта американцев, не видел также, как они покроют расход в 51 тысячу рублей на версту пути, считая 20 тысяч эксплуатационных расходов и 31.500 тысяч – платежи акционерам. Оратор приводил некоторые цифровые данные из объяснительных записок к расписям за последние годы и утверждал, что если на долю новой железной дороги выпадает весь уголь, вывозимый из Донецкого бассейна, даже до 200 миллионов пудов, то все же ее доходность не будет настолько велика, чтобы покрыть такие значительные расходы. Могиленский на основании примера существовавшей Северо–Донецкой дороги, 75% грузов которой приходились на уголь и чугун, приходил к выводу, что главным грузом новой дороги должны были так же стать уголь и чугун. «Если принять доходность дороги даже в 55.000 рублей на версту, каковой доходности в настоящее время на всем своем протяжении ни одна дорога в России не имеет, то и тогда эта доходность все же будет ниже расхода, который на дороге с

подобной интенсивной работой и подобным колоссальным инвентарем, требующим постоянного ухода и ремонта, будет в свою очередь значительно выше, чем на других дорогах сети. Средний расход на версту на казенных дорогах по государственной росписи на 1917 год принят в размере около 22.000 рублей на версту. Отдельные же дороги имели 25.000 рублей и того больше. По этому расчету% и погашения капитала вместе с эксплуатационными расходами давали сумму, приближающуюся к 66.000» [там же, 125].

Могиленский не верил, чтобы американцы пошли на подобное дело, но если бы почему-либо это случилось, то последствием этого было бы требование акционеров повышения тарифов до размера, оправдывающего затраченный капитал. Акции не пользовались бы правительственной гарантией, но правительство никогда не давало бы держателям русских железнодорожных акций дойти до разорения и поддерживало бы доходность всех дорог безразлично, гарантированных или негарантированных в соответствии с затраченными капиталами. Чтобы этого достигнуть, Могиленский не видел другого средства, как повышение тарифов на уголь до такого размера, который подорвет всю российскую промышленность, добывающую и потребляющую. То есть, создавалась угроза и для народного хозяйства, угроза очень серьезная. Тем хуже было бы, если бы акции размещались на иностранных биржах, т.к. в этом случае нельзя было бы не прийти на помощь иностранным акционерам, чтобы не подорвать доверия к российским ценностям на тех же рынках, где предполагалось реализовать данное предприятие.

К.Я. Загорский заявил, что всецело примыкает к мнению, что рассматриваемая дорога будет доходна, даже одной из наиболее доходных в ряду многих других проектировавшихся в тот период дорог. Оратор считал, что дорога сразу же по открытии движения начнет давать хорошую прибыль. Поэтому отказ предпринимателей от правительственной гарантии представлялся ему «чисто платоническим». Загорский считал, что они решительно ничем не рискуют. Между тем, именно на этом отказе от гарантии докладчик и основывал свои совсем необычайные в России условия, на которых должна была быть предоставлена концессия. Главное из этих условий – освобождение прибыли от всякого участия в ней государства до достижения размера в 12%. При этом акционерный капитал предполагался в размере половины всего основного. В результате бы получилось, что при обычных условиях последних утвержденных уставов, при 10% на весь основной капитал и при 7% на облигационный, на долю казны пришлось бы около 10 миллионов рублей, между тем при предлагаемых американцами условиях казна не получит ничего. Загорский отметил, что такое пожертвование со стороны казны в данном случае решительно ничем не оправдывалось. Право государства на участие в прибылях железнодорожных предприятий основывалось вовсе не на том, что оно представляло им какие-либо субсидии и тому подобное, а вытекало из совершенно особого характера этих предприятий. Они монопольны, их прибыль не регулировалась конкуренцией, поэтому и доходность их носила рентный характер.

Доходность возрастила не только благодаря умению, энергии, риску, деятельности самих предпринимателей, но обусловливалась в очень значительной мере общим прогрессом экономической жизни страны, развитием промышленности и торговли, ростом населения, проведения новых железных дорог, которые давали грузы и доход старым дорогам и т.д. «Поэтому железные дороги принимаются повсюду государственной регалией и право на сооружение их и эксплуатацию признается у всех современных цивилизованных народов исключительным правом самого государства, которое оно лишь уступает, концессионирует

частным предпринимателям, выговаривая себе за это участие в доходах. По этим соображениям, установленные нормы в 12% при таком огромном акционерном капитале никак не может быть оправдано отказом предпринимателей от гарантии, притом отказом платоническим, и должно быть признано чрезмерным. Увеличение доли акционерного капитала следует приветствовать, но условия концессии должны быть переработаны» [там же, 126].

Что касалось вообще вопроса о допущении иностранного, в частности, американского капитала к участию в российском железнодорожном деле, то у Загорского он не вызывал никаких сомнений. Он сказал, что иностранные капиталы всегда привлекались к железнодорожному делу в России и никаких опасностей для российского экономического развития от этого не стоит ожидать. Российское железнодорожное законодательство и общие административные провозные условия деятельности железных дорог давали правительству, – по мнению оратора, – полную возможность всегда и своевременно устранять нежелательные и противоречащие интересам отечественного народного хозяйства влияния иностранных финансовых групп, какими бы они ни были могущественными.

Резюмируя состоявшиеся прения на многолюдном заседании перевозочного отдела Центрального Военно-промышленного комитета, железнодорожной комиссии Совета Съездов представителей промышленности и торговли, с участием представителей многих железнодорожных обществ, финансового и промышленного мира, председатель заседания член Государственной думы А.А. Бубликов обещал довести до сведения правительства и законодательных учреждений высказанные в собрании суждения, главным же образом настаивать на скорейшем разрешении вопроса. «Мы слишком страдаем от канцелярской волокиты. Со стороны американцев в прошлом были более выгодные предложения, но мы как-то не сумели ими воспользоваться» [там же, 126].

