ВЕСТНИК
РОССИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
имени Г. В. Плеханова
ISSN 2413-2829 (Print)
ISSN 2587-9251 (Online)

2024
Том 21
№ 5
(137)

VESTNIK
OF THE PLEKHANOV RUSSIAN UNIVERSITY OF ECONOMICS
ISSN 2413-2829 (Print)
ISSN 2587-9251 (Online)

Научный журнал

Учредитель
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»)

Основан в 2003 г.
Издание перерегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций:
ПИ № ФС77-64709 от 22 января 2016 г.

Журнал включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования

Подписка по каталогу Агентства «Урал-Пресс».
Подписной индекс 84670

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова» обязательна. Рукописи, не принятые к публикации, не возвращаются.
Мнение редакции и членов редколлегии может не совпадать с точкой зрения авторов публикаций.

© ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2024

Scientific Journal

Founder
Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)

Founded in 2003
The edition is reregistered in the Federal Service for communication, informational technologies and media control:
PI N FS77-64709 dated 22 January 2016

The journal was included in the List of leading scientific journals and publications of the Higher Attestation Board, publication in which is mandatory for defending PhD and Doctorate dissertations

The journal is included in the Russian index of scientific citing

Subscription by 'Ural-Press' catalogue.
Index 84670

In case materials from 'Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics' are reproduced, the reference to the source is mandatory. Materials not accepted for publication are not returned.
Opinions of editorial council and editorial board may not coincide with those of the authors of publications.

© Plekhanov Russian University of Economics, 2024

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
Лобанов И. В., канд. юрид. наук, доцент, ректор Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ
Рюдигер Ульрих, д-р наук, профессор, ректор Рейнско-Вестфальского технического университета, Ахен, Германия
Шромник Анджей, доктор наук, профессор, заведующий кафедрой торговли и рыночных учреждений Краковского экономического университета, Польша
Асалиев А. М., д-р экон. наук, профессор, директор Центра социально-экономических проектов Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
Бахтизин А. Р., чл.-корр. РАН, профессор РАН, доцент, д-р экон. наук, директор ЦЭМИ РАН, Москва, Россия
Брагина З. В., д-р техн. наук, профессор, профессор кафедры экономики и экономической безопасности Костромского государственного университета, Кострома, Россия
Гагарина Г. Ю., д-р экон. наук, доцент, заведующая кафедрой национальной и региональной экономики Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
Галанов В. А., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтеха Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
Дементьев В. Е., чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, профессор, главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН, Москва, Россия
Екимова К. В., д-р экон. наук, профессор, проректор Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
Зарова Е. В., д-р экон. наук, профессор, начальник отдела обработки и анализа статистической информации Департамента экономической политики и развития города Москвы; руководитель Центрально-Евразийского представительства Международного статистического института, Москва, Россия
Караваева И. В., д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Института экономики РАН, Москва, Россия
Кореньков В. В., д-р техн. наук, профессор, директор лаборатории информационных технологий Объединенного института ядерных исследований, Москва, Россия
Косоруков О. А., д-р техн. наук, профессор, профессор факультета Высшей школы управления и инноваций Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
Ленчук Е. Б., д-р экон. наук, руководитель научного направления «Экономическая политика» Института экономики РАН, Москва, Россия
Масленников В. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
Орлова Л. Н., д-р экон. наук, доцент, профессор департамента экономической безопасности и управления рисками Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия
Скоробогатых И. И., д-р экон. наук, профессор, профессор департамента маркетинга Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва, Россия
Тихомиров Н. П., д-р экон. наук, профессор кафедры математических методов в экономике Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
Устюжанина Е. В., д-р экон. наук, профессор кафедры экономической теории Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
Шутилин В. Ю., д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета, Минск, Беларусь

CHIEF EDITOR
Ivan V. Lobanov, PhD, Assistant Professor, Rector of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

EDITORIAL BOARD
Ulrich Ruediger, Dr. Sc., Professor, Rector, Rhenish-Westphalian Technical University, Aachen, Germany
Andrzej Szromnik, Doctor of Science, Professor, the Head of the Department for Trade and Market Institutions of the Krakow University of Economics, Poland
Asali M. Asaliev, Doctor of Economics, Professor, Director of the Center for Socio-Economic Projects of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Albert R. Bakhtizin, Corresponding member of RAS, Professor of RAS, Assistant Professor, Doctor of Economics, Director of CEMI RAS, Moscow, Russia
Zinaida V. Bragina, Doctor of Tech. Sciences, Professor, Professor of the Department for Economics and Economic Security of Kostroma State University, Kostroma, Russia
Galina Yu. Gagarina, Doctor of Economics, Assistant Professor, the Head of the Department for National and Regional Economy of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Vladimir A. Galanov, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department for World Financial Markets and Fintech of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Victor E. Dementiev, Corresponding member of RAS, Doctor of Economics, Professor, chief researcher CEMI RAS, Moscow, Russia
Kseniya V. Ekimova, Doctor of Economics, Professor, Vice-rector of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Elena V. Zarova, Doctor of Economics, Professor, the Head of the Section of Processing and Analyzing Statistic Information of the Department for Economic Policy and Development of Moscow; the Head of the Central-Eurasian Representation Office of the International Statistics Institution, Moscow, Russia
Irina V. Karavaeva, Doctor of Economics, Professor, the Head of the Department for Economic Theory of the Institute of Economics of RAS, Moscow, Russia
Vladimir V. Korenkov, Doctor of Tech. Sciences, Professor, Director of the Informational Technologies Laboratory of the Joint Institute of Nuclear Research, Moscow, Russia
Oleg A. Kosorukov, Doctor of Tech. Sciences, Professor, Professor of the Graduate School of Management and Innovation Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
Elena B. Lenchuk, Doctor of Economics, Head of the Scientific Direction "Economic Policy" of the Institute of Economics of RAS, Moscow, Russia
Valeriy V. Maslennikov, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department for Management Theory and Business Technologies of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Liubov N. Orlova, Doctor of Economics, PhD, Professor of the Department for Economic Security and Risk Analysis of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
Irina I. Scorobogatikh, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department for Marketing of the National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
Nikolay P. Tikhomirov, Doctor of Economics, Professor of the Department for Mathematical Methods in Economics of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Elena V. Ustyuzhanina, Doctor of Economics, Professor, the Head of the Department for Economic Theory of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Vyacheslav Yu. Shutilin, Doctor of Economics, Assistant Professor, Professor of the Department for Industrial Marketing and Communications of the Belarus State Economic University, Minsk, Belarus

Содержание

Управление инновациями

Куренков А. Л. Управление проектами цифровой трансформации: современные тенденции и особенности ……. 5

Золотова Е. В., Гущина Е. А. Оценка эффективности использования интерактивных технологий обучения в образовательном процессе ……... 19

Региональная экономика

Галкин Д. Г. Особенности пространственной диффузии органического сельского хозяйства .. 26

Никонец О. Е. Комплексная оценка качества жизни на региональном уровне …….. 36

Тополева Т. Н. Промышленная политика индустриального региона: аспекты экосистемного развития ……. 45

Тураева Э. Ф. Нестандартная занятость в Узбекистане в период развития цифровой экономики ……. 63

Иванов А. Ю. Организационно-экономические механизмы управления ликвидацией ядерного наследия ……... 68

Финансы

Грызунова Н. В., Ейд А. Х. Ключевые тенденции в международной торговле деривативами … 79

Орлова Л. Н., Одинцов В. О. Антикризисная стратегия кредитной организации в контексте обеспечения экономической безопасности: теоретический аспект ……... 89

Шувалова Е. Б., Гордиенко М. С. Практика взимания налоговых и неналоговых платежей в Индии …….. 102

Калинкина К. Е., Семенкова Е. В. Суверенизация отечественного фондового рынка и редомициляция акций российских эмитентов …… 113

Восканян Р. О. Экономическая сущность институциональных инвесторов ……... 122

Григорович А. В. Финансовое планирование для малых инновационных компаний …….. 130

Трофимова Л. Б. Основные направления совершенствования финансовой отчетности государственного сектора в контексте применения стандартов IPSAS …… 140

Экономика труда

Кублин И. М., Иванова Н. А., Дорожкина Е. Г., Андреева Т. А. Исследование кадрового обеспечения деятельности промышленного предприятия в нестабильных рыночных условиях ……. 148

Варавва М. Ю. Гендерный диспаритет в IT- и STEM-профессиях: анализ ключевых факторов …… 160

Некипелова Д. В. Механизм финансирования системы долговременного ухода в России: текущее состояние и перспективы …….. 170

Подвойский Г. Л. Трансформация социально-трудовых отношений в России в эпоху цифровизации …….. 181

Теория и практика управления

Кириллова О. Ю., Васин С. Г. Корпоративная безопасность как объект управления: причинно-следственные связи возникновения и развития …….. 200

Ташкинов А. Г. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предприятия ……. 210

Ягубов Ш. Р. Развитие таможенного администрирования в сфере проведения таможенных проверок ……. 218

Галактионов А. В. Карьерный рост как фактор мотивации персонала в системах управления современных организаций …… 227

Кириллова В. А. Организация устойчивого корпоративного взаимодействия в бизнес-экосистемах …….. 235

Маркетинг, логистика, сфера услуг

Гарнова А. А. Зарубежный опыт использования новых технологий в розничной торговле …... 244

Contents

Innovation Management

Kurenkov A. L. Managing Digital Transformation Projects: Current Trends and Characteristics 5

Zolotova E. V., Gushchina E. A. Estimating Efficiency of Interactive Teaching Technologies in Education Process 19

Regional Economy

Galkin D. G. Specific Featuires of Spacial Diffusion in Organic Agriculture 26

Nikonets O. E. Complex Appraisal of Quality of Life on Regional Level 36

Topoleva T. N. Industrial Policy in Productive Area: Aspects of Ecosystem Development 45

Turaeva E. F. Non-Standard Employment in Uzbekistan in Times of Digital Economy Development 63

Ivanov A. Yu. Organizational and Economic Mechanisms of Managing Liquidation of Nuclear Heritage 68

Finance

Gryzunova N. V., Eid A. H. Key Trends of International Trade in Derivatives 79

Orlova L. N., Odintsov V. O. Crisis Strategy of Credit Organization in Context of Ensuring Economic Security: Theoretical Aspect 89

Shuvalova E. B., Gordienko M. S. Practice of Collecting Tax and Non-Tax Payments in India 102

Kalinkina K. E., Semenkova E. V. Sovereignization of Home Stock Market and Redomiciliation of Shares of Russian Issuers 113

Voskanian R. O. Economic Essence of Institutional Investors 122

Grigorovich A. V. Finance Planning for Small Innovation Companies 130

Trofimova L. B. Key Trends in Upgrading Finance Accounting of Public Sector in View of Using Ipsas Standards 140

Economics of Labour

Kublin I. M., Ivanova N. A., Dorozhkina E. G., Andreeva T. A. Research on Staffing Industrial Enterprise Operation in Unstable Market Conditions . 148

Varavva M. Yu. Gender Disparity in It- and Stem-Professions: Analysis of Key Factors 160

Nekipelova D. V. Mechanism of Financing the System of Long-Term Nursing in Russia: Current Standing and Prospects 170

Podvoyskiy G. L. Transformation of Social and Labour Relations in Russia in Digitalization Times 181

Theory and Practice of Management

Kirillova O. U., Vasin S. G. Corporate Security as Subject to Management: Cause-and-Effect Relations in Arising and Development 200

Tashkinov A. G. Processes of Managing Changes in Contex of Enterprise Digital Transformation 210

Yagubov Sh. R. The Development of Customs Administration in Customs Check 218

Galaktionov A. V. Career Growth as Factor of Personnel Motivation in Systems of Today's Organization Management 227

Kirillova V. A. Organization of Sustainable Corporate Interaction in Business-Ecosystems 235

Marketing, Logistics, Service Sector

Garnova A. A. Overseas Experience of Using New Technologies in Retail Trade 244

ВЕСТНИК РОССИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА имени Г. В. ПЛЕХАНОВА
Том 21, № 5 (137) 2024

Ответственный секретарь
Н. В. Прядко

Редактор **Н. В. Прядко**
Переводчик **Н. Г. Пучкова**
Оформление обложки
Ю. С. Жигалова

Адрес редакции:
109992, Москва,
Стремянный пер., 36.
Тел.: **8 (495) 800-12-00, доб. 19-35**
E-mail: **izdatelstvo@rea.ru**

Подписано в печать 27.09.24.
Формат 60 x 84 1/8.
Печ. л. 32.
Усл. печ. л. 29,76.
Уч.-изд. л. 23,83.
Тираж 1000 экз.
Заказ
Цена свободная.

Отпечатано в ФГБОУ ВО
«РЭУ им. Г. В. Плеханова».
109992, Москва,
Стремянный пер., 36.

VESTNIK OF THE PLEKHANOV RUSSIAN UNIVERSITY OF ECONOMICS
Vol. 21, N 5 (137) 2024

Executive secretary
N. V. Pryadko

Editor **N. V. Pryadko**
Translator **N. G. Puchkova**
Cover design **Yu. S. Zhigalova**

Editorial office address:
36 Stremyanny Lane,
109992, Moscow.
Tel.: **8 (495) 800-12-00, доб. 19-35**
E-mail: **izdatelstvo@rea.ru**

Signed for print: 27.09.24.
Format 60 x 84 1/8.
Printed sheets 32.
Conv. sheets 29,76.
Publ. sheets 23,83.
Circulation 1,000.
Order
Free price.

Printed in Plekhanov
Russian University
of Economics.
36 Stremyanny Lane,
109992, Moscow.

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-5-18

CC BY

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ОСОБЕННОСТИ

А. Л. Куренков
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Цифровая трансформация является неотъемлемой частью стратегического управления коммерческим предприятием, обеспечивающей его устойчивое развитие и конкурентоспособность. Методы реализации цифровой трансформации в современных условиях меняются. Традиционные подходы теряют свою актуальность, появляются новые, учитывающие современные тенденции развития технологий, бизнес-среды, поведения потребителей. Новые методы диктуют необходимость цифровизации процессов планирования и управления проектами цифровой трансформации в соответствии с современными условиями их реализации, включенными как одна из составляющих в сквозной процесс планирования и ведения современной цифровой трансформации. Цель настоящего исследования – попытка сформулировать функциональную архитектуру блока управления проектами в рамках современной системы управления цифровой трансформацией. Предметом исследования являются процессы управления проектами цифровизации и цифровой трансформации коммерческих предприятий. Теоретическую базу исследования составляют труды профильных отечественных и зарубежных ученых и организаций. Методологическая база исследования включает методы системного анализа и синтеза, оптимального управления, принятия решений в условиях неопределенности, экспертного оценивания альтернатив и др. Научная новизна предложенного исследования состоит в определении функциональной архитектуры блока управления проектами современной цифровой трансформации коммерческих предприятий, подборе методик для использования на практике. Практическая ценность заключается в возможности их применения при реализации современной цифровой трансформации.
Ключевые слова: стратегическое управление, автоматизация цифровой трансформации, устойчивое развитие, конкурентоспособность.