В дополнение к состоявшейся дискуссии инженер К. Смит, в свою очередь, отмечал, что американских предложений в министерство путей сообщения и финансов по участию американских капиталов в строительстве российских железных дорог, по его сведениям, поступило «очень немного, всего два: в июне прошлого [1916] года наше, т.е. мое и компаньона моего военного инженера Э.Ю. Березовского, и вслед за этим, в октябре или ноябре прошлого [1916] года гг. Хольбрука и Липского. ... При этом мы, т.е. я и Березовский, преследуем чисто строительную цель – влить американские капиталы непосредственно в наше железнодорожное строительство, господа же Хольбрук и Липский – чисто банковскую операцию. Поэтому, оба эти предложения, как разнородные по своему существу, отличаются друг от друга коренным образом по своим основаниям и характеру действующих американских групп: мы пошли прямо к цели и предложили строительный устав краткосрочной концессии без эксплуатации, совершенно отличный от нашего установленного «типа», удовлетворяющий требованиям американских строителей и их финансовых синдикатов, гг. Хольбрук и Липский облекли свое предложение в рамки установленного у нас типового устава, приоровав его к требованиям чисто банковских групп. В результате предложенные нами условия ограничивают влияние банковского капитала на данную железную дорогу только строительным периодом, т.е. весьма коротким сроком, а условия, предложенные Хольбруком и Липским, обеспечивают американскому капиталу это влияние на весь погасительный период, т.е. на 81 год» [Известия Собрания инженеров путей сообщения, 1917, 184].

## Заключение

Таким образом, планы привлечения американских капиталов в российское железнодорожное строительство в 1917 году имели как своих убежденных сторонников, так и противников. Несмотря на продолжавшееся в ведомстве путей сообщения обсуждение вопроса о привлечении средств иностранных государств, прежде всего США, для улучшения работы железных дорог России, строительства новых линий, революционные события 1917 г. и гражданская война в России, начавшаяся в 1918 г., на полтора десятилетия прервали всякие работы в данном направлении.

## Библиография

1. Известия Собрания инженеров путей сообщения. 1917. № 5. С. 120-123.
2. Известия Собрания инженеров путей сообщения. 1917. № 8. С. 184.
3. Руднева С.Е. Комиссия о новых железных дорогах в 1917 г. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. № 5 А. С. 358-364.
4. Сенин А.С. Министерство путей сообщения в 1917 году. М., 2009. С. 70-71.

## Discussions about attracting American capital to Russian railway construction in 1917

**Svetlana E. Rudneva**

Doctor of History, Professor,  
Russian University of transport,  
127994, 9, buil.9, Obraztsova str., Moscow, Russian Federation;  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: se\_rudneva@mail.ru

### **Abstract**

The article is devoted to the discussion with the participation of representatives of many railway companies, the financial and industrial world of Russia, about the attraction of American capital in Russian railway construction in 1917. The proposals of a group of American capitalists on the construction of the Moscow – Donetsk Basin railway were discussed. The American financial group, whose representatives were Holbrook and F. A. Lipsky, who is interested in placing American capital in the railway construction of Russia, naturally turned her attention primarily to the Moscow – Donetsk basin line. Her interest in this line was caused by several considerations. Firstly, the Moscow – Donetsk basin line did not cause doubts in anyone both about its urgent need for state purposes and about its profitability, and therefore the implementation of a concession for it could be achieved with the least difficulties and in the shortest possible time. Secondly, it was extremely important that the first steps of American capital in a new field and under new conditions should proceed with the greatest success, since the success of the first attempts to apply American capital to Russian enterprises would increase interest in them in America, cause a repetition, increase the flow of capital from America to Russia.

**For citation**

Rudneva S.E. (2021) Diskussii o privlechenii amerikanskikh kapitalov v rossiiskoe zheleznodorozhnoe stroitel'stvo v 1917 godu [Discussions about attracting American capital to Russian railway construction in 1917]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 332-347. DOI: 10.34670/AR.2021.28.97.035

**Keywords**

Railway construction, 1917, state and private railways, World War I, railway financing, American financial groups, Ministry of Railways.

**References**

1. (1917) *Izvestiya Sobraniya Inzhenerov putei soobshcheniya* [News of the Meeting of Railway Engineers], 5, pp. 120-123.
2. (1917) *Izvestiya Sobraniya Inzhenerov putei soobshcheniya* [News of the Meeting of Railway Engineers], 8, p. 184.
3. Rudneva S.E. (2020) Komissiya o novykh zheleznykh dorogakh v 1917 godu [Commission on new Railways in 1917]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (5A), pp. 358-364. DOI: 10.34670/AR.2020.21.97.041
4. Senin A.S. (2009) *Ministerstvo putei soobshcheniya v 1917 godu* [Ministry of Railways in 1917]. Moscow.