MANAGING DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS: CURRENT TRENDS AND CHARACTERISTICS

Aleksandr L. Kurenkov
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Digital transformation is an integral part of strategic management at the commercial enterprise, which ensures its sustainable development and competitiveness. Methods of implementing digital transformation keep on changing today. Traditional approaches lose their topicality, while new ones that take into account advanced trends in technology development, business-environment and customer behavior come into being. New methods require digitalization of processes of planning and managing digital transformation projects in conformity with current conditions of their implementation, which are included in the pass-through process of planning and carrying out today's digital transformation. The goal of the research is to try to formulate the functional architecture of the project management block within the frames of the current system of digital transformation management. The research subject is processes of managing digitalization and digital transformation at commercial enterprises. The theoretical base of the research is formed by works by profile home and foreign scientists and organizations. Methodological base includes methods of systematic analysis and synthesis, optimal management, decision-making in conditions of uncertainty, expert alternative assessment and so on. Academic novelty of the research implies identification of functional architecture of the project management block of today's digital transformation at commercial enterprises,

selection of methodology for practical use. In practice it can provide their application for digital transformation in today's conditions.
Keywords: strategic management, automation of digital transformation, sustainable development, competitiveness.

Введение

Современное понятие *цифровой трансформации* заключается во внедрении новейших информационных технологий одновременно в несколько областей деятельности компании и формировании на их основе глубокой модернизации предприятия [9; 14; 29; 36; 37; 39; 40]. Стратегическому управлению и роли информационных технологий в этом процессе посвящены труды целого ряда отечественных и иностранных авторов (Е. Кочеткова, А. Забавиной и М. Гафарова [15]; А. Генкина и А. Михеева [4]; А. Минова, С. Кирюшина и Е. Борисова [23]; А. Тапскотта и Д. Тапскотта [31]; Р. Каплана и Д. Нортона [10]; М. Портера и Дж. Хаппелманна [27]; Дж. Андерсона [1]; Р. Моборна и К. Чан [24]; М. Кулапова, В. Варфоломеева и П. Карасева [16]; Л. Никулина и О. Деменко [25]; И. Денисова и Р. Потапова [6]; К. Келли [12]; Л. Лелу [22]; А. Прохорова и Л. Коника [28]; А. Бхарадвадж, О. Эль Сави, Р. Павлу и Н. Венкатраман [38]; П. Вайла и С. Ворнера [2]; Б. Гарифуллина и В. Зябрикова [3]; В. Орловского и В. Коровкина [26]; Е. Потаповой, П. Потеева и М. Шклярук [30]; В. Денисенко [5]; А. Уринцова и О. Староверовой [33]; Н. Днепровской [7]; М. Ценжарика, Ю. Крыловой и В. Стешенко [34]; М. Зеленкова [8]; В. Уколова, В. Афанасьева и В. Черкасова [32]), а также работы ведущих компаний, таких как McKinsey, ITU, World Bank Group и др. Стратегия цифровой трансформации в некоторых случаях и по сей день часто воспринимается как вспомогательная область бизнес-стратегии развития предприятия, направленная на внедрение передовых технологий в существующие процессы [5; 11; 28; 34; 35], а не на создание новой или обновленной (полностью или частично) цифровой конкурентоспособной линейки продуктов с последующей глубокой перестройкой всей цепочки необходимых для ее жизненного цикла процессов. Реализация такой цифровой трансформации предполагается в виде комплекса проектов, управляемых по методикам процессного управления с периодической (месяцы и годы) отчетностью и оценкой эффективности, хотя для отдельных проектов все чаще используются гибкие методики на основе Agile. В то же время методы реализации цифровой трансформации в современных условиях меняются. Она все чаще становится неотъемлемой частью стратегического управления коммерческими компаниями, направленной на создание обновленной конкурентной продуктовой линейки с большим вкладом в нее ИТ. За счет недостаточной чувствительности к динамике и характеру изменений в бизнес-среде традиционные подходы все больше теряют свою актуальность [13], появляются новые, учитывающие современные тенденции развития технологий, бизнес-среды, поведения потребителей [17–21]. Новые методы диктуют необходимость цифровизации процессов планирования и управления проектами цифровой трансформации в соответствии с современными условиями их реализации, включенными как одна из составляющих в сквозной процесс планирования и ведения современной цифровой трансформации.

Исследование подходов к управлению проектами по цифровизации

Проектный офис по цифровизации использует три типа управления:

1) выполнение разовых задач в режиме технической поддержки;

2) сетевой проект (выполняемый по сетевому графику – диаграмме Ганта);

3) продуктовая разработка, управляемая по принципам Agile.

Каждый из этих типов управления эффективен в своей области применения, которая имеет свои границы.

Выполнение задач в режиме технической поддержки предполагает поступление задач на доработку систем от пользователей через системы автоматизации технической поддержки. Сами задачи выполняются по техническим заданиям (ТЗ), согласованным с заявителями. Форма ТЗ упрощенная, часто включает в себя описание функционала задачи (с визуализацией изменений интерфейсов), фиксацию исполнителя, заказчика. Сроки выполнения работ согласуются индивидуально. Приемку работ проводит, как правило, заявитель. Для такого режима работы характерна непредсказуемость потока задач, что влечет непредсказуемость нагрузки ИТ-персонала, переносы сроков выполнения работ из-за нехватки ресурсов. В результате отсутствия стратегии развития продукта и приоритизации заданий в ее рамках продукт развивается спонтанно, а ресурсы расходуются неоптимально. Для управления таким режимом применяют методологии ITIL, ITSM и Kanban. На начальном этапе используют простые таск-треккеры, в более зрелом варианте – автоматизацию на базе систем класса HelpDesk или ServiceDesk в сочетании с автоматизированной Kanban-доской, что позволяет разгрузить ИТ-службу, упорядочить ее работу, повысить прозрачность, организовать систему мотивации. Границы эффективной применимости такого подхода – сопровождение продукта, прикладной системы без управляемого целенаправленного развития.

Более зрелый, сетевой тип управления проектами применяется уже много лет. Он базируется на персональной прозрачной ответственности руководителя и членов проектной команды, что при грамотном планировании и подготовке проекта к запуску дает его очень высокую предсказуемость, прозрачность и эффективность. Управление сетевыми проектами базируется на методологиях Project Management Body of Knowledge (PMBOK) американского института ANSI (American Standards Institute), ГОСТе 34, а также на методологиях On Target, Microsoft Business Solutions Partners Methodology, Microsoft Dynamics Sure Step (MDSS), OneMethodology, Application Implementation Method (AIM). Границы эффективности – тиражные проекты, где есть возможность четко поставить задачу и детально спланировать ее выполнение. Сетевой тип управления нечувствителен к изменениям, вызванным изменениями бизнес-среды, отвлечением команды на другие задачи и т. п., неэффективен при развитии прикладного ИТ-решения для современного массового потребителя.

Продуктовая разработка базируется на методологии Agile (часто на практике используются методологии Scrum и Kanban). Границы эффективности – проекты, в которых невозможно точно определить его оптимальные параметры, ориентация на изменчивую по своим предпочтениям или природе клиентскую и бизнес-среду.

Функциональная архитектура модуля управления проектами в рамках экспертной системы реализации современной цифровой трансформации бизнес-процессов предприятий

Модуль управления проектами является составной частью информационной системы управления цифровой трансформацией (ИС УЦТ) и предназначен для цифровизации детального оперативного управления проектами в рамках плана проектов и соответствующих укрупненных стадий и реперных точек, учитываемых в основном конвейере цифровой трансформации (ЦТ).

Проекты современной цифровой трансформации можно условно разделить на две большие группы (рис. 1): проекты по созданию новых или модернизации существующих продуктов продуктовой линейки предприятия и проекты по цифровизации общих процессов компании.

В соответствии с принципами метода попродуктного планирования и управле-

ния цифровой трансформацией [20] каждый продукт продуктовой линейки компании при планировании и реализации цифровой трансформации целесообразно развивать в рамках отдельного центра финансовой ответственности, реализуемого в рамках отдельного проекта. В силу ориентации продуктов на массовую аудиторию, неоднородную по своему составу, изменчивую по своему поведению и предпочтениям во времени, при планировании и реализации таких проектов целесообразно применять гибкие методики, основанные на принципах Agile. Практика выполнения подобных проектов показывает целесообразность использования методики Scrum в сочетании с Kanban.

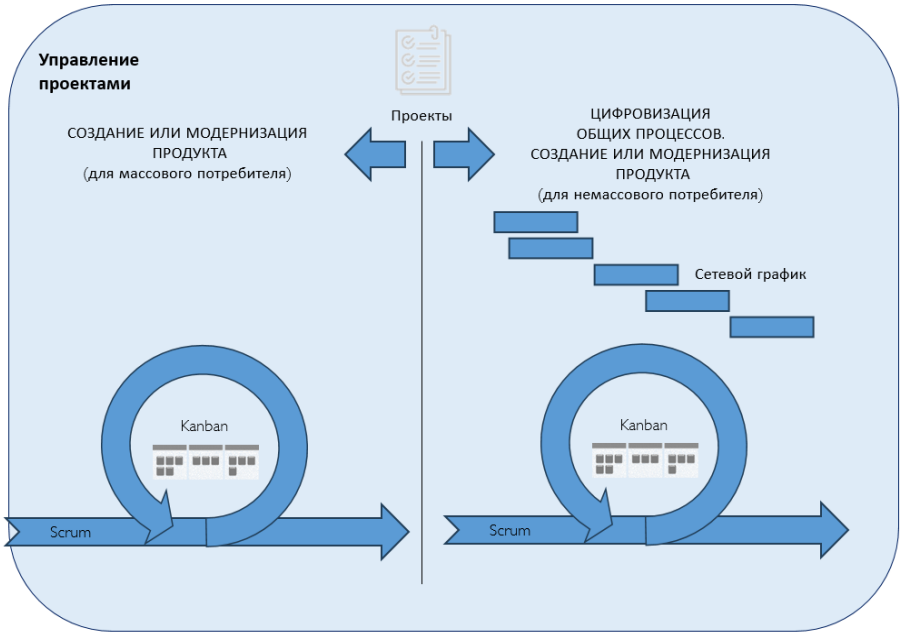

Рис. 1. Функциональная архитектура модуля управления проектами ИС УЦТ

При цифровизации общих процессов в зависимости от характера проектов, которые их реализуют, используют или Scrum в сочетании с Kanban, или методики и подходы, основанные на планировании с использованием сетевого графика (PMBOK, ГОСТ 34). В случаях, когда при планировании проекта можно составить и согласовать с функциональным заказчиком (представителем, руководителем конечных пользователей) техническое задание, включающее требования к проекту, его результату и качеству выполнения, а также определить четкий график работ по выполнению проекта с соотнесенным к каждой работе необходимым объемом ресурсов при условии, что при старте проекта утвержденное техническое задание и план работ не будут существенно меняться за время их реализации, применяют методику управления проектами, основанную на планировании с использованием сетевого графика (сетевые проекты). В остальных случаях целесообразно использовать методику Scrum в сочетании с Kanban. Как правило, все проекты по внедрению типовых информационных систем с целью цифровизации процессов предприятия выполняются по методике с использованием сетевого графика. Для проектов внедрения также могут применяться методики On Target, Microsoft Business Solutions Partners Methodology, Microsoft Dynamics Sure Step (MDSS), OneMethodology, Application Implementation Method (AIM).

При планировании и реализации сетевого проекта должен быть выполнен ряд работ, организация которых может быть

разделена на два контура: контур подготовки проекта (выполняется в рамках планирования проекта с фиксацией результатов планирования в основном конвейере выполнения цифровой трансформации) и контур выполнения сетевого проекта.

Контур подготовки сетевого проекта служит для оформления документов, необходимых для принятия решения о запуске нового сетевого проекта. Его работа инициализируется при одобрении соответствующей инициативы от заказчика проекта. При принятии решения о проработке материалов назначается потенциальный руководитель проекта, который совместно с привлекаемыми им экспертами готовит соответствующий пакет документов:

1. *Устав проекта*, в котором указываются цели и задачи проекта, проектная группа, ее полномочия и зоны ответственности; делается анализ рисков; разрабатываются компенсирующие мероприятия, которые по возможности и при целесообразности заносят в график реализации проекта.

2. *Техническое задание*. ТЗ составляется в упрощенном виде или по требованиям ГОСТ 34. К обязательной информации в ТЗ (в том числе упрощенном) относятся:

– цели и задачи создания автоматизированной информационной системы (АИС);

– пользователи системы, их решаемые задачи и общий порядок взаимодействия с АИС (с указанием перечня и характеристик информационного обмена);

– общие функциональные требования к АИС;

– верхнеуровневая архитектура АИС (блок-схема);

– функциональные требования к каждому компоненту архитектуры;

– технические требования к каждому компоненту архитектуры;

– перечень и характеристики информационного обмена каждого компонента с другими компонентами, АИС и пользователями;

– общие технические требования к АИС;

– модель угроз и требования по информационной безопасности (при необходимости);

– определение уровня защищенности АИС и требований по защите персональных данных (при необходимости);

– SLA-работы АИС, в том числе требования по нагрузке и допустимое время простоя АИС, описание характеристик уровня технической поддержки и мониторинга работоспособности АИС;

– требования к ИТ-инфраструктуре (серверной и сетевой);

– требования к интерфейсам (GUI, API);

– требования к обслуживающему персоналу, технической поддержке и мониторингу работоспособности АИС, необходимые для обеспечения параметров SLA.

Если проект не предполагает создание новой или глубокой модернизации существующей автоматизированной информационной системы, то допускается упрощенное ТЗ, в котором достаточно указать:

– цели и задачи работ;

– пользователей, их решаемые задачи;

– функциональные требования к результатам работ;

– технические требования к результатам работ;

– требования к обслуживающему персоналу, мониторингу и технической поддержке (при необходимости).