**Планы развития железнодорожной сети России на рубеже 1916-1917 годов**

**Руднева Светлана Евгеньевна**

Доктор исторических наук, профессор,  
Российский университет транспорта,

127994, Российская Федерация, Москва, ул. Образцова, 9, стр. 9;  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;  
e-mail: se\_rudneva@mail.ru

**Аннотация**

Статья посвящена рассмотрению планов развития железнодорожной сети России на рубеже 1916-1917 годов. Проявившееся в период Первой мировой войны осознание необходимости увеличения железнодорожной сети страны заставило правительенную и общественную мысль прийти к заключению, что дальше строить железные дороги без определенного, продуманного, согласованного во всех частях и научно обоснованного плана продолжать нельзя, что необходимо внести в это дело соответствующую его государственной важности планомерность и продуманность. По заключению Комиссии о новых железных дорогах под председательством товарища министра путей сообщения И.Н. Борисова железнодорожных линий, ставших необходимыми, без сооружения которых немыслимо было функционирование даже уже существовавшей железнодорожной сети, насчитывалось 64, общей протяженностью 33.633 верст. Если к этому прибавить, как это делала Комиссия, 2.000 вест на подъездные пути, то оказывалось, что в самое ближайшее время требовалось соорудить 35,5 тысяч верст новых железнодорожных линий. В ближайшее же время требовалось постройкой почти что удвоить существовавшую в России железнодорожную сеть.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Руднева С.Е. Планы развития железнодорожной сети России на рубеже 1916-1917 годов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 348-355. DOI: 10.34670/AR.2021.51.34.036

**Ключевые слова**

Железнодорожная сеть России, Первая мировая война, Собрание Инженеров путей сообщения, 1916-1917 год, казенные и частные железные дороги, революция, финансирование железных дорог, министерство путей сообщения, железнодорожное строительство, сооружение новых линий.

## Введение

В период Первой мировой войны четко проявилось всеобщее осознание важности для России широко развитой и благоустроенной сети железных дорог. Собрание Инженеров путей сообщения полагало, что это осознание налагало на корпорацию весьма серьезную обязанность – приложить к этому делу все свое разумение и, по мере сил, способствовать выполнению поставленной задачи во всей ее широте.

Сознание необходимости широкого развития железнодорожной сети страны заставило правительенную и общественную мысль прийти к заключению, что дальше строить железные дороги без определенного, продуманного, согласованного во всех частях и научно обоснованного плана продолжать нельзя, что необходимо внести в это дело соответствующую его государственной важности планомерность и продуманность. По заключению Комиссии о новых железных дорогах под председательством товарища министра путей сообщения И.Н. Борисова [Руднева, 2020] железнодорожных линий, ставших необходимыми, без сооружения которых немыслимо было функционирование даже уже существовавшей железнодорожной сети, насчитывалось 64, общей протяженностью 33.633 верст. Если к этому прибавить, как это делала Комиссия, 2.000 вест на подъездные пути, то оказывалось, что в самое ближайшее время требовалось соорудить 35,5 тысяч верст новых железнодорожных линий [Известия Собрания инженеров путей сообщения, 1917].

Однако затем Комиссия уже не могла считать нужду страны удовлетворенной этой первой очередью и наметила еще 36 линий второй очереди общим протяжением 12.135 верст или с подъездными путями 18.000 верст. Кроме того, намечены были еще линии так называемых последующих очередей, частью довольно фантастические, вроде, например, линии Орел – Пятигорск, носящей какой-то «явно электоральный характер», но в то же время и несколько линий несомненно нужных, но не таких «кричащих», этих линий третьей очереди – 11, протяженностью около 6.466 верст [там же].

Эти данные подтверждали грандиозный масштаб задачи, которую требовалось так или иначе разрешить. Оказалось, что постройкой требовалось в ближайшее же время почти что удвоить существовавшую в России железнодорожную сеть.

## Обсуждение планов сооружения новых казенных и частных железных дорог

Это удвоение протяженности железнодорожной сети по планам происходило бы в условиях, значительно отличавшихся от тех условий, в которых была сооружена наличная к концу 1916 года сеть. Стоимость версты под влиянием происходивших событий поднялась по сравнению с прежней по одним подсчетам на 80, по другим на 100, по третьим на 150%, т.е. прежняя средняя ценность последних лет около 100 тысяч должна была вырасти до 200, может быть, до 250 тысяч рублей. Если ориентироваться на цифре 200 тысяч за версту, то оказывалось, что в общем требовалось заплатить за это железнодорожное строительство свыше 10 миллиардов, т.е. сумму, более чем в полтора раза превышавшую всю стоимость наличной к тому времени железнодорожной сети в России.

Отмечалось, что продолжавшаяся Первая мировая война научила иному масштабу, не бояться постановки таких заданий, которые казались еще недавно совершенно фантастическими. Война научила величию и моци России, широкому разрешению ее задач.

«Ведь мы теперь уже не пугаемся перспективы окончить эту войну с долгом в 40 – 50 миллиардов рублей. При этих условиях добавочный расход на дело высокой производительности, высокого хозяйственного развития, какое даст постройка железных дорог, вообще говоря, принципиально не может представлять из себя никаких непреодолимых трудностей, перед которыми следовало бы отступить» [там же, 21].

Это, однако, не умаляло всех трудностей и препятствий, которые должны были встретиться на пути к разрешению поставленной задачи, почти что удвоения существовавшей железнодорожной сети, на пути к изысканию этих 10 миллиардов на сооружение новых железнодорожных линий.

Намечались основные вехи, которые должны были появиться на этом пути финансирования выработанного коллективным трудом правительства и общественных организаций плана развития железнодорожной сети страны [Руднева, 2020]. Конечно, на этом пути вновь приходилось столкнуться с «вековечным» вопросом о том, кому сооружать эту сеть – казне или частным обществам, старым и новым. По мнению члена Государственной Думы А.А. Бубликова, выступившего с докладом в Собрании Инженеров путей сообщения 15 ноября 1916 г., «самая серьезность поставленной задачи должна была бы нас оттолкнуть от этого давно всем надоевшего спора и подойти к его решению чисто практическим путем. Не только ясно, что благополучие, благоустройство нашей сети органически требует элементов соревнования, которые вносит в дело существование казенного и частного хозяйства, не только ясно, что с существующими частными обществами надо считаться, их не упразднишь, но и самая задача финансирования заставляет думать о всех путях, которые могут привести к цели, а так как одним из этих путей всегда было обращение к частному капиталу, к частной предприимчивости, то, при увеличении во много раз поставленной задачи, было бы слишком неестественно отказаться от того пути, который, при постановке задачи в значительно меньшем масштабе, все-таки признавался необходимым людьми опытными и в этом деле совершенно авторитетными. Я думаю, при увеличении масштаба эта необходимость может только увеличиться» [там же, 21].