Примером могут быть ТЗ на отдельные задачи по доработкам существующих систем, ТЗ на создание или модернизацию инженерной инфраструктуры, ТЗ на небольшие ИТ-проекты, к которым не предъявляется дополнительных требований по информационной безопасности и защите персональных данных.

При внедрении коробочных АИС (с доработкой функционала или без таковой) обязательной информацией в ТЗ (в том числе упрощенном) является следующая:

– цели и задачи проекта;

– описание бизнес-процесса (варианты «как есть» и «как должно быть» после оп-

тимизации существующего бизнес-процесса; допускается указывать только вариант «как должно быть»);

– пользователи системы, их решаемые задачи;

– описание пошаговой реализации бизнес-процесса (вариант «как должно быть») с использованием внедряемой системы (с описанием участков бизнес-процесса, которые не покрываются функционалом внедряемой системы, с указанием необходимого объема настроек или доработок (при необходимости), а также с описанием и скриншотами экранов внедряемой системы по каждому шагу бизнес-процесса, в котором она может быть применена);

– перечень и характеристики информационного обмена АИС со сторонними системами, спецификации соответствующих API;

– общие технические требования к АИС;

– модель угроз и требования по информационной безопасности (при необходимости);

– определение уровня защищенности АИС и требований по защите персональных данных (при необходимости);

– SLA-работы АИС, в том числе требования по нагрузке и допустимое время простоя АИС, описание характеристик уровня технической поддержки и мониторинга работоспособности АИС;

– требования к ИТ-инфраструктуре (серверной и сетевой);

– требования к обслуживающему персоналу, технической поддержке и мониторингу работоспособности АИС, необходимые для обеспечения параметров SLA.

3. *Сетевой график проекта* – график с атрибутами, аналогичными представленному на рис. 2 шаблону.

СЕТЕВОЙ ГРАФИК ПРОЕКТА <Название проекта>

Руководитель проекта: <Ф. И. О., контактный номер телефона и электронная почта>

Легенда:	
	Выходной день
30	Рабочий день с указанием стоимости дополнительных ресурсов (график платежей)
0	Рабочий день

Примечание. Длительности работ возможно указывать не по дням (как в настоящей форме), а по неделям или с другой периодичностью

Примечание 1. Стоимость команды разработки (заработная плата и налоги с нее) учитывается в отдельной таблице "Штатное расписание". Стоимость активов, работ, услуг, оценка трудоемкости дополнительного персонала и его стоимость (если нужно) оцениваются в сетевом графике проекта.

Примечание 2. В разделе "Периодические платежи" (ИТ-инфраструктура и т. п.) указываются все периодические платежи, в том числе периодические палатежи за использование лицензий, ИТ-оборудования и т. п., включая периодические расходы не только по оборудованию, но и по инструментам продвижения и т. п.

№	Мероприятие	Результат	Исполнитель	Оценка трудоемкости	Описание доп. ресурсов	Оценка стоимости доп. ресурсов		Процент завершенности работ	Дни, ориентировочный график платежей, тыс. руб.							ИТОГО
				чел.-дн.		min, руб.	max, руб.		01.02.21	02.02.21	03.02.21	04.02.21	05.02.21	06.02.21	07.02.21	
									1	2	3	4	5	6	7	
1	*Этап 1 <Название этапа>*										90	0				90
1.1											30					30
1.2											10					10
1.3											50					50
2	*Этап 2*											90	0			90
2.1												30				30
2.2												10				10
2.3												50				50
ИТОГО									0	0	90	90	0	0	0	180
Периодические																
																0
																0
																0
																0
Итого								0	0	0	0	0	0	0	0	0
ИТОГО								0	0	0	90	90	0	0	0	180

Рис. 2. Шаблон графика проекта

При построении сетевого графика работы должны быть декомпозированы до уровня детализации, когда по каждой работе возможно указать:

– длительность работ;

– Ф. И. О. ответственного исполнителя (желательно декомпозировать до того уровня детализации, когда одну работу ведет один исполнитель);

– результат работ;

– оценку трудоемкости;

– перечень необходимых дополнительных ресурсов (виртуальная машина, лицензия, подрядчик, дополнительный сотрудник (новая вакансия) и т. п.) и оценку их стоимости.

Если проект предполагает проектирование, то необходимо сформулировать подробный перечень этапов и работ по проекту с достаточно точной оценкой стоимости и сроков их выполнения на первых этапах проекта. После утверждения проекта стоимость и сроки выполнения дальнейших работ должны быть уточнены. В случае если проект предусматривает пилотирование, то после успешного его выполнения сроки и стоимости выполнения дальнейших работ по проекту также должны быть уточнены.

4. *Обоснование экономической эффективности проекта.* Оценка эффективности проводится на основе финансовой модели, в которой оценивается потенциальное увеличение выручки компании, которое может произойти благодаря результату проекта.

После разработки устава проекта, ТЗ и сетевого графика их целесообразно согласовать с представителем архитектурного надзора и руководителем ИТ.

Согласованный пакет документов рассматривается на отдельном совещании, по результатам которого принимается решение о запуске нового проекта.

Подготовка документов по сетевому проекту, а также документации по корректировкам и мониторингу его выполнения осуществляется в виде файлов формата офисного пакета, которые хранятся в репозитории описаний архитектуры ИС УЦТ. Для построения и ведения графика проекта может быть предусмотрен отдельный функционал в модуле управления проектами ИС УЦТ или интеграция с инструментами, представленными на рынке. Оценка эффективности проекта производится на базе той же типовой финансовой модели и модели нефинансовых показателей эффективности, которые используются для оценки эффективности в других модулях ИС УЦТ.

Модуль управления проектами должен поддерживать функционал второго контура – контура управления сетевым проектом, который служит для выполнения проекта под управлением руководителя проекта согласно графику работ, а также для мониторинга хода выполнения работ по сетевому проекту на регулярных совещаниях в составе заказчика, руководителя ИТ, руководителя проекта и приглашенных им представителей проектной группы, определенной в уставе.

При возникновении отклонений от графика (по срокам или параметрам, в том числе стоимостным) руководитель проекта по своему усмотрению может:

– самостоятельно устранить такие отклонения;

– вынести их на еженедельные совещания с заказчиком;

– инициировать внеочередное совещание с заказчиком для устранения отклонений в рабочем порядке или корректировки графика проекта, включая его ресурсную часть, с обязательной оценкой эффективности обновленной траектории выполнения проекта (по тем же моделям, по которым оценивалась эффективность проекта при его старте).

Регулярные совещания с заказчиком проводятся один раз в неделю и служат для мониторинга хода выполнения проекта и обсуждения текущих или потенциальных его проблем. Ведущим совещания является руководитель проекта. По выносимым на совещание проблемам или рискам руководитель проекта готовит по

2-3 варианта компенсационных мероприятий.

В конце ключевых этапов (если предусмотрено графиком) или в конце всего проекта проводятся приемо-сдаточные испытания (ПСИ) информационной системы или демонстрация результатов работ по проекту (если проектом не предусматриваются работы по информационной системе). ПСИ проводится по утвержденной заказчиком заранее программе-методике испытаний (ПМИ). После успешных ПСИ или демонстрации и подписания комиссией акта завершения работ по проекту его результаты выносятся на очередное совещание проектного комитета, где подтверждается решение о завершении проекта.

В случае непрохождения ПСИ или демонстрации либо неподтверждения завершенности проекта по другой причине составляется акт с перечнем доработок и графиком их выполнения. График составляется по форме, аналогичной форме графика проекта. После выполнения доработок проводятся повторные ПСИ или демонстрация.

Техническая и организационно-распорядительная документация по проекту (включая документацию управления проектом) хранится в репозитории описаний архитектур (цифровой двойник).

Для проектов, отнесенных к продуктовым (выполняемым по Agile), должна быть предусмотрена функциональность их планирования и управления по методике Scrum в сочетании с Kanban.

Первоначальное планирование проекта по созданию нового или модернизации текущего продукта производится по методике концептуального проектирования CustDev, результаты которого вместе с оценкой эффективности по моделям на базе типовой финансовой модели и модели нефинансовых показателей эффективности, используемые для оценки эффективности в других модулях ИС УЦТ, хранятся в репозитории описаний архитектур ИС УЦТ, а ключевые этапы импортируются в основной конвейер ИС УЦТ.

Дальнейшее управление проектами ведется по трем последовательно выполняемым друг за другом контурам, завершение спринта одного из которых формирует постановку задачи для спринта последующего контура. Первый контур направлен на выполнение задач по сбору инициатив на модернизацию параметров продуктов, ведение бэклогов, бизнес- и техническое проектирование; второй – на реализацию спроектированных в рамках первого контура задач; третий – на тестирование результатов второго контура, их различные проверки и запуск. Работы каждого из контуров выполняются в рамках методики Scrum. Прохождение задач по контурам отслеживается в рамках единой доски Kanban (рис. 3).

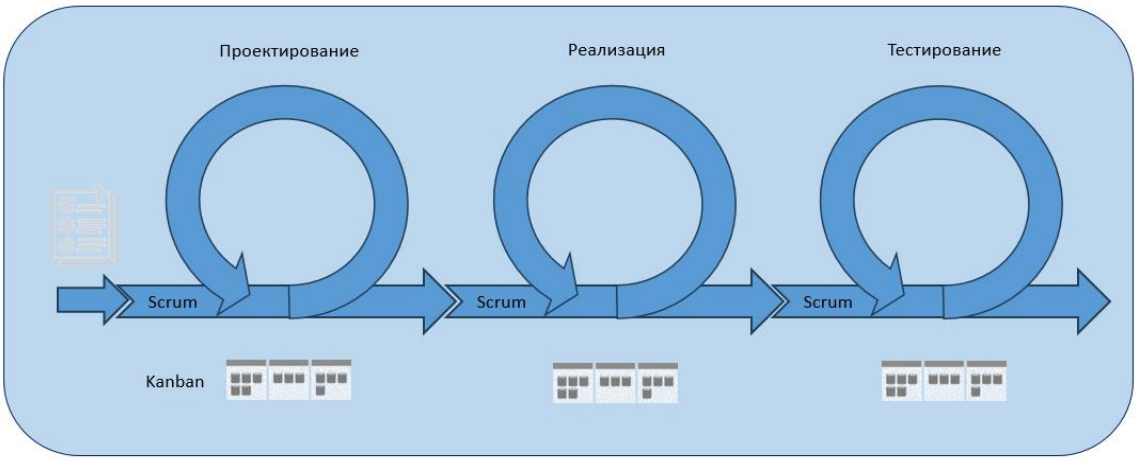

Рис. 3. Контуры управления проектом

Модуль управления проектами ИС УЦТ должен поддерживать функциональность такого подхода своими средствами или с использованием интегрированных между собой решений сторонних производителей. Модуль должен быть интегрирован с системами управления (оркестрации) производственными конвейерами DevSecOps CI CD.

При прохождении ключевых точек соответствующие изменения хода выполнения работ должны помечаться в основном конвейере ИС УЦТ.

Корректировки хода выполнения работ, варианты корректировок и оценки их эффективности, техническая и организационно-распорядительная документация по проекту (включая документацию управления проектом) хранятся в модуле репозитория описаний архитектур (цифровой двойник).

Таким образом, в исследовании определена функциональная архитектура блока управления проектами современной цифровой трансформации коммерческих предприятий и подобраны методики для ее использования на практике.

Список литературы

1. *Андерсон Дж. У.* Лучшие практики внедрения SAP. – М. : Лори, 2014.

2. *Вайл П., Ворнер С.* Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения : пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2019.

3. *Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В.* Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. – 2018. – № 9. – С. 1345–1358.

4. *Генкин А., Михеев А.* Блокчейн. Как это работает и что ждет нас завтра. – М. : Альпина Паблишер, 2018.

5. *Денисенко В. Ю.* Мониторинг эффектов цифровых продуктов в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 5. – С. 1715–1724.

6. *Денисов И. В., Потапов Р. А.* Становление и развитие менеджера // Научно-аналитический журнал «Наука и практика» Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 2 (26). – С. 28–33.

7. *Днепровская Н.* Формирование инновационной среды цифровой экономики : дис. … д-ра экон. наук. – М., 2020.

8. *Зеленков М. Ю.* Критерии и методы оценки эффективности цифровизации управления транспортно-логистическими системами // Тренды и управление. – 2019. – № 2. – С. 76–90.

9. *Исаев Р.* От процессного управления к цифровой трансформации и ИТ-процессам. Версия 2.0. – URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/ot_protsessnogo_upravleniya_k_tsifrovoy_transformacii_isaev/ (дата обращения: 12.04.2023).

10. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – М. : Вильямс, 2006.

11. *Кафиятуллина Ю. Н., Курочкин Д. А., Сердечный Д. В.* Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. – Ч. 1 // Вестник университета. – 2022. – № 6. – С. 74–82.

12. *Келли К.* Неизбежное. 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

13. *Кокуйцева Т. В., Овчинникова О. П.* Методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 6. – С. 2413–2430.

14. Конкуренция в цифровую эпоху: стратегические вызовы для Российской Федерации. – URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3c785826-a058-5608-8fdd-fd3051be1e89/content

15. *Кочетков Е. П., Забавина А. А., Гафаров М. Г.* Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12. – № 1. – С. 68–81.

16. *Кулапов М. Н., Варфоломеев В. П., Карасев П. А.* Технологические аспекты теории управления инновационными процессами: системный анализ и подходы к моделированию // Друкеровский вестник. – 2018. – № 3 (23). – С. 82–100.

17. *Куренков А. Л.* Мониторинг выполнения цифровой трансформации предприятий коммерческого сектора экономики в условиях перманентно изменяющейся бизнес-среды // Инновации и Инвестиции. – 2023. – № 11. – С. 538–541.

18. *Куренков А. Л.* Оценка эффективности цифровой трансформации предприятий коммерческого сектора экономики: современные реалии и особенности // Инновации и Инвестиции. – 2023. – № 9. – С. 134–137.

19. *Куренков А. Л.* Предпосылки к созданию и основные подходы методологии управления цифровой трансформацией коммерческих предприятий // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации : материалы X Международной конференции аспирантов и молодых ученых. Витебск, 8 декабря 2023 г. – Витебск : ВГУ имени П. М. Машерова, 2023. – С. 247–249.

20. *Куренков А. Л.* Продуктовый подход в планировании и управлении цифровой трансформацией предприятий коммерческого сектора экономики в условиях перманентно изменяющейся бизнес-среды // Инновации и Инвестиции. – 2023. – № 10. – С. 152–155.