Что касается самого разграничения областей применения казенной и частной инициативы, то в этом отношении Бубликов предлагал только развить тот метод, который уже привел к выработке общего для России широкого плана строительства. Он советовал попытаться расчленить этот план, разделить его между теми управлениями, которые в пределах человеческого предвидения и хозяйствского расчета стоило наметить для эксплуатирования той сети, которая получилась бы к моменту осуществления строительства всех железных дорог, намеченных в плане. В случае разрешения этой задачи естественным образом стало бы ясно, где, в каком размере и масштабе могла бы найти себе применение частная и казенная инициатива. При этом известно были немало случаев, когда допущение частной инициативы было в высшей степени бесхозяйственным в смысле внедрения постороннего хозяйственного элемента внутрь большого казенного хозяйства, и, наоборот, «будут случаи», когда допущение казенного хозяйства совершенно немыслимо и вредно в хозяйственном и эксплуатационном отношении там, где нашла себе более или менее широкое применение частная инициатива, где уже укрепились и создали себе известную репутацию частные общества [там же].

Предлагалось также принять во внимание, что в тот период по данным на 1 августа 1916 г. железнодорожная сеть в 67 верст, с подъездными путями почти что в 70 верст, распределена была на такое количество управлений, что в среднем отдельная «дорога» давала полторы тысячи верст. Совершенно ясным становилось, что идти дальше прежним путем нельзя, поскольку прибавление 50.000 верст добавило бы еще 30 новых управлений, что сделало бы

администрирование российской железнодорожной сети чрезвычайно убыточным. Бубликов, поэтому, предлагал пойти тем или иным путем концентрации, «которой пошел весь мир», и которым «до последних лет шли и мы, но почему-то за последние годы сбились с этого пути и стали создавать невероятное количество новых обществ. Приняв к руководству эти основные положения, мы, конечно, в точности можем распределить намеченные дороги между новыми управлениями, сообразив такое их начертание, которое обеспечило бы наиболее удачное и хозяйственное эксплуатирование, и тем самым указали бы деловым, а не априорным, теоретическим способом те места, те части нового плана, которые подлежали бы выполнению распоряжением государства, или распоряжением частных обществ. На этом нам и следовало бы раз и навсегда прикончить старый, бесполезный спор о преимуществах или недостатках той или иной системы железнодорожного хозяйства. На ближайшие годы самой практикой дела предуказывается сосуществование этих двух систем» [там же, 21].

Бубликов полагал, что в случае, если предстояли эти два различных способа сооружения и эксплуатации новых железных дорог в России, то естественным образом и задачу финансирования нужно разделить на две части: задачу финансирования казенного хозяйства и частного хозяйства. На первый взгляд могло показаться, отмечал Бубликов, к чему эти заботы о первой задаче, ведь дело разрешалось просто: надо было войти с «представлением» в Государственную Думу, там рассмотрят, может быть, что-то исправят, в конечном счете деньги отпустят, а там уже кредиты бюджетная комиссия найдет. Однако с войной дело видоизменилось весьма значительно. Тех источников, за счет которых осуществлялось казенное строительство последних лет, более не существовало. Не пришлось бы говорить о каких-либо остатках по бюджету или избытках средств. Приходилось говорить о недостатке средств для оплаты текущих расходов государства, погашения его задолженности.

Предстоял, как предполагалось, ряд лет крупнейших бюджетных дефицитов, поэтому старый, простой способ сооружения казенных дорог за счет казенных ассигнований должен был в создавшихся условиях считаться закрытым, необходимо было изыскивать способы, которыми можно было бы в дальнейшем продолжать сооружать казенные дороги. Бубликов видел его в желательности использования специального вида кредита в форме выпуска государственных железнодорожных облигаций. Непременным условием для удачного, выгодного для государства, выпуска такого рода бумаг предлагалось предварительное выяснение действительной стоимости и доходности российского железнодорожного хозяйства, а для этого государству необходимо было составление баланса этого крупнейшего в мире казенного предприятия. При финансировании частных хозяйств таких затруднений не встречалось. Бубликов считал, что казенные железнодорожные предприятия должны были, поскольку они предприятия хозяйственные, подчиняться тем же законам, которым подчинялись предприятия частные. Вопрос об обеспечении доходности новой сети одинаково был важен как для частного, так и для казенного хозяйства [там же, 26].

В.А. Нагродский, профессор Института путей сообщения, председатель комитета частных железных дорог, председатель правления акционерного общества Олонецкая железная дорога, принявший участие в прениях по докладу А.А. Бубликова, коснулся вопроса о финансировании казенных железнодорожных предприятий, полагая, что при складывавшейся конъюнктуре этого рода железнодорожному строительству предстояли в ближайшее время самые обширные перспективы, а частное железнодорожное строительство должно было по объему и размаху отойти на второй план. Учитывая возможность финансирования казенного железнодорожного строительства путем выпуска специальных облигаций, необходимо было также, по мнению

оратора, кроме баланса, автономное железнодорожное казенное хозяйство [Известия Собрания Инженеров путей сообщения, 1917, 42].

Е.А. Могиленский, инженер путей сообщения, российский предприниматель, представитель Общества Азовского пароходства, отметил, что нынешние тарифы нельзя признать удовлетворительными, т.к. они были установлены до войны, когда все масштабы были совершенно другими. С 1 января 1917 г. «нам прибавят %12-17, но это все-таки далеко не соответствует увеличению расходов эксплуатации» [там же, 44].

К.Я. Загорский, экономист, гласный Петербургской городской думы отметил, что вопрос о финансировании железнодорожного строительства должен быть поставлен более широко. «Необходимо все-таки, как мне представляется, чтобы казенное строительство являлось строительством государственным, а не принимало на себя личины какого-то частного предприятия [там же, 45-46]». Основной пункт проблемы финансирования намеченного железнодорожного строительства, по мнению Загорского, заключался в необходимости решить вопрос о том, насколько правильно ограничиться правительственной гарантией облигаций, или надо перейти к гарантии акций. В тесной связи с ним находился вопрос о соотношении акционерного и облигационного капиталов.

Через неделю, 22 ноября 1916 г. прения по плану дальнейшего развития железнодорожной сети России и его финансированию были продолжены. А.В. Ливеровский, начальник Управления по сооружению железных дорог Министерства путей сообщения, сообщил о заинтересованности группы американских предпринимателей, состоявшей из банкиров, заводчиков, строителей внести определенную сумму золотом и получить от российского правительства право на постройку одной или нескольких железных дорог [Руднева, 2021]. «При этом предприниматели ставят несколько условий: во-первых, чтобы им было разрешено в Америке заказать все нужное металлическое оборудование для этих железных дорог, т.е. рельсы, подвижной состав, паровозы, водопроводные трубы и пр., во-вторых, они желают иметь всю администрацию на постройке американскую, при русских рабочих и при обычной русской инспекции. Затем они ставят еще одно существенное условие: они согласны строить по расценочным ведомостям, которые у нас в надлежащем порядке будут рассмотрены и утверждены, но с тем, чтобы вся экономия, которую они достигнут в строительном капитале, была обращена в пользу их, независимо от того, от чего она получится, т.е. на уменьшении работ или на удешевлении цены» [Известия Собрания Инженеров путей сообщения, 1917, 64]. Ливеровский считал предложение американцев заслуживающим внимания, т.к. «своего металла по крайней мере на первое время у нас не хватит для нашего усиленного строительства» [там же; Руднева, 2020, 246-260].

Ю.И. Успенский, инженер путей сообщения; профессор Варшавского университета [Успенский, 1916], полагал, что «наша задача будет заключаться в том, что мы выработаем здесь известные положения, запишем их и предложим их на обсуждение общественным и правительственным кругам. Следовательно, это будет та работа коллективной мысли, которую наша корпорация хочет вложить в то дело, к которому она чрезвычайно близко касается» [Известия Собрания Инженеров путей сообщения, 1917, 64]. Одна из первых задач при рассмотрении плана железнодорожного строительства, по мнению Успенского, состояла в определении объема тех эксплуатационных единиц, с которым предстояло иметь дело. Необходимо было распределить сферу частного и казенного железнодорожного строительства, потом распределить по отдельным обществам и управлениям ту будущую сеть, которая предполагалась, и таким образом установить отдельные эксплуатационные единицы.

Е.А. Могиленский, вновь принявший участие в дискуссии, утверждал, что для того, чтобы иметь мощную сеть и быть в состоянии строить новые дороги, требовалось, чтобы старые существующие общества процветали, а если некоторые новые дороги окажутся убыточными, то это бремя должна взять на себя казна [там же, 67].

В.Е. Тимонов, ученый-гидротехник, гидролог, профессор, отметил, что он не специалист по железнодорожному делу, но обсуждаемый вопрос имел, кроме специальной стороны, некоторые другие. «Прежде всего, позвольте напомнить вам, что Российское государство существовало уже в течение 600 лет, когда на материке Соединенных Штатов еще не было ни одного европейца, а государство Соединенных Штатов существует приблизительно только сто лет, т.е. в 10 раз меньше, чем наше государство. Строительная железнодорожная деятельность этих двух стран ... началась приблизительно в одно и то же время» [там же]. Ничего грандиозного в том, что предполагалось осуществить, нет, – считал оратор. Это самое обыкновенное, заурядное дело, казавшееся грандиозным по сравнению с тем, что до сих пор делали потому, что делали мало. Не стоило преувеличивать сложность предстоявшей работы. «К тому, что мы будем делать, нужно подходить с тем масштабом энергии и способностей его осуществлять, который соответствует и размерам предприятия» [там же, 68]. Тимонин подчеркнул стратегическое значение сети железных дорог: «война показывает все яснее, что железные дороги являются в настоящее время орудием борьбы по крайней мере такой же ценности, как пушки, и это орудие, по всей вероятности, будет гораздо лучше действовать, если оно будет иметь единую систему управления, что показывает наш главный враг Германия» [там же]. Тимонин призывал, чтобы в дальнейших суждениях по обсуждаемой теме была бы отмечена военная сторона дела, т.к. «нужно, чтобы наши дороги были наилучше организованным орудием для защиты территории от врага» [там же].

Инженер Ф.А. Липский, представлявший интересы американских компаний, призвал с «глубочайшим вниманием» отнестись к заявлению А.В. Ливеровского относительно той роли, которую «будет играть у нас Америка», «потому что ни одна страна в мире в настоящее исключительное время не изобилует таким громадным количеством золота и средств для всякого рода финансирования каких угодно родов промышленности. Действительно, она имеет более половины золота, которым обладает весь мир, и американское золото должно к нам притечь для разного рода промышленности и, между прочим, для железных дорог» [Известия Собрания Инженеров путей сообщения, 1917, 89].