21. *Куренков А. Л.* Учет влияния изменений характеристик продукта на эффективность цифровой трансформации предприятий коммерческого сектора экономики в условиях перманентно изменяющейся бизнес-среды // Инновации и Инвестиции. – 2023. – № 12. – С. 349–351.

22. *Лелу Л.* Блокчейн от А до Я. Все о технологии десятилетия. – М. : Эксмо, 2018.

23. *Минов А., Кирюшин С., Борисов Е.* Цифровизация и цифровая трансформация. – URL: https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20трансформация%20-%203_os.pdf

24. *Моборн Р., Чан К.* Переход к голубому океану. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

25. *Никулин Л. Ф., Деменко О. Г.* «Четвертая парадигма» и менеджмент // Научно-аналитический журнал «Наука и практика» Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 1 (29). – С. 48–63.

26. *Орловский В., Коровкин В.* От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации. – М. : Эксмо, 2020.

27. *Портер М., Хаппелманн Дж.* Революция в производстве // Harvard Business Review Россия. – 2018. – С. 3-16.

28. *Прохоров А., Коник Л.* Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. – 2-е изд., исправл. и доп. – М. : ООО «Комньюс Груп», 2019.

29. *Степанов Д. Ю.* Цифровизация и корпоративные информационные системы // Корпоративные информационные системы. – 2021. – № 4 (16). – URL: https://corpinfosys.ru/archive/2021/issue-16/121-2021-16-digitalizationerp (дата обращения: 06.06.2023).

30. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярук. – М. : РАНХиГС, 2021.

31. *Тапскотт А., Тапскотт Д.* Технология блокчейн – то, что движет финансовой революцией сегодня. – М. : Эксмо, 2017.

32. *Уколов В. Ф., Афанасьев В. Я., Черкасов В. В.* Ключевые эффекты цифровизации и возможные потери // Вестник университета. – 2019. – № 8. – С. 55–58.

33. *Уринцов А. И., Староверова О. В.* Инструментальные средства адаптации хозяйствующих субъектов к цифровой экономике. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2019.

34. *Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И.* Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. – Т. 36. – Вып. 3. – С. 390–420.

35. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты : доклады к XXII Апрельской Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Москва, 13–30 апреля 2021 г. / науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишневский, Т. С. Зинина. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021.

36. Что такое цифровая трансформация? – URL: https://www.sap.com/cis/insights/what-is-digital-transformation.html (дата обращения: 12.04.2023).

37. Accelerating Digital Transformation: Good Practices for Developing, Driving and Accelerating ICT Centric Innovation Ecosystems in Europe. – URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Innovation/Documents/Publications/18-00204_E_Goodpractices.pdf

38. *Bharadwaj A. S., El Sawy O. A., Pavlou R. A., Venkatraman N.* Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights // MIS Quarterly. – 2013. – N 2. – P. 471–482.

39. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. – URL: https://www.gbv.de/dms/zbw/1663298130.pdf

40. *Sebastian I. M., Mocker M., Ross J. W., Moloney K. G., Beath C. M., Fonstad N. O.* How Big Old Companies Navigate Digital Transformation // MIS Quarterly Executive. – 2017. – N 3. – P. 197–213.

References

1. Anderson G. U. Luchshie praktiki vnedreniya SAP [Best Practices of SAP Introduction]. Moscow, Lori, 2014. (In Russ.).

2. Wail P., Warner S. Tsifrovaya transformatsiya biznesa. Izmenenie biznes-modeli dlya organizatsii novogo pokoleniya [Digital Transformation of Business. Changing Business-Model for Organization of New Generation], translated from English. Moscow, Alpina Pablisher, 2019. (In Russ.).

3. Garifullin B. M., Zyabrikov V. V. Tsifrovaya transformatsiya biznesa: modeli i algoritmy [Digital Transformation of Business: Models and Algorithms]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economics], 2018, No. 9, pp. 1345–1358. (In Russ.).

4. Genkin A., Mikheev A. Blokcheyn. Kak eto rabotaet i chto zhdet nas zavtra [Blockchain. How it Works and what is in Store for Us Tomorrow]. Moscow, Alpina Pablisher, 2018. (In Russ.).

5. Denisenko V. Yu. Monitoring effektov tsifrovykh produktov v usloviyakh tsifrovoy transformatsii promyshlennykh predpriyatiy [Monitoring Effects of Digital Products in Conditions of Digital Transformation at Enterprises]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economics], 2021, Vol. 15, No. 5, pp. 1715–1724. (In Russ.).

6. Denisov I. V., Potapov R. A. Stanovlenie i razvitie menedzhera [Formation and Development of Manager]. *Nauchno-analiticheskiy zhurnal «Nauka i praktika» Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Academic-Analytical Journal 'Science and

Practice' of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 2 (26), pp. 28–33. (In Russ.).

7. Dneprovskaya N. Formirovanie innovatsionnoy sredy tsifrovoy ekonomiki. Diss. dokt. ekon. nauk [Shaping the Innovation Environment of Digital Economics. Dr. econ. sci. diss.]. Moscow, 2020. (In Russ.).

8. Zelenkov M. Yu. Kriterii i metody otsenki effektivnosti tsifrovizatsii upravleniya transportno-logisticheskimi sistemami [Criteria and Methods of Assessing Efficiency of Digitalization in Transport and Logistics Systems]. *Trendy i upravlenie* [Trends and Management], 2019, No. 2, pp. 76–90. (In Russ.).

9. Isaev R. Ot protsessnogo upravleniya k tsifrovoy transformatsii i IT-protsessam. Versiya 2.0 [From Process Management to Digital Transformation and IT-Processes. Version 2.0]. (In Russ.). Available at: https://www.businessstudio.ru/articles/article/ot_protsessnogo_upravleniya_k_tsifrovoy_transformacii_isaev/ (accessed 12.04.2023).

10. Kaplan R., Norton D. Strategicheskoe edinstvo. Sozdanie sinergii organizatsii s pomoshchyu sbalansirovannoy sistemy pokazateley [Strategic Unity. Creating Synergy of the Organization by Balanced System of Indicators]. Moscow, Williams, 2006. (In Russ.).

11. Kafiyatullina Yu. N., Kurochkin D. A., Serdechnyy D. V. Printsipy tsifrovoy transformatsii biznesa v sovremennykh usloviyakh. Part 1 [Principles of Digital Transformation of Business in Today's Conditions. Part 1]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 2022, No. 6, pp. 74–82. (In Russ.).

12. Kelli K. Neizbezhnoe. 12 tekhnologicheskikh trendov, kotorye opredelyayut nashe budushchee [Inevitability. 12 Technological Trends Determining our Future]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2017. (In Russ.).

13. Kokuytseva T. V., Ovchinnikova O. P. Metodicheskie podkhody k otsenke effektivnosti tsifrovoy transformatsii predpriyatiy vysokotekhnologichnykh otrasley promyshlennosti [Methodological Approaches to Estimating Efficiency of Digital Transformation at Enterprises of Highly-Technological Industries]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economics], 2021, Vol. 15, No. 6, pp. 2413–2430. (In Russ.).

14. Konkurentsiya v tsifrovuyu epokhu: strategicheskie vyzovy dlya Rossiyskoy Federatsii [Competition in Digital Era: Strategic Challenge for the Russian Federation]. (In Russ.). Available at: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3c785826-a058-5608-8fdd-fd3051be1e89/content

15. Kochetkov E. P., Zabavina A. A., Gafarov M. G. Tsifrovaya transformatsiya kompaniy kak instrument antikrizisnogo upravleniya: empiricheskaya otsenka vliyaniya na effektivnost [Digital Transformation in Company as Tool of Crisis Management: Empiric Estimation of Impact on Efficiency]. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment* [Strategic Solutions and Risk-Management], 2021, Vol. 12, No. 1, pp. 68–81. (In Russ.).

16. Kulapov M. N., Varfolomeev V. P., Karasev P. A. Tekhnologicheskie aspekty teorii upravleniya innovatsionnymi protsessami: sistemnyy analiz i podkhody k modelirovaniyu [Technological Aspects of the Theory of Innovation Process Management: System Analysis and Approaches to Modeling]. *Drukerovskiy vestnik* [Druker's Bulletin], 2018, No. 3 (23), pp. 82–100. (In Russ.).

17. Kurenkov A. L. Monitoring vypolneniya tsifrovoy transformatsii predpriyatiy kommercheskogo sektora ekonomiki v usloviyakh permanentno izmenyayushcheysya biznes-sredy [Monitoring Digital Transformation Implementation at Enterprises of Commercial Sector in Conditions of Constantly Changing Business-Environment]. *Innovatsii i Investitsii* [Innovation and Investment], 2023, No. 11, pp. 538–541. (In Russ.).

18. Kurenkov A. L. Otsenka effektivnosti tsifrovoy transformatsii predpriyatiy kommercheskogo sektora ekonomiki: sovremennye realii i osobennosti [Estimating Efficiency

of Digital Transformation at Enterprises of Commercial Sector: Current Reality and Specific Features]. *Innovatsii i Investitsii* [Innovation and Investment], 2023, No. 9, pp. 134–137. (In Russ.).

19. Kurenkov A. L. Predposylki k sozdaniyu i osnovnye podkhody metodologii upravleniya tsifrovoy transformatsiey kommercheskikh predpriyatiy [Preconditions for Development and Key Approaches of Methodology of Digital Transformation Management at Commercial Enterprises]. *Molodezh XXI veka: obrazovanie, nauka, innovatsii: materialy X Mezhdunarodnoy konferentsii aspirantov i molodykh uchenykh. Vitebsk, 8 dekabrya 2023 g.* [Young People of the 21st Century: Education, Science, Innovation: materials of the 10th International Conference of Post-Graduate Students and Young Scientists. Vitebsk, December 8, 2023]. Vitebsk, VGU imeni P. M. Masherova, 2023, pp. 247–249. (In Russ.).

20. Kurenkov A. L. Produktovyy podkhod v planirovanii i upravlenii tsifrovoy transformatsiey predpriyatiy kommercheskogo sektora ekonomiki v usloviyakh permanentno izmenyayushcheysya biznes-sredy [Product Approach in Planning and Managing Digital Transformation at Enterprises of Commercial Sector in Conditions of Constantly Changing Business-Environment]. *Innovatsii i Investitsii* [Innovation and Investment], 2023, No. 10, pp. 152–155. (In Russ.).

21. Kurenkov A. L. Uchet vliyaniya izmeneniy kharakteristik produkta na effektivnost tsifrovoy transformatsii predpriyatiy kommercheskogo sektora ekonomiki v usloviyakh permanentno izmenyayushcheysya biznes-sredy [Assessing the Impact of Changing Product Characteristics on Efficiency of Digital Transformation at Enterprises of Commercial Sector in Conditions of Constantly Changing Business-Environment]. *Innovatsii i Investitsii* [Innovation and Investment], 2023, No. 12, pp. 349–351. (In Russ.).

22. Lelu L. Blokcheyn ot A do Ya. Vse o tekhnologii desyatiletiya [Blockchain from A to Z. Everything concerning Technology of the Decade]. Moscow, Eksmo, 2018. (In Russ.).

23. Minov A., Kiryushin S., Borisov E. Tsifrovizatsiya i tsifrovaya transformatsiya [Digitalization and Digital Transformation]. (In Russ.). Available at: https://4cio.ru/content/TSifrovizatsiya%20i%20tsifrovaya%20 transformatsiya%20-%203_os.pdf

24. Moborn R., Chan K. Perekhod k golubomu okeanu [Transition to Blue Ocean]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2018. (In Russ.).

25. Nikulin L. F., Demenko O. G. «Chetvertaya paradigma» i menedzhment [The 'Fourth Paradigm' and Management]. *Nauchno-analiticheskiy zhurnal «Nauka i praktika» Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Academic-Analytical Journal 'Science and Practice' of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 1 (29), pp. 48–63. (In Russ.).

26. Orlovskiy V., Korovkin V. Ot nosoroga k edinorogu. Kak upravlyat korporatsiyami v epokhu tsifrovoy transformatsii [From Rhino to Unicorn. How to Govern Corporations in the Era of Digital Transformation]. Moscow, Exmo, 2020. (In Russ.).

27. Porter M., Happelman G. Revolyutsiya v proizvodstve [Revolution in Production]. *Harvard Business Review Rossiya*, 2018, pp. 3-16. (In Russ.).

28. Prokhorov A., Konik L. Tsifrovaya transformatsiya. Analiz, trendy, mirovoy opyt [Digital Transformation. Analysis, Trends, Global Experience], 2nd edition, amended and revised. Moscow, Comnews Group, 2019. (In Russ.).

29. Stepanov D. Yu. Tsifrovizatsiya i korporativnye informatsionnye sistemy [Digitalization and Corporate Information Systems]. *Korporativnye informatsionnye sistemy* [Corporate Information Systems], 2021, No. 4 (16). (In Russ.). Available at: https://corpinfosys.ru/archive/2021/issue-16/121-2021-16-digitalizationerp (accessed 06.06.2023).

30. Strategiya tsifrovoy transformatsii: napisat, chtoby vypolnit [Strategy of Digital Transformation: to Put down to be Implemented], edited by E. G. Potapova, P. M. Poteev, M. S. Shklyaruk. Moscow, RANKHiGS, 2021. (In Russ.).

31. Tapskott A., Tapskott D. Tekhnologiya blokcheyn – to, chto dvizhet finansovoy revolyutsiey segodnya [Blockchain Technology is smth that Drives Financial Revolution Today]. Moscow, Exmo, 2017. (In Russ.).

32. Ukolov V. F., Afanasev V. Ya., Cherkasov V. V. Klyuchevye effekty tsifrovizatsii i vozmozhnye poteri [Key Effects of Digitalization and Possible Losses]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 2019, No. 8, pp. 55–58. (In Russ.).

33. Urintsov A. I., Staroverova O. V. Instrumentalnye sredstva adaptatsii khozyaystvuyushchikh subektov k tsifrovoy ekonomike [Tools of Adaptation of Economic Entities to Digital Economy]. Moscow, FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2019. (In Russ.).

34. Tsenzharik M. K., Krylova Yu. V., Steshenko V. I. Tsifrovaya transformatsiya kompaniy: strategicheskiy analiz, faktory vliyaniya i modeli [Digital Transformation of Companies: Strategic Analysis, Factors of Impact and Models]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika* [Bulletin of the St. Petersburg University. Economics], 2020, Vol. 36, Issue 3, pp. 390–420. (In Russ.).