А.А. Бубликов, вновь вступив в дискуссию, отметил, что американцы «разобрались в том, что возможности перед Россией стоят безграничные, что естественные богатства наши имеют то преимущество перед естественными богатствами всех других стран, что они не тронуты, а потому и фейерверк экономический возможен в России такой, какой едва ли возможен на Западе» [Известия Собрания Инженеров путей сообщения, 1917, 91].

## Заключение

Таким образом, перспективы развития железнодорожной сети России на рубеже 1916-1917 годов очень активно обсуждались в правительственные кругах и общественных организациях. На 1917 год был подготовлен план строительства новых железных дорог. Собрание Инженеров путей сообщения намеревалось способствовать выполнению поставленной задачи во всей ее широте [Руднева, 2019, 106-110]. Революционные события 1917 года в России внесли в эти планы значительные корректизы, ставшие неизбежными.

## Библиография

1. Известия Собрания Инженеров путей сообщения. 1917. № 1. С. 20.
2. Известия Собрания Инженеров путей сообщения. 1917. № 2. С. 42.
3. Известия Собрания Инженеров путей сообщения. 1917. № 3. С. 64.
4. Известия Собрания Инженеров путей сообщения. 1917. № 4. С. 89-91.
5. Руднева С.Е. Дискуссии о привлечении американских капиталов в российское железнодорожное строительство в 1917 году // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021.
6. Руднева С.Е. Комиссия о новых железных дорогах в 1917 г. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. № 5 А. С. 358-364.
7. Руднева С.Е. Организация снабжения железных дорог России металлами в 1917 году // Актуальные вопросы современной науки и образования. Пенза, 2020. С. 246-260.
8. Руднева С.Е. Первый делегатский съезд Союза инженеров путей сообщения в 1917 году // Теории и проблемы политических исследований. 2019. Том 8. № 2А. С. 106-110.
9. Руднева С.Е. Финансирование новых казенных и частных железных дорог в России в 1917 году // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 5А. С. 365-371.
10. Успенский Ю.И. Будущее железнодорожное строительство, его размеры и порядок осуществления. Пг., 1916. 57 с.

### Plans for the development of the Russian railway network at the turn of 1916-1917

**Svetlana E. Rudneva**

Doctor of History, Professor,  
Russian University of transport,  
127994, 9, buil.9, Obraztsova str., Moscow, Russian Federation;  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: se\_rudneva@mail.ru

#### **Abstract**

The article is devoted to the consideration of plans for the development of the Russian railway network at the turn of 1916-1917. The awareness of the need to increase the country's railway network, which manifested itself during the First World War, forced government and public thought to conclude that it is impossible to continue building railways without a definite, well-thought-out, scientifically-based plan agreed in all parts and that it is necessary to make a planned and thoughtful approach to this matter corresponding to its state importance. According to the conclusion of the Commission on New Railways, chaired by Comrade Minister of Railways I.N. Borisov, there were 64 railway lines that became necessary, without the construction of which the functioning of even the already existing railway network was unthinkable, with a total length of 33.633 versts. If we add to this, as the Commission did, 2,000 vests for access roads, it turned out that in the very near future it was necessary to build 35.5 thousand versts of new railway lines. In the near future, it was necessary to build almost double the existing railway network in Russia. The prospects for the development of the railway network in Russia at the turn of 1916-1917 were very actively discussed in government circles and public organizations. The revolutionary events of 1917 in Russia made significant adjustments to these plans, which became inevitable.

Svetlana E. Rudneva

**For citation**

Rudneva S.E. (2021) Plany razvitiya zheleznodorozhnoi seti Rossii na rubezhe 1916-1917 godov [Plans for the development of the Russian railway network at the turn of 1916-1917]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 348-355. DOI: 10.34670/AR.2021.51.34.036

**Keywords**

The railway network of Russia, the First World War, the Assembly of Railway Engineers, 1916-1917, state and private railways, the revolution, railway financing, the Ministry of Railways, railway construction, construction of new lines.

**References**

1. (1917) *Izvestiya Sobraniya Inzhenerov putei soobshcheniya* [News of the Meeting of Railway Engineers], 1, p. 20.
2. (1917) *Izvestiya Sobraniya Inzhenerov putei soobshcheniya* [News of the Meeting of Railway Engineers], 2, p. 42.
3. (1917) *Izvestiya Sobraniya Inzhenerov putei soobshcheniya* [News of the Meeting of Railway Engineers], 3, p. 64.
4. (1917) *Izvestiya Sobraniya Inzhenerov putei soobshcheniya* [News of the Meeting of Railway Engineers], 4, pp. 89-91.
5. Rudneva S.E. (2021) Diskussii o privlechenii amerikanskikh kapitalov v rossiiskoe zheleznodorozhnoe stroitel'stvo v 1917 godu [Discussions about attracting American capital to Russian railway construction in 1917]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow]
6. Rudneva S.E. (2020) Finansirovaniye novykh kazennykh i chastykh zheleznykh dorog v Rossii v 1917 godu [The financing of new state-owned and private railways in Russia in 1917]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (5A), pp. 365-371. DOI: 10.34670/AR.2020.95.53.042
7. Rudneva S.E. (2020) Komissiya o novykh zheleznykh dorogakh v 1917 godu [Commission on new Railways in 1917]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (5A), pp. 358-364. DOI: 10.34670/AR.2020.21.97.041
8. Rudneva S.E. (2020) Organizatsiya snabzheniya zheleznykh dorog Rossii metallami v 1917 godu [Organization of supply of Russian railways with metals in 1917]. In: *Aktual'nye voprosy sovremennoi nauki i obrazovaniya* [Actual problems of modern science and education]. Penza.
9. Rudneva S.E. (2019) Pervyi delegatskii s"ezd Soyuza inzhenerov putei soobshcheniya v 1917 godu [The first delegate Congress of the Union of railway engineers in 1917]. *Teorii i problemy politicheskikh issledovanii* [Theories and Problems of Political Studies], 8 (2A), pp. 106-110.
10. Uspenskii Yu.I. (1916) *Budushchee zheleznodorozhnoe stroitel'stvo, ego razmery i poryadok osushchestvleniya* [The future of railway construction, its size and order of implementation]. Petrograd.

# Правила для авторов

Уважаемые авторы! Представляем вашему вниманию обновленные требования, которым должны строго соответствовать направляемые нам рукописи.

## **Структура статьи, присыпаемой в редакцию для публикации:**

- 1) заголовок (название) статьи;
- 2) автор(ы): фамилия, имя, отчество (полностью);
- 3) данные автора(ов): телефон, адрес, научная степень, звание, должность и место работы, рабочий адрес, e-mail;
- 4) аннотация (авторское резюме);
- 5) ключевые слова;
- 6) текст статьи должен быть разбит на части: введение, тематические подзаголовки, заключение или выводы;
- 7) список использованной литературы в алфавитном порядке;
- 8) пункты 1-5 и 7 должны быть продублированы на английском языке (требования к аннотации см. далее).

Все материалы должны быть присланы в документе формата .doc, шрифт TimesNewRoman, кегль 14, первая строка с отступом, межстрочный интервал полуторный, сноски с примечаниями постраничные, нумерация сносок сплошная. Ссылки в тексте на библиографический список оформляются в квадратных скобках; указываются фамилия автора из списка, год издания работы и страница: [Иванов, 2003, 12].

## **Требования к аннотации на английском языке**

### **Англоязычная аннотация должна быть:**

- информативной (не содержать общих слов);
- оригинальной (**не быть калькой русскоязычной аннотации**);
- содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований);
- структурированной (следовать логике описания результатов в статье, по схеме: предмет, тема, цель работы; метод или методология проведения работы; область применения результатов; выводы);
- «англоязычной» (написанной качественным английским языком);
- объем от 150 до 250 слов.**

**При невозможности предоставить англоязычную аннотацию** необходимо предоставить аналогичный текст на русском языке, с требуемым объемом и структурой.

**Фамилии авторов** статей на английском языке представляются в одной из принятых международных систем транслитерации, в нашем издательстве – Британского института стандартов ([www.translit.ru](http://www.translit.ru), меню **Варианты**, пункт **BSI**).

### **Оформление библиографических ссылок в тексте**

Ссылки в тексте оформляются в стиле [Фамилия (фамилии), год, страница].  
Например, такая ссылка:

Иванова П.П., Петров А.А. К вопросам о детских тарелочках // Жизнь. 2012. № 2. С. 343.

будет выглядеть в тексте как  
[Иванова, Петров, 2012, 343].

При ссылке на интернет-ресурс ссылка выглядит как [Иванов, 2009, www] или (при невозможности установить год) [Иванов, www].

*Постстраничные сноски* используются в случае смысловых комментариев, ссылок на архивы и неопубликованные документы. Допустимо указывать в постраничных сносях группы источников (например, ряд работ или диссертаций по какой-либо теме), которые не включаются в библиографию.

В библиографию включаются ссылки на использованные в работе:

- книги;
- статьи в периодике, коллективных монографиях, сборниках по итогам конференций;
- диссертации и авторефераты;
- нормативные акты;
- электронные ресурсы.

В библиографию не включаются (даются в постраничных сносях) ссылки на:

- архивы;
- неопубликованные документы.

### **Правила оформления библиографии на русском языке**

Библиография оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка».

## **Правила оформления библиографии на английском языке**

Английский вариант библиографии, с заголовком References, пишется согласно Гарвардской системе оформления библиографических ссылок, по следующей схеме:

Авторы (транслитерация), год публикации, транслитерация названия статьи, перевод названия статьи на английский язык (в квадратных скобках), транслитерация названия источника (книга, журнал), перевод названия источника (в квадратных скобках), место издания, издательство, страницы.

### **Пример:**

Кочукова Е.В., Павлова О.В., Рафтопуло Ю.Б. Система экспертных оценок в информационном обеспечении учёных // Информационное обеспечение науки. Новые технологии: Сб. науч. тр. М.: Научный Мир, 2009. С. 190-199.

Kochukova E.V., Pavlova O.V., Raftopulo Yu.B. (2009) Sistema ekspertnykh otseinok v informatsionnom obespechenii uchenykh [The system of peer review in scientific information provision]. In: Informatsionnoe obespechenie nauki. Novye tekhnologii [Information Support of Science. New Technologies]. Moscow: Nauchnyi Mir, pp. 190-199.

Более подробные правила и примеры Гарвардской системы оформления представлены по ссылке <http://www.emeraldinsight.com/authors/guides/write/harvard.htm?part=2> или <http://www.library.dmu.ac.uk/Images/Selfstudy/Harvard.pdf>

Если у вас нет возможности оформить английские список литературы и аннотацию по нашим правилам, это сделают специалисты издательства. Обращайтесь, вам обязательно помогут!

# Об издательстве

Издательство «АНАЛИТИКА РОДИС» выпускает 14 научных журналов:

№	Название журнала	Направление
1	Вопросы российского и международного права	юридические науки
2	Культура и цивилизация	культурология
3	Технические науки: теория, методика, приложения	технические науки
4	«Белые пятна» российской и мировой истории	история
5	Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке	философия
6	Вопросы биологии и сельского хозяйства: теории и ситуации, проблемы и решения	биологические и сельскохозяйственные науки
7	Фундаментальные и клинические медицинские исследования	медицина
8	Экономика: вчера, сегодня, завтра	экономика
9	Педагогический журнал	педагогика
10	Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования	психология
11	Искусствоведение	искусствоведение
12	Социологические науки	социология
13	Теории и проблемы политических исследований	политология
14	Язык. Словесность. Культура	филология

Журналы выходят на русском и английском языках, основное содержание номеров составляют статьи ведущих российских и зарубежных ученых и начинающих исследователей, а также сообщения о выходе книг по теме изданий.