35. Tsifrovaya transformatsiya otrasley: startovye usloviya i prioritety: doklady k XXII Aprelskoy Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva. Moskva, 13–30 aprelya 2021 g. [Digital Transformation of Industries: Start Conditions and Priorities: reports to the 22nd April International Conference on Problems of Economy and Society Development. Moscow, April 13–30, 2021], scientific editors L. M. Gokhberg, P. B. Rudnik, K. O. Vishnevskiy, T. S. Zinina. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2021. (In Russ.).

36. What does Digital Transformation Mean? (In Russ.). Available at: https://www.sap.com/cis/insights/what-is-digital-transformation.html (accessed 12.04.2023).

37. Accelerating Digital Transformation: Good Practices for Developing, Driving and Accelerating ICT Centric Innovation Ecosystems in Europe. Available at: https://www.itu.int/en/ITU-D/Innovation/Documents/Publications/18-00204_E_Goodpractices.pdf

38. Bharadwaj A. S., El Sawy O. A., Pavlou R. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 2013, No. 2, pp. 471–482.

39. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. Available at: https://www.gbv.de/dms/zbw/1663298130.pdf

40. Sebastian *I.* M., Mocker M., Ross J. W., Moloney K. G., Beath C. M., Fonstad N. O. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive,* 2017, No. 3, pp. 197–213.

Сведения об авторе

Александр Львович Куренков
кандидат технических наук, доцент
базовой кафедры цифровой экономики
института развития информационного
общества РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: kurenkov.al@rea.ru
ORCID: 0009-0009-2998-0288

Information about the author

Aleksandr L. Kurenkov
PhD, Assistant Professor
of the Basic Department of Digital Economy
of the Institute of the Information Society
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: kurenkov.al@rea.ru
ORCID: 0009-0009-2998-0288

DOI: http://dx.doi.org/10.2168/2413-2829-2024-5-19-25

CC BY

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРАКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБУЧЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Е. В. Золотова, Е. А. Гущина
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье представлен перечень интерактивных технологий, которые могут быть внедрены в образовательный процесс по экономическим дисциплинам, а также рассмотрены основные подходы к определению интерактивных технологий. Приведены результаты исследования эффективности внедрения интерактивных технологий в высших учебных заведениях. Авторами в течение четырех дней был проведен опрос шести групп студентов, обучающихся по программам бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика». Качественные и количественные данные позволили проанализировать отношение студентов к традиционным методам обучения и интерактивным технологиям на лекционных и семинарских (практических) занятиях. Выявлено, что уровень использования интерактивных технологий обучения увеличивается, однако все еще оценивается как недостаточный большинством студентов. Установлено, что такие интерактивные технологии, как опрос в игровом формате по тематическим карточкам, тестирование в игровом формате с использованием цифровых обучающих платформ, деловые/имитационные игры по теме дисциплины, решение практических заданий/кейсов и создание проектов, оцениваются студентами как эффективные методы обучения. В заключение отмечено, что использование интерактивных технологий как на лекционных, так и на семинарских занятиях эффективно, однако студенты предпочитают смешанный формат.
Ключевые слова: цифровые платформы, высшее образование, экономические науки, имитационные игры, опрос в игровом формате.

ESTIMATING EFFICIENCY OF INTERACTIVE TEACHING TECHNOLOGIES IN EDUCATION PROCESS

Ekaterina V. Zolotova, Ekaterina A. Gushchina
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article provides a list of interactive technologies, which can be used in education process on economic subjects and studies key approaches to identifying interactive technologies. Findings of the research dealing with efficiency of introducing interactive technologies in higher education institutions are also given. The authors for 4 days conducted a survey of six groups of students of the bachelor program with specialization 38.03.01 'Economics'. Qualitative and quantitative figures allowed them to analyze students' attitude to conventional methods of teaching and interactive technologies at lecturers and tutorials. It was found out that the scale of using interactive technologies in teaching is increasing, however it is assessed as insufficient by the majority of students. The survey showed that such interactive technologies as questions in the form of game based on subject cards, tests in the form of game using digital teaching platforms, business/imitation games based on topics being studied, practical tasks/cases solving and project elaboration are appraised by students as effective methods of teaching. In conclusion it was pointed out that interactive technologies both at lectures and work-shops are efficient, however students prefer a mixed format.
Keywords: digital platforms, higher education, economic sciences, imitation games, survey in the form of game.

Введение

В эпоху быстрых изменений система высшего образования нуждается в таких инструментах, которые могли бы обеспечить гибкость образовательного процесса и быструю адаптивность к новым тенденциям и трендам. В частности, высшее образование по экономическим специальностям должно отвечать постоянно меняющимся потребностям общества, процессам регионализации и глобализации, транснационализации и интернационализации, а также цифровизации, что обусловливает активизацию процесса трансформации образования в последние годы. Однако трансформация образования начинается не со структуры университетов, а с изменения особенностей выстраивания взаимодействия между преподавателем высшей школы и студентом посредством внедрения новых педагогических подходов.

При преподавании экономических дисциплин применение интерактивных технологий обучения является одним из инструментов, который позволяет быстро адаптировать образовательный процесс к происходящим изменениям в мировой экономике и международных экономических отношениях. В отличие от традиционной стратегии, где образовательный процесс выстраивается в одностороннем порядке от преподавателя к студенту, данный подход отличается активным взаимодействием всех обучающихся и преподавателя. Интерактивный подход основан на практических действиях, что способствует более быстрой адаптации студента к требованиям рынка труда после завершения обучения.

Интерактивные технологии обучения уже внедряются во многие учебные планы и дисциплины российских вузов, однако с разной скоростью. В связи с этим цель данного исследования заключается в оценке эффективности внедрения интерактивных технологий обучения в образовательный процесс при преподавании экономических дисциплин. Будучи исследовательской работой, эта статья вносит вклад в научную литературу, демонстрируя потенциальную эффективность интерактивных технологий как педагогического инструмента.

Методы исследования

При анализе эффективности использования интерактивных технологий обучения в образовательном процессе важно учитывать, что интерактивное обучение осуществляется разными способами и с помощью различных инструментов. Прежде всего на основе анализа научной литературы мы определили значение термина «интерактивные технологии в образовании», а также какие именно технологии относятся к интерактивным. Так, Т. Н. Добрынина и Н. В. Гуляевская определяют интерактивные технологии как «технологии, в которых обучение происходит во взаимодействии всех обучающихся, включая педагога. Каждый вносит свой особый индивидуальный вклад, в ходе работы идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности» [2].

Зарубежные ученые Жаклин К. Истман, Раджеш Айер и Кевин Л. Истман отмечают, что интерактивные технологии – это один из технологических инструментов, который преподаватели могут использовать для улучшения общения и взаимодействия в аудиториях [5. – P. 37]. Курс с использованием интерактивных технологий более интересен, привлекает больше внимания и приносит больше удовлетворения.

В статье «Индивидуальная образовательная траектория и интерактивные технологии в дистанционном обучении» С. М. Герцен анализирует наиболее популярные технологии среди студентов, а именно бинарную лекцию, брифинг, вебинар, видеоконференцию, видеолекцию, виртуальные консультации, дебаты, деловую игру, дискуссию и т. д. [1].

Исследователи М. А. Ковардакова, О. А. Макарова и Е. О. Ускова представили перечень интерактивных подходов, среди

которых выделили «творческие задания; работу в малых группах, обучающие игры (ролевые игры, имитации, деловые игры), использование общественных ресурсов (приглашение специалиста, экскурсии), проекты и другие внеаудиторные методы обучения (соревнования, интервью, фильмы, спектакли, выставки), изучение и закрепление нового материала (интерактивная лекция, работа с наглядными пособиями, видео- и аудиоматериалами, обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем; разбор ситуаций; разрешение проблем (дерево решений, мозговой штурм); тренинги и т. д.» [3. – С. 6].

А. Г. Окуловская в своем исследовании отмечает такие технологии интерактивного обучения, как командные игры, кейс-технологии, тренинги, дискуссии, обсуждения, художественные технологии, технологии проектного обучения и др. [4].

В нашем исследовании к интерактивным технологиям, которые могут использоваться преподавателями экономических дисциплин в высших учебных заведениях, мы отнесли такие педагогические приемы, как занятие-дискуссия, обсуждение, совместное исследование конкретной темы, компьютерные симуляции, мозговой штурм, тренинги, деловые и имитационные игры по теме дисциплины, создание проектов, составление бизнес-планов, решение практических заданий и кейсов, подготовку аналитических сводок и справок, тестирование в игровом формате на платформе Quizziz, изучение информации с помощью платформы Quizlet, а также тестирование в игровом формате по тематическим карточкам.

Второй этап включал проведение исследования в форме опроса с 21 по 24 ноября 2023 г. Опрос проводился по анкете, которая содержала 16 вопросов с вариантами ответов. В первой части анкеты были заданы вопросы для определения уровня внедрения интерактивных технологий в лекционные занятия, а также для выявления предпочтений использования таких технологий. Вторая часть анкеты содержала вопросы для определения уровня внедрения интерактивных технологий в семинарские занятия. Опрос был проведен в асинхронном режиме с использованием google-форм. За этот период были собраны ответы от шести групп студентов, обучающихся по программам бакалавриата в РЭУ им. Г. В. Плеханова по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика». Исследование проводилось с целью выявления интерактивных технологий, которым студенты отдают предпочтение, и оценки их результативности по мнению самих обучающихся, а также для подтверждения заключения Жаклин К. Истман, Раджеш Айер и Кевин Л. Истман, что обучение с использованием интерактивных технологий наиболее интересно, привлекает больше внимания и приносит больше удовлетворения по сравнению с традиционным обучением.

Результаты исследования

В проведенном опросе студентов РЭУ им. Г. В. Плеханова, обучающихся по программам бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», приняло участие 96 человек, из них 56,3% – студенты 3-го курса, 43,8% – студенты 4-го курса. Представленная выборочная совокупность студентов обоснована изучением ими профильных экономических дисциплин на старших курсах обучения, а также наличием более обширного опыта вовлеченности в различные формы обучения по сравнению со студентами младших курсов.

Оценка уровня использования интерактивных технологий во время лекционных занятий подтвердила, что они активно внедряются в образовательный процесс по программам бакалавриата в РЭУ им. Г. В. Плеханова по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Более 40% обучающихся считают, что образовательный процесс уже включает достаточно интерактивных технологий, однако более половины обучающихся (54,2%) считают уровень внедрения интер-

активных технологий еще недостаточным (рис. 1).

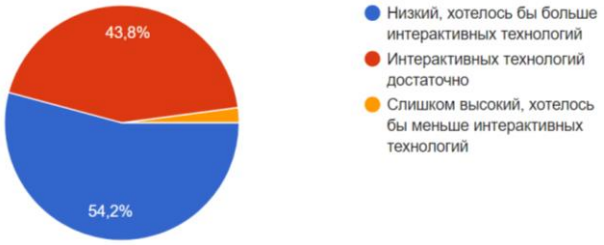

Рис. 1. Оценка уровня использования интерактивных технологий на лекционных занятиях

В рамках лекционных занятий студенты *практически всегда* сталкиваются с прослушиванием лекции, читаемой преподавателем с использованием иллюстративных примеров в виде презентации (42%), *часто* – с конспектированием лекции в электронном формате (на телефон/ноутбук/планшет и т. п.) (35%). Лишь *иногда на лекциях вводятся интерактивные технологии, такие как* решение практических заданий/тестов в конце занятия по теме лекции (43%), просмотр видеороликов по теме лекции (40%), интерактивные лекции с использованием презентации (28%). При этом 55% респондентов крайне редко или никогда не сталкиваются с такими интерактивными технологиями, как интерактивные лекции с использованием цифровых обучающих платформ (Quizziz, Quizlet и т. п.), а 47% – с просмотром видеороликов на лекционных занятиях.

Результаты опроса продемонстрировали, что, по мнению самих студентов, низкой эффективностью пользуются такие традиционные методы, как решение практических заданий и тестов в конце занятия по теме лекции (65%) и конспектирование лекции в письменной форме (63%), в то время как самую высокую оценку эффективности на лекционных занятиях получили виды деятельности, связанные с интерактивными технологиями, а именно интерактивная лекция с использованием презентации (81%), интерактивные лекции с использованием цифровых обучающих платформ (Quizziz, Quizlet и т. п.) (76%), просмотр видеороликов по теме лекции (70%) и конспектирование лекции в электронном формате (на телефон/ноутбук/планшет и т. п.) (60%).

Среди наиболее предпочтительных форм обучения на лекционных занятиях студенты выделили:

– просмотр видеороликов по теме лекции (68%);

– обсуждение, совместное исследование конкретной темы, задачи или явления всеми участниками образовательного процесса (65%);

– прослушивание лекции, читаемой преподавателем с использованием иллюстративных примеров в виде презентации (60%);

– интерактивную лекцию с использованием цифровых обучающих платформ (Quizziz, Quizlet и т. п.) (58%).

Данные результаты подтвердили гипотезу, что внедрение интерактивных технологий делает материал лекций более интересным для студентов, привлекает больше внимания и приносит больше удовлетворения слушателям. Тем не менее студенты предпочитают смешивание традиционного формата, например, прослушивание лекции, и интерактивных технологий.

Уровень применения интерактивных технологий на семинарских (практических) занятиях был оценен как достаточный практически половиной опрошенных (47,9%) (рис. 2), однако 51% респондентов отметили, что интерактивных технологий на занятиях не хватает.

Рис. 2. Оценка уровня использования интерактивных технологий на семинарских (практических) занятиях

На семинарских (практических) занятиях студенты *практически всегда* сталкиваются с традиционными технологиями – подготовкой и защитой презентаций (66%), докладов и рефератов (60%); *часто* – с письменными работами (курсовыми работами, тестами и т. п.) (50%); значительно реже 48% респондентов отметили занятия-дискуссии с интерактивными технологиями и 45% – решение практических заданий/кейсов. Студенты лишь *иногда* принимают участие в опросе в игровом формате на платформе Quizziz (42%), деловых/имитационных играх (35%), изучении информации с помощью платформы Quizlet (34%), опросах в игровом формате по тематическим карточкам (33%). При этом 39% респондентов никогда не сталкивались во время семинарских занятий с компьютерными симуляциями, работой с виртуальной моделью изучаемого объекта, а 38% – с тренингами.

Смешанный формат практических занятий, который включает разбор теоретических вопросов и выполнение практических заданий, по мнению 74% студентов, является самой эффективной формой организации занятий. Наиболее эффективными видами деятельности на семинарских занятиях 69% респондентов отметили следующие интерактивные технологии: опрос в игровом формате по тематическим карточкам, тестирование в игровом формате на платформе Quizziz и деловые/имитационные игры по теме дисциплины. Кроме того, студенты отметили достаточно высокую эффективность изучения информации с помощью платформы Quizlet (65%), решения практических заданий/кейсов (63%), создания проектов (61%).

Более половины опрошенных обучающихся считают, что на семинарских (практических) занятиях должны преобладать следующие формы обучения: 1) смешанная: разбор теоретических вопросов и практическая часть (72%); 2) занятие-дискуссия (68%); 3) деловые/имитационные игры (60%); 4) опрос в игровом формате на платформе Quizziz (57%); 5) решение практических заданий/кейсов (56%); 6) изучение информации с помощью платформы Quizlet (50%). При этом такие традиционные формы, как подготовка докладов и рефератов (21%), устные опросы (20%) и письменные работы (курсовые работы, тесты и т. п.) (17%), не вызывают у студентов значительного интереса.

По мнению респондентов, топ-5 наиболее предпочтительных форм обучения на семинарских (практических) занятиях представлен следующими видами деятельности: 1) занятие-дискуссия, совместное исследование конкретной темы, задачи и явления между всеми участниками образовательного процесса (55%); 2) смешанная форма: разбор теоретических вопросов и практическая часть (55%); 3) деловые/имитационные игры по теме дисциплины (50%); 4) опрос в игровом формате на платформе Quizziz (50%); 5) создание проектов (37%). Таким образом, результаты опроса также показали, что внедрение интерактивных технологий делает практические занятия более интересными и эффективными для студентов.

Заключение

Согласно нашему исследованию, многие учащиеся отмечают интерес к интерактивным технологиям в образовании. Студенты, обучающиеся по программам бакалавриата в РЭУ им. Г. В. Плеханова по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», уже имеют опыт участия в семинарских и лекционных занятиях, в которые активно внедряются интерактивные технологии. Проведенный опрос продемонстрировал, что при проведении лекционных и семинарских занятий преподаватели постепенно отходят от традиционных технологий обучения, однако более 50% респондентов хотят видеть больше интерактивных технологий в образовательном процессе вне зависимости от типа занятий (лекционные или семинарские).

Интерактивные технологии обучения востребованы и предпочтительны для сту-

дентов. Использование современных методик, практических заданий и цифровых платформ воспринимается обучающимися как наиболее эффективное обучение. Самую высокую оценку эффективности на лекционных занятиях получили интерактивная лекция с использованием презентации (81%), интерактивные лекции с использованием цифровых обучающих платформ (Quizziz, Quizlet и т. п.) (76%) и просмотр видеороликов по теме лекции (70%); на семинарских занятиях – опрос в игровом формате по тематическим карточкам, тестирование в игровом формате на платформе Quizziz и деловые/имитационные игры по теме дисциплины (69%).

Среди предложений респондентов по расширению форм обучения следует отметить такие методы, как возможность прослушивания лекций в дистанционном/онлайн-формате в асинхронном режиме с использованием цифровых платформ; лекция в формате диалога со студентами, рассмотрение различных мнений; получение навыков работы в необходимых компьютерных программах по направлению подготовки; посещение тематических мероприятий по профилю подготовки и встречи с представителями бизнес-структур.

Таким образом, результаты исследования продемонстрировали, что внедрение интерактивных технологий имеет большую эффективность в образовательном процессе при преподавании экономических дисциплин. Такие технологии уже внедряются в процесс обучения по программам бакалавриата в РЭУ им. Г. В. Плеханова по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Список литературы

1. *Герцен С. М.* Индивидуальная образовательная траектория и интерактивные технологии в дистанционном обучении // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – № 4. – URL: https://mir-nauki.com/PDF/09PDMN420.pdf

2. *Добрынина Т. Н., Гуляевская Н. В.* Интерактивные технологии обучения в условиях педагогических инноваций // Journal of Siberian Medical Sciences. – 2015. – № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/interaktivnye-tehnologii-obucheniya-v-usloviyah-pedagogicheskih-innovatsiy (дата обращения: 25.11.2023).

3. *Ковардакова М. А., Макарова О. А., Ускова Е. О.* Интерактивные технологии обучения в высшей школе. – Ульяновск : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ульяновский государственный университет», 2016.

4. *Окуловская А. Г.* Интерактивные технологии и применение их в образовании // Республиканский институт профессионального образования : электронный журнал. – URL: http://ripo.by/assets/masterstvo_online/docs/2/8_1.pdf (дата обращения: 25.11.2023).

5. *Eastman J. K., Iyer R., Eastman K. L.* Interactive Technology in the Classroom: An Exploratory Look at Its Use and Effectiveness // Contemporary Issues in Education Research. – 2009. – Vol. 2. – N 3. – P. 31–38.

References

1. Gertsen S. M. Individualnaya obrazovatelnaya traektoriya i interaktivnye tekhnologii v distantsionnom obuchenii [Interactive Technologies for Individual Educational Trajectories in Distance Learning]. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya* [World of Science. Pedagogy and Psychology], 2020, No. 4. (In Russ.). Available at: https://mir-nauki.com/PDF/09PDMN420.pdf

2. Dobrynina T. N., Gulyaevskaya N. V. Interaktivnye tekhnologii obucheniya v usloviyakh pedagogicheskikh innovatsiy [Interactive Learning Technologies in the Context of Pedagogical Innovations]. *Journal of Siberian Medical Sciences*, 2015, No. 5. (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/interaktivnye-tehnologii-obucheniya-v-usloviyah-pedagogicheskih-innovatsiy (accessed 25.11.2023).

3. Kovardakova M. A., Makarova O. A., Uskova E. O. Interaktivnye tekhnologii obucheniya v vysshey shkole [Interactive Teaching Technologies in Higher Education]. Ulyanovsk, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ulyanovsk State University", 2016. (In Russ.).

4. Okulovskaya A. G. Interaktivnye tekhnologii i primenenie ikh v obrazovanii [Interactive Technologies and Their Application in Education]. *Respublikanskiy institut professionalnogo obrazovaniya: elektronnyy zhurnal* [Republican Institute of Vocational Education: electronic journal]. (In Russ.). Available at: http://ripo.by/assets/masterstvo_online/docs/2/8_1.pdf (accessed 25.11.2023).

5. Eastman J. K., Iyer R., Eastman K. L. Interactive Technology in the Classroom: An Exploratory Look at Its Use and Effectiveness. *Contemporary Issues in Education Research,* 2009, Vol. 2, No. 3, pp. 31–38.

Сведения об авторах

Екатерина Владимировна Золотова
старший преподаватель кафедры
мировой экономики РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Zolotova.EV@rea.ru

Екатерина Александровна Гущина
ассистент кафедры мировой экономики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Guschina.EA@rea.ru

Information about the authors

Ekaterina V. Zolotova
Senior Lecturer of the Department
for World Economics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Zolotova.EV@rea.ru

Ekaterina A. Gushchina
Assistant of the Department
for World Economics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Guschina.EA@rea.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-26-35

CC BY

ОСОБЕННОСТИ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ДИФФУЗИИ ОРГАНИЧЕСКОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Д. Г. Галкин
Алтайский государственный аграрный университет,
Барнаул, Россия

В статье обосновывается гипотеза соответствия распространения органического сельского хозяйства в России основным положениям теории диффузии инноваций Хегерстранда. Для проверки гипотезы сопоставляются стадии пространственной диффузии инноваций и органического сельского хозяйства России. Такое сопоставление позволило определить основные стадии размещения организаций сектора, разделить производителей органической продукции на инноваторов и последователей, определить их специализацию, эффективность деятельности. Результаты исследования показали соответствие первых двух стадий диффузии органического сельского хозяйства стадиям теории Хегерстранда: 1) появление инноваторов вокруг городов или агломераций с высоким уровнем инновационного потенциала и 2) распространение последователей. На первой стадии наблюдалась концентрация инноваторов в центральной части страны и Западной Сибири. Вторая стадия связана с появлением последователей, которые, как правило, размещены в смежных с инноваторами регионах и в южной части страны. Рассмотрены основные виды деятельности организаций, сертифицированных по стандартам Органик: 1) выращивание и переработка сельскохозяйственных культур; 2) смешанное сельское хозяйство; 3) производство алкогольных напитков; 4) сбор дикорастущих плодов и ягод; 5) производство мяса и молока. Производители продукции растениеводства ориентированы на внутренний и внешний рынок. Производители мяса, молока и алкогольных напитков ориентированы на внутренний рынок. Организации с максимальными значениями рентабельности реализованной продукции специализируются на смешанном сельском хозяйстве, сборе дикорастущих плодов и ягод. Наиболее высокие значения рентабельности продаж по чистой прибыли и рентабельности активов по чистой прибыли характерны для организаций, специализирующихся на сборе дикорастущих плодов и ягод. В краткосрочном периоде интенсивности появления последователей не наблюдается. С учетом выявленных особенностей пространственной диффузии органического сельского хозяйства переход к третьей стадии (уплотнение) теории Хегерстранда возможен в долгосрочном периоде и будет определяться типом государственной политики.
Ключевые слова: инновация, пространство, теория Хегерстранда, Органик.

SPECIFIC FEATUIRES OF SPACIAL DIFFUSION IN ORGANIC AGRICULTURE

Denis G. Galkin
Altai State Agricultural University, Barnaul, Russia

The article substantiates the hypothesis of conformity of organic agriculture proliferation in Russia and key provisions of Hagerstrand theory of innovation diffusion. To verify the hypothesis stages of innovation spacial diffusion and organic agriculture in Russia were compared. This comparison made it possible to identify key stages of organic sector location, subdivide organic product producers into innovators and followers and find their specialization and efficiency of work. Findings of the research showed conformity of first 2 stages of organic agriculture diffusion and stages of Hagerstrand theory: 1) emergence of innovators around cities and agglomerations with high level of innovation potential and 2) proliferation of followers. At the 1st stage we could see concentration of innovators in the central part of the country and in west Siberia. The 2nd stage is connected with turning-up of followers, who are mainly located in regions adjoining those of innovators and in the south of the country. Principle kinds of activity of those organizations that were certified by Ogranic standards were studied, they: 1) grow and process agricultural crops; 2) conduct mixed agriculture; 3) produce hot drinks; 4) collect wild fruits and berries; 5) produce meat and milk. Producers of plant-growing produce orient to home and foreign markets. Producers of meat, milk and hot drinks orient to home market. Organizations with the highest profitability

of produce being sold specialize in mixed agriculture and collecting of wild fruits and berries. The max figures of sale profitability by net profit and asset profitability by net profit are typical of organizations dealing with collecting of wild fruits and berries. In the short run followers are not observed. Taking into account the specific features of spacial diffusion of organic agriculture that were identified, transition to the 3rd stage (consolidation) in Hagerstand theory can be feasible in the long-term period and will be affected by state policy.
Keywords: innovation, space, Hagerstrand theory, Organic.

Введение

Органическое сельское хозяйство появилось как ответ на интенсивный тип развития отрасли и его влияние на окружающую среду. Основная цель этой концепции – устойчивость (социальная, экономическая и экологическая) [4]. В современном мире органическое сельское хозяйство не является консервативным направлением и находится на третьей фазе развития [1]. Органик 3.0 – это попытка распространения устойчивых сельскохозяйственных систем, основанных на органических принципах, пропитанных культурой инновации [6]. Согласно определению инновации OECD, само органическое сельское хозяйство может рассматриваться как инновация. С этой точки зрения органическое сельское хозяйство развивается в соответствии с типичными этапами инновации: 1) идея; 2) внедрение; 3) диффузия [7]. Наше исследование посвящено третьему этапу, поскольку первые два этапа пройдены в фазах Органик 1.0 и Органик 2.0 и достаточно хорошо изучены [6]. Ранее рассматривалась возможность применения теории диффузии инноваций Роджерса [9] к анализу органических систем. При этом в большей степени анализировался временный аспект развития органического сельского хозяйства, который рассматривался как социальная инновация [8]. Объяснение размещения органического сельского хозяйства в России с помощью теории пространственной диффузии инноваций требует дополнительного исследования и открывает резервы развития сектора.

Методы исследования

Все больший интерес проявляется к исследованиям экономики органического сельского хозяйства в России в целом и на уровне отдельных ее регионов [3; 5]. Однако размещение данного сектора на региональном уровне изучено недостаточно, а влияние геополитического фактора требует оценки изменений в развитии сектора. Недостаточно внимания уделено изучению российских организаций, производящих органическую продукцию, в том числе их размещению, специализации, эффективности. Поэтому главными задачами нашего исследования являются уточнение теоретической модели пространственного размещения органического сельского хозяйства; группировка производителей органической продукции в России по различным признакам и выявление органических агропродовольственных систем на региональном уровне.

В статье рассматривается гипотеза соответствия пространственной диффузии органического сельского хозяйства в России закономерностям теории пространственной диффузии инноваций Хегерстранда, поскольку она наиболее применима к пространству.

Согласно теории Хегерстранда, основным фактором диффузии инноваций является расстояние [9]. Инновации распространяются от прогрессивного центра к периферии. Диффузия может наблюдаться между городами с инновационным потенциалом (от большего ранга к меньшему), а также на территориях, прилегающих к инновационному центру (эффект соседства).

К основным элементам модели пространственной диффузии инноваций относятся:

– источник инновации;

– акцепторы (принимающие инновацию);

– время диффузии инновации;

– территория диффузии инновации;
– вид инновации.

В теории можно выделить четыре стадии диффузии инноваций: начальную (максимальное количество акцепторов в центре), диффузию, уплотнение и насыщение (выравнивание количества акцепторов в центре и на периферии).

Согласно теории Хегерстранда, органическое сельское хозяйство должно размещаться вокруг городов или агломераций с высоким уровнем инновационного потенциала. После этого должна наблюдаться диффузия сектора на периферию. Мы допускаем незначительное отклонение диффузии анализируемого сектора от основных положений теории. Это связано со спецификой сельского хозяйства и диффузии различных нововведений в России.

Основные рассматриваемые в статье стадии теории Хегерстранда – начальная и диффузия – разделены по периодам исследования. Такое разделение обусловлено влиянием геополитического фактора на развитие сектора, первоначальной экспортной ориентацией некоторых инноваторов. Для характеристики первой стадии с целью выявления инноваторов и их размещения рассмотрен период до 2021 г. Для характеристики второй стадии (диффузии) исследование основано на данных 2023 г. о производителях органической продукции из единого государственного реестра Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и организаций, сертифицированных по международным стандартам ORGANIC (по данным Союза органического земледелия). Стоит отметить, что некоторые организации из перечней обладали национальным и международным сертификатами или были ликвидированы.