Журналы издательства «АНАЛИТИКА РОДИС» рассчитаны на ученых, специалистов, аспирантов и студентов, а также всех, кто интересуется проблемами современной науки.

## Услуги издательства

Помимо выпуска научных журналов издательство «АНАЛИТИКА РОДИС» выпускает научные издания, монографии, авторефераты, а также художественную литературу.

Рукописи изданий, поступающих к нам, подвергаются корректуре, редактированию и, при необходимости, научному редактированию. Техническое оформление в издательстве «АНАЛИТИКА РОДИС» включает вёрстку, раз-

работку оригинал-макетов, дизайн обложек и иллюстраций. На каждом этапе работы авторы имеют возможность оценить результаты и внести свои корректировки, пожелания и дополнения.

Наши специалисты осуществляют помощь в оформлении научных работ – от статей до диссертаций, по требованиям ГОСТа, ВАК или конкретных научных организаций, а также техническое, литературное и научное редактирование, корректуру.

Издательство «АНАЛИТИКА РОДИС» имеет широкие научные связи с отечественными и зарубежными учёными и организациями.



# Rules for authors

Dear authors! We present you the updated requirements that the manuscript must strictly comply with.

## **Structure of an article for publication sent to the publisher:**

title (name);

author (s): the surname, first name, patronymic (in full);

author (s) details: phone, address, academic degree, title, occupation and place of work (+address), e-mail;

annotation (author's abstract);

key words;

the text of the article must be split into several parts: introduction, subject subtitles, conclusion or summary;

list of references;

Items 1-5 and 7 must be accomplished in English (see below the requirements for annotations).

All materials must be sent in .doc format, Times New Roman, size 14, indented first-line, one-and-a-half line spacing, per-page footnotes and solid footnotes numeration. References to the bibliography in the text are to be made in square brackets: [Ivanov, 2003, 12].

## **The requirements for abstract in English and bibliographical references**

An abstract in English must be:

- informative (be free of common words);
- original (**without being a calque (loan-translation) of Russian-language annotation**);
- substantive (to reflect the main content of an article and research results);
- structured (to follow result description logic in the article according to the scheme: subject, topic, work objective, method or work performance methodology, application range of the results; summary);
- "English-speaking" (written in high-grade English);
- **volume from 150 to 250 words.**

Let's see the following structural variant of a bibliographical ref in English for articles from journals, collections and conferences:

The authors (transliteration), year, title of the article in transliteration, translation of the title into English in square brackets, the name of the source (transliteration and translation), place, publishing house and pages.

**Example:**

Kochukova E.V., Pavlova O.V., Raftopulo Yu.B. (2009) Sistema ekspertnykh otcenok v informatsionnom obespechenii uchenykh [The system of peer review in scientific information provision]. In: Informatsionnoe obespechenie nauki. Novye tekhnologii [Information Support of Science. New Technologies]. Moscow: Nauchnyi Mir, pp. 190-199.

At that while **preparing the list** of literary sources of the **English-language** part of the article our **publishing house insists on using Harvard system of bibliographical references delivery**. You can find the possible typography variants on <http://www.emeraldinsight.com/authors/guides/write/harvard.htm?part=2> or <http://www.library.dmu.ac.uk/Images/Selfstudy/Harvard.pdf>

If for some reasons you cannot formalize English list of references and abstract in accord with our rules, our specialists will do it for you. Please, contact us, we are always ready to help!

# About the publishing house

Publishing house "ANALITIKA RODIS" issues 14 scientific journals:

No	Name of the journal	Scientific area
1	Matters of Russian and international law	Jurisprudence
2	Culture and civilization	Culturology
3	Technical sciences: theory, methodology, applications	Technical
4	"White spots" of the Russian and world history	History
5	Context and reflection: philosophy of the world and human being	Philosophy
6	Questions of biology and agriculture: theories and situations, problems and solutions	Biological and agricultural
7	Basic and clinical medical research	Medical
8	Economics: Yesterday, Today and Tomorrow	Economics
9	Pedagogical Journal	Education science
10	Psychology. Historical-critical reviews and current researches	Psychology
11	Art Studies	Art Studies
12	Sociological Sciences	Sociological Sciences
13	Theories and Problems of Political Studies	Political science
14	Language. Philology. Culture	Philology

Journals are published in Russian and English. The articles of leading experts, as well as researchers working on dissertations, are published in each journal respective to its coverage, along with the reports of the books output of leading contemporary researchers!

The journals of the "ANALITIKA RODIS" publishing house are designed for specialists, students and postgraduate students, as well as anyone interested in problems of modern science.

## Our services

In addition to the scientific journals publishing the "ANALITIKA RODIS" publishing house provides a wide range of services.

The "ANALITIKA RODIS" publishing house provides services for publishing scientific articles, monographs, author's theses and books. Manuscripts coming to us subject to proof-reading and editing by publisher's specialists, provided that authors

are able to evaluate the results and make corrections, add comments and suggest additions at any stage before publishing.

Technical design of the "ANALITIKA RODIS" publishing house includes makeup, design layout, design of covers and illustrations.

Our specialists provide assistance in the design of scientific works – from articles to dissertations according to GOST standards, Higher Attestation Commission or precise scientific organizations, as well literary and scientific editing and proofreading.

The "ANALITIKA RODIS" publishing house has extensive scientific relations with national and foreign scientists and organizations.