Применение теории пространственного размещения инноваций к органическому сельскому хозяйству России

Теория Хегерстранда показала зависимость между долей сторонников инновации и расстоянием от центра инновации. Мы сопоставили четыре стадии диффузии инноваций из теории Хегерстранда со стадиями развития органического сельского хозяйства в России.

Первая стадия (начальная). На начальной стадии устанавливается центр происхождения инновации. Наблюдается неравномерность в принятии инновации центром и периферией. За пределами центра низкий уровень принятия инновации. Эта стадия характерна для появления органического сельского хозяйства в России. Для характеристики начальной стадии анализировались данные до 2021 г. Около половины производителей органической продукции в 2020 г. сертифицированы по международным стандартам. Центром появления сектора были Москва и Московская область (рис. 1).

Рис. 1. Размещение организаций, сертифицированных по стандартам Органик в 2020 г.

Рис. 1–3 составлены по данным Союза органического земледелия: URL: https://soz.bio/

В 2020 г. на данной территории было размещено 17% всех акцепторов инновации, большинство из них (65%) сертифицированы по международным стандартам. Интерес к производству органической продукции проявляли агропромышленные холдинги. С 2019 г. в составе ООО «ЭкоНива-АПК Холдинг» были ООО «Смоленская Нива Органик» (Смоленская область); ООО «Савинская Нива» (Калужская область); ООО «Северная Нива Органик» (Оренбургская область); ООО «Сибирская Нива Органик» (Новосибирская область); ООО «Ступинская Нива Органик» (Московская область). Интересен опыт Томской области, которая в 2020 г. была третьим регионом по количеству производителей органической продукции. В регионе семь из девяти производителей органической продукции были сертифицированы по международным стандартам ORGANIC. Основные акцепторы: ООО «Агро», ООО «Сиббиопродукт», ООО «Сибирские органические продукты» – входили в состав ООО «ТДС-Групп». В 2020 г. по инициативе ООО «ТДС-Групп» создана Ассоциация производителей и экспортеров органической продукции. Участниками Ассоциации являются ООО «Агро», ООО «Сиббиопродукт», ООО «Сибирские органические продукты», ООО «Перовское», ИП Петроченков И.М., ООО «АГРО-Красноярск» (Красноярский край) и ИП Толстов С.В. (Новосибирская область). Акцепторы Томской области распространяли положительное влияние на соседей – Новосибирскую область и Красноярский край. Эффект соседства наблюдался и в Приморском крае, а именно появление компании Dongning Liangyun Agricultural Development Co, ltd (Китай), специализирующейся на выращивании сои, кукурузы и пшеницы. Также эффект соседства был виден в Калининградской области, где размещено ООО «Хипп» (производство детского питания и диетических пищевых продуктов).

Таким образом, на первой стадии наблюдалась значительная неравномерность по размещению акцепторов между Москвой, Московской, Томской областями и последователей на территории России. По нашему мнению, начальная стадия пространственной диффузии органического сельского хозяйства в России завершена.

Вторая стадия (диффузия). Согласно теории Т. Хегерстранда, на стадии диффузии должно наблюдаться сглаживание территориальных неравенств по числу производителей органической продукции. В 2023 г. 84,6% организаций генеральной совокупности были сертифицированы по российским стандартам, остальные 15,4% – по международным. Последователи, как правило, размещаются на территориях, прилегающих к Москве, Московской и Томской областям (эффект соседства), а также на юге страны (рис. 2).

Рис. 2. Размещение организаций, сертифицированных по стандартам Органик в 2023 г.

Организации Томской области, сертифицированные по международным стандартам, продолжили функционирование. В состав агропромышленного холдинга ООО «ЭкоНива-АПК Холдинг» входят две организации с органическими сертификатами: ООО «Савинская Нива» и ООО «Северная Нива Органик». Наибольшее увеличение организаций с органическими сертификатами в 2023 г. относительно 2020 г. наблюдалось в Краснодарском крае (на 87,5%, до 15 организаций), Воронежской области (в 2,8 раза, до 14 организаций), Новосибирской области (в 4 раза, до 8 организаций), Приморском крае (в 4 раза, до 4 организаций). Наибольшее снижение организаций наблюдалось в Москве (на 33%, до 8 организаций) и Московской области (на 14,2%, до 12 организаций).

По нашему мнению, органическое сельское хозяйство в России находится на второй стадии, поскольку наблюдается появление последователей в других регионах Российской Федерации, смещение численности организаций с органическими сертификатами в южном направлении и ориентация большей части производителей органической продукции на внутренний рынок. На уменьшение численности организаций, обладающих международными органическими сертификатами, в большей степени оказал влияние геополитический фактор. Таким образом, наблюдается снижение количества инноваторов и увеличение последователей.

Третья стадия (уплотнение). Согласно теории Хегерстранда, на стадии уплотнения должно наблюдаться увеличение числа последователей на всей территории России независимо от их удаленности от центров органического сельского хозяйства. По нашему мнению, эта стадия еще не наступила. Значительное увеличение количества производителей органической продукции за период 2020–2023 гг. не происходило. В России созданы базовые предпосылки развития производства органической продукции, а именно сформированы минимально необходимая правовая база и общественные инициативы. Однако органическое сельское хозяйство продолжает развиваться инерционно. Для повышения интенсивности и пространственной однородности развития сектора возникает необходимость определения форм взаимодействия организаций и возможностей государственной поддержки.

Четвертая стадия (насыщение). Согласно теории Хегерстранда, на последнем этапе будет наблюдаться замедление и прекращение диффузии органического сельского хозяйства на территории России. Органическое сельское хозяйство будет принято во всех регионах. Наступит пространственная однородность размещения организаций, производящих органическую продукцию.

Рассмотренные стадии пространственной диффузии органического сельского хозяйства в России подтверждают применимость теории Хегерстранда к развитию сектора. Экологический потенциал территории не является главной предпосылкой зарождения органического сельского хозяйства. Об этом свидетельствует размещение инноваторов органического сельского хозяйства. Все они сформировались вокруг территорий, обладающих высоким инновационным потенциалом и уровнем жизни, платежеспособным спросом (Москва, Московская и Калужская области). Эти же предпосылки верны и для второго центра органического сельского хозяйства – Томской области. Этот регион характеризуется отдаленностью, более поздними сроками развития органического сектора, преимущественно одним акцептором инновации и холдинговой моделью сектора под управлением ООО «ТДС-Групп». Стоит отметить, что инноваторы специализируются на выращивании сельскохозяйственных культур и производстве молока.

Специализация производителей органической продукции

В органическом сельском хозяйстве России можно выделить несколько направле-

ний. В каждом из них учитывались организации, производящие органическую продукцию.

Выращивание и переработка сельскохозяйственных культур. На растениеводстве специализируются 35,9% сертифицированных организаций от общего количества обладающих органическим сертификатом. Большая часть организаций размещена в Краснодарском крае и Томской области. Наблюдается большое количество малых организаций (последователей) данной специализации на юге и в центральной части России. Растениеводческие инноваторы размещены преимущественно в Томской области, в 2023 г. они продолжали производить продукцию в соответствии с международными органическими стандартами.

Смешанное сельское хозяйство (растениеводство и животноводство). Доля организаций данной специализации составляет 9,4% от общего количества, большинство из них размещено в Московской, Ярославской и Новосибирской областях.

Производство алкогольных напитков. Доля производителей дистиллированных питьевых алкогольных напитков (преимущественно органической водки) составляет 8,8%. Как правило, это крупные организации, расположенные в Московской, Кемеровской областях, Алтайском крае, Санкт-Петербурге, Республике Мордовия и сертифицированные по российским стандартам.

Производство мяса и молока. На данном виде деятельности специализируются 7,1% организаций, которые размещены преимущественно в Ярославской области и сертифицированы по российским стандартам.

Сбор дикорастущих плодов и ягод, их консервация. Доля заготовителей и переработчиков дикорастущих плодов и ягод составляет 3,5%. В этой категории преобладают организации Сибири (Томская область, Алтайский и Красноярский края, Республика Бурятия), а также Ленинградской области и Краснодарского края. Количество сертифицированных организаций в 2023 г. относительно 2020 г. уменьшилось более чем в 2 раза. Это может быть связано с первоначальной ориентацией вида деятельности на экспорт в страны Европы. Ориентация производителей плодов и ягод на внешний рынок объясняется повышенным спросом на дикорастущую продукцию в развитых странах и ограниченным предложением аналогичной продукции на мировом рынке из других стран.

Торговля и перерабатывающие организации (косметика, молочная продукция, конфеты, консервы, детское питание). Организации размещены преимущественно в центральной части страны.

Таким образом, лидируют три вида деятельности: выращивание и переработка сельскохозяйственных культур; смешанное сельское хозяйство; производство алкогольных напитков. Производители продукции растениеводства ориентированы как на внутренний, так и на внешний рынок. Производители мяса, молока и алкогольных напитков ориентированы на внутренний рынок. В таблице приведена эффективность деятельности малых и средних организаций, сертифицированных по стандартам Органик. Производство алкогольных напитков не учитывалось, поскольку его представляют крупные организации с незначительной долей производства органической продукции от общего объема реализации. Учитывались агрегированные результаты, информационной базой являлась финансовая отчетность организаций за 2022 г.

Данные КФХ и ИП не учитывались. При оценке эффективности деятельности организаций учтены значения рентабельности реализованной продукции (ROM), рентабельности продаж по чистой прибыли (ROS) и рентабельности активов по чистой прибыли (ROA). По видам деятельности «Смешанное сельское хозяйство», «Сбор дикорастущих плодов и ягод, консервация», «Производство мяса и молока» в составе средних организаций учитывались данные только одной организации.

Эффективность деятельности организаций, сертифицированных по стандартам Органик*
(в %)

Вид деятельности	ROM	ROS	ROA
Выращивание и переработка сельскохозяйственных культур:			
малые организации	–4,92	4,37	1,68
средние организации	7,02	0,92	1,07
Смешанное сельское хозяйство:			
малые организации	38,08	2,68	0,94
средние организации	–25,02	–11,69	–0,72
Сбор дикорастущих плодов и ягод, консервация:			
малые организации	29,78	7,23	5,07
средние организации	–5,43	4,18	3,13
Производство мяса и молока:			
малые организации	–22,15	–16,92	–3,45
средние организации	–3,39	0,02	0,01

* Составлено по данным сервиса проверки контрагентов: URL: https://www.list-org.com/

Организации с максимальными значениями ROM специализируются на смешанном сельском хозяйстве (ООО «Биосфера», ООО «Савинская Нива», ООО «Сиб-Колос», ООО «Тульский зверобой», КФХ «Белые Луги», ЗАО «Экоферма Рябинки», ООО «Северная Нива Органик», Племенной завод «Рассвет») и сборе дикорастущих плодов и ягод в Томской области (ООО «Грин»), Алтайском крае (ООО «From Wild»), Республике Бурятия («ООО «Аю Групп» и ООО «Тайга Трейд»), Новосибирской области (ООО «Зеленая кладовая»), Ленинградской области (ООО «Ленлеспродресурс»). Наиболее высокие значения ROS и ROA также характерны для организаций, специализирующихся на сборе дикорастущих плодов и ягод. Это можно объяснить менее капиталоемким производством относительно других видов деятельности. Взаимодействие между некоторыми организациями наблюдается в рамках Союза органического земледелия (Москва) и Союза переработчиков дикоросов. Отдельными собственниками зарегистрированы организации в Москве и Сибири (ООО «From Wild», ООО «Аю Групп»). Это может быть связано с созданием собственной логистики для экспорта продукции. Организации размещены на значительном расстоянии друг от друга, поэтому вид деятельности может быть отнесен к внепространственному. Основными детерминантами конкурентоспособности являются уникальные восстанавливаемые природные ресурсы и высокий спрос на мировом рынке.

Организации, сертифицированные по международным стандартам ORGANIC

В 2023 г. количество организаций, сертифицированных по международным стандартам ORGANIC, составило 59, в 2020 г. – 75. Мы нанесли на географическую карту организации, сертифицированные по международным стандартам ORGANIC в 2023 г. (рис. 3), и акцентировали внимание на их специализации. Также обратили внимание на родственные и поддерживающие отрасли, факторы производства.

В границах Москвы, Московской и Калужской областей продолжают оставаться инноваторы органического сельского хозяйства (смешанное сельское хозяйство и производство молочных пищевых продуктов). Основные организации: ООО «Савинская Нива», ООО «Богимовские сыроварни», ООО «Шульгино» и др. В Москве размещена большая часть родственных и поддерживающих отраслей (переработка и экспорт продукции). Стоит отметить, что производители органической продукции обладают сплоченностью и развитыми коммуникациями. Связи сообщества производителей органической продукции поддерживаются союзами (Союз органического земледелия и Национальный органический союз). Кроме того, в Москве за-

регистрированы иностранные торговые организации (например, ООО «Дейлсфорд Мерчант»), а также размещены дочерние организации производителей органической продукции. Москва продолжает оставаться экономическим хабом в развитии органического сельского хозяйства России.

Рис. 3. Размещение организаций, сертифицированных по международным стандартам ORGANIC в 2023 г.

Вторым центром концентрации организаций, сертифицированных по международным стандартам ORGANIC, остается Томская область, которая является территорией одного акцептора органического сельского хозяйства. Местная инициатива трансформировалась в агропромышленный холдинг ООО «ТДС-Групп». Основная специализация дочерних организаций холдинга – выращивание сельскохозяйственных культур. Формирование холдинга на базе местной инициативы соответствует общим тенденциям крупного товарного производства в стране. Холдинг оказывает услуги фирмам-последователям. Роль холдинга, оказывающего консультационные услуги, важна для увеличения последователей в процессе диффузии органического сельского хозяйства и его перехода к следующей стадии (уплотнение). Холдинг, как и органические союзы, поддерживает информационный обмен между организациями. Томская область стала первым регионом, который принял меры поддержки органического сельского хозяйства.

Заключение

Для органического сельского хозяйства России применимы основные принципы и стадии теории пространственной диффузии инноваций. При этом органическое сельское хозяйство может рассматриваться как инновация. По нашему мнению, органическое сельское хозяйство России завершило первую стадию пространственной диффузии. Основные инноваторы органической продукции размещены в Москве, Московской и Томской областях. Каждая их этих территорий обладает определенной специализацией и набором детерминант конкурентоспособности. С учетом размещения организаций, их специализации и совокупности детерминант можно отметить экономический хаб в границах Москвы, Московской и Калужской областей, кластерную инициативу в Томской области. В свою очередь органи-

зации Томской области могут быть выбраны в качестве объекта проведения кластерной политики первого типа [2], которая не требует от региональных властей значительных финансовых ресурсов. Размещение последователей наблюдается в Краснодарском крае и Воронежской области. Это преимущественно малые формы хозяйствования, сертифицированные по национальному стандарту. Однако в краткосрочном периоде интенсивности появления последователей на территории страны не наблюдается. Масштабирование органического сельского хозяйство и переход к третьей стадии (уплотнению) пространственной диффузии возможны в долгосрочном периоде и будут определяться типом государственной политики.

Список литературы

1. *Галкин Д. Г.* Зарубежные модели развития органического сельского хозяйства: сравнительный анализ // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 10. – С. 100–109.

2. *Грошев А. Р., Пелихов Н. В.* Кластерные инициативы: системные особенности становления, развития и управления // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 2 (6). – С. 91–106.

3. *Рыжкова С. М., Кручинина В. М., Гасанова Х. Н., Семёнов А. В.* Стратегия развития рынка продукции органического сельского хозяйства России // Экономика сельского хозяйства России. – 2018. – № 12. – С. 28–34.

4. *Durham T. C., Mizik T.* Comparative Economics of Conventional, Organic, and Alternative Agricultural Production Systems // Economies. – 2021. – N 2 (9). – P. 1–22.

5. *Gracheva R. G., Sheludkov A. V.* Diffusion of Organic Agriculture in Russia: Features and Implications for Rural Development // Regional Research of Russia. – 2021. – Vol. 11. – P. 578–588.

6. *Milestad R., Röös E., Stenius T., Wivstad M.* Tensions in Future Development of Organic Production – Views of Stakeholders on Organic 3.0 // Organic Agriculture. – 2020. – Vol. 10. – P. 509–519.

7. *Padel S.* Is organic farming innovative enough for Europe? // ORC Bulletin. – 2013. – N 113. – URL: https://orgprints.org/id/eprint/23550/1/Padel%20Bulletin113_innovation.pdf

8. *Tomaš-Simin M., Jankovic D.* Applicability of Diffusion of Innovation Theory in Organic Agriculture // Ekonomika Poljoprivrede. – 2017. – Vol. 61. – P. 517–529.

9. *Vargo S. L., Akaka M. A., Wieland H.* Rethinking the Process of Diffusion in Innovation: A Service-Ecosystems and Institutional Perspective // Journal of Business Research. – 2020. – Vol. 116. – P. 526–534.

References

1. Galkin D. G. Zarubezhnye modeli razvitiya organicheskogo selskogo khozyaystva: sravnitelnyy analiz [Foreign Models of Organic Agriculture Development: Comparative Analysis]. *APK: ekonomika, upravlenie* [Agro-Industrial Complex: Economics, Management], 2022, No. 10, pp. 100–109. (In Russ.).

2. Groshev A. R., Pelikhov N. V. Klasternye initsiativy: sistemnye osobennosti stanovleniya, razvitiya i upravleniya [Cluster Initiatives: System Features of Formation, Development and Management]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 2019, No. 2 (6), pp. 91–106. (In Russ.).

3. Ryzhkova S. M., Kruchinina V. M., Gasanova Kh. N., Semenov A. V. Strategiya razvitiya rynka produktsii organicheskogo selskogo khozyaystva Rossii [Strategy for the Development of the Market for Products of Organic Agriculture in Russia]. *Ekonomika selskogo khozyaystva Rossii* [Economics of Agriculture in Russia], 2018, No. 12, pp. 28–34. (In Russ.).

4. Durham T. C., Mizik T. Comparative Economics of Conventional, Organic, and Alternative Agricultural Production Systems. *Economies*, 2021, No. 2 (9), pp. 1–22.

5. Gracheva R. G., Sheludkov A. V. Diffusion of Organic Agriculture in Russia: Features and Implications for Rural Development. *Regional Research of Russia*, 2021, Vol. 11, pp. 578–588.

6. Milestad R., Röös E., Stenius T., Wivstad M. Tensions in Future Development of Organic Production – Views of Stakeholders on Organic 3.0. *Organic Agriculture*, 2020, Vol. 10, pp. 509–519.

7. Padel S. Is organic farming innovative enough for Europe? *ORC Bulletin*, 2013, No. 113. Available at: https://orgprints.org/id/eprint/23550/1/Padel%20Bulletin113_innovation.pdf

8. Tomaš-Simin M., Jankovic D. Applicability of Diffusion of Innovation Theory in Organic Agriculture. *Ekonomika Poljoprivrede*, 2017, Vol. 61, pp. 517–529.

9. Vargo S. L., Akaka M. A., Wieland H. Rethinking the Process of Diffusion in Innovation: A Service-Ecosystems and Institutional Perspective. *Journal of Business Research*, 2020, Vol. 116, pp. 526–534.

Сведения об авторе

Денис Геннадьевич Галкин
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики, анализа
и информационных технологий
Алтайского ГАУ.
Адрес: ФГБОУ ВО «Алтайский
государственный аграрный университет»,
656049, Алтайский край, Барнаул,
проспект Красноармейский, д. 98.
E-mail: gennadichu@mail.ru
ORCID: 0000-0001-5701-0734

Information about the author

Denis G. Galkin
PhD, Assistant Professor,
Assistant Professor of the Department
for Economics, Analysis and Information
Technology of the FSBEI HE Altai SAU.
Address: Federal State Budgetary Educational
of Higher Education "Altai State Agricultural
University", 98 Krasnoarmeyskiy avenue,
Barnaul, Altai Krai, 656049, Russian Federation.
E-mail: gennadichu@mail.ru
ORCID: 0000-0001-5701-0734

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-36-44

CC BY

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

О. Е. Никонец
Брянский филиал Российского экономического университета
имени Г. В. Плеханова, Брянск, Россия

Предметом настоящей статьи является исследование методик оценки качества жизни с учетом региональных особенностей. В качестве цели исследования определена необходимость изучения процесса развития дефиниции «качество жизни» и анализа действующих методик оценки качества жизни регионов Российской Федерации с позиции определения зависимости уровня социального благополучия от удовлетворенности высоким стандартом качества жизни. В статье проанализирован генезис понятия «качество жизни», рассмотрены общемировые практики и практики российской оценки индекса качества жизни в современных условиях, выявлены принципы, на которых происходит процесс формирования ключевых индикаторов оценки. Автором исследован опыт рейтинговой оценки качества жизни российскими и зарубежными агентствами и научными объединениями. В ходе проведенного анализа было выявлено, что основной состав индикаторов учитывает такие направления для оценки, как уровень развития региона, природно-климатические условия, уровень доходов населения, социальная сфера, рынок труда. Использование значительного числа критериев позволяет получить точную и достоверную оценку на региональном уровне. Приведенные в статье данные свидетельствуют в пользу формирования единых подходов на теоретическом и методологическом уровнях, основанных на человекоцентричности, что станет ключевым индикатором общей оценки социально-экономического развития регионов и инструментом стратегического планирования.
Ключевые слова: индекс качества жизни, рейтинг социально-экономического развития регионов России, индекс развития человеческого потенциала, ВВП.

COMPLEX APPRAISAL OF QUALITY OF LIFE ON REGIONAL LEVEL

Olesya E. Nikonets
Bryansk branch of the Plekhanov Russian University of Economics,
Bryansk, Russia

The topic of the article is investigation of methods used to estimate the quality of life with due regard to regional specific features. The goal of the research is to study the process of altering the 'quality of life' definition and to analyze the current methods of appraising quality of life in regions of the Russian Federation in view of finding the dependence between level of social welfare and satisfaction with high standard of quality of life. The article analyzes origin of the notion 'quality of life', studies world and Russian practices of estimating the quality of life index in present day conditions and identifies principles of shaping the key indicators of appraisal. The author analyzed experience of the rating assessment of quality of life by Russian and overseas agencies and academic associations. The analysis showed that key elements of indicators take into account such trends as the level of region development, natural and climatic conditions, level of people income, social sphere and labour market. The use of numerous criteria can give an opportunity to obtain an accurate and truthful assessment on the regional level. Factors provided in the article show the necessity to develop uniform approaches on theoretical and methodological levels based on human-centric principles, which can become a key indicator of the general appraisal of social and economic development of regions and a tool of strategic planning.
Keywords: index of quality of life, rating of social and economic development of Russian regions, index of human potential development, GDP.

Введение

Оценка качества жизни на протяжении многих десятилетий привлекает внимание ученых и специалистов в научной, общественной и политической сферах. В современном понимании качество жизни представляет собой экосистему, включающую в себя духовные, интеллектуальные, материальные, социокультурные, экологические и демографические компоненты. В такой системе соединено как индивидуальное, так и общественное качество жизни, раскрывающее потенциал к развитию каждого индивида и общества в целом, учитывающее его потребности.

Генезис понятия «качество жизни»

В работах ученых первой половины XX в. качество жизни в большей степени было связано с понятием экономического благосостояния. Так, например, А. С. Пигу отмечал, что хороший уровень жизни является отражением экономического процветания общества [3. – С. 64]. ВВП являлся индикатором развития общества. Акцент внимания к этой теме немного сместился в послевоенные годы XX в., когда помимо макроэкономических индикаторов, отражающих уровень благосостояния общества, стали рассматриваться и социальные факторы, например, уровень удовлетворенности населения.

Впервые отошел от количественной оценки показателей качества жизни Дж. Гэлбрейт в своей работе «Общество изобилия» в 1958 г., определив его как «возможность потребления определенного набора благ и услуг» [1]. В 1960-е гг. социальная направленность исследования только усилилась. Представители международной организации «Римский клуб» (Д. Медоуз, А. Печчеи, Дж. Гэлбрейт) внесли существенный вклад в развитие научного направления исследования качества жизни и акцентировали внимание на необходимости сдержанного потребления и гуманизации общественных отношений [2. – С. 108].

В целом вторая половина XX в. характеризовалась активизацией внимания научных исследований, направленных на изучение социальных факторов, влияющих на экономическое развитие и рейтинговые оценки качества жизни.

Ученые-исследователи XXI в. (Е. Рокицка, Дж. Грузец, М. Пачоне) отмечают зависимость уровня оценки качества жизни от факторов эмпатии, от чувств человека, сообщества: счастья, тревоги, печали, страха, волнения, переживания и др. По их мнению, концепция качества жизни определяется пониманием человеком своих потребностей и уровнем их удовлетворенности. Поэтому уровень социального благополучия в обществе напрямую зависит от удовлетворенности высоким стандартом качества жизни [4; 5].

Общемировые и российские практики оценки индекса качества жизни

Общемировые и практики российской оценки индекса качества жизни в современных условиях ориентированы на соблюдение таких принципов, как:

– *человекоцентричность*, т. е. оценка качественных и количественных показателей с учетом позиции человека и его ценностей;

– *функциональность*, учитывающую возможность сопоставления городов, регионов, стран с точки зрения сильных и слабых сторон;

– *интегрированность*, т. е. возможность встраивания в другие методики оценки с учетом имеющейся базы данных, расчетных критериев оценки;

– *институциональность*, отражающую возможность формирования национальной системы учета и оценки качества жизни;

– *регулярность*, т. е. ежегодное обновление данных и их систематический мониторинг.

Для оценки межрегиональных особенностей, сопоставления уровня и условий жизни населения целесообразно использовать комплексные индексы оценки каче-

ства жизни, находящие отражение в рейтингах российских агентств.

Основной состав индикаторов учитывает такие направления для оценки, как уровень развития региона, природно-климатические условия, уровень доходов населения, социальная сфера, рынок труда.

Использование значительного числа критериев позволяет получить точную и достоверную оценку на региональном уровне.

Наибольший интерес в рамках российской практики оценки представляют:

– методология оценки качества жизни городов России, предложенная ВЭБ, включающая в себя более 300 показателей и 218 городов России;

– рейтинговая оценка регионов по качеству жизни, составленная агентством «РИА Рейтинг»;

– рейтинговая оценка регионов для жизни РБК.

Индекс качества жизни позволяет сформировать стратегические направления развития региона и города с учетом их конкурентных преимуществ, осуществлять мониторинг целей устойчивого развития, расширять применение лучших практик в той или иной сфере деятельности.

Лидеры по уровню качества жизни, по данным приведенных рейтинговых оценок, представлены в табл. 1.

Таблица 1

Рейтинги оценки качества жизни в Российской Федерации*

Наименование рейтинга	Количество показателей	Регионы-лидеры
Оценка регионов по качеству жизни ВЭБ	300	Москва Санкт-Петербург Московская область
Рейтинг социально-экономического положения субъектов Российской Федерации	15	Москва Санкт-Петербург Московская область Республика Татарстан Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
Оценка регионов по качеству жизни агентством «РИА Рейтинг»	67	Москва Санкт-Петербург Московская область Республика Татарстан Краснодарский край
Оценка регионов для жизни РБК	10	Санкт-Петербург Москва Белгородская область Московская область Воронежская область
Рейтинг качества жизни Агентства стратегических инициатив	141	Санкт-Петербург Москва Тюменская область Ямало-Ненецкий автономный округ Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

* *Составлено по*: Рейтинг регионов России по качеству жизни. – URL: https://riarating.ru/infografika/20230213/630236602.html; Рейтинг качества жизни АСИ. – URL: https://asi.ru/government_officials/quality-of-life-ranking/; Рейтинг качества жизни ВЭБ. – URL:https://citylifeindex.ru/static/files/research_2023.pdf

Рейтинговые оценки позволяют сделать вывод, что в российских регионах имеются проблемы системного характера, решение которых должно отразиться на повышении качества жизни. На сегодняшний день наблюдаются разрывы между результативностью деятельности регионов ввиду неэффективной работы одних и тех же служб и неудовлетворенностью населения. В связи с этим одним из способов устране-

ния имеющихся разрывов и проблем может стать обмен лучшими практиками между регионами.

В табл. 2 представлены регионы-лидеры в разрезе округов.

Таблица 2

Лидеры по уровню приверженности в разрезе федеральных округов*

Федеральный округ	Регион
Центральный федеральный округ	Белгородская область Москва Московская область
Приволжский федеральный округ	Нижегородская область Республика Татарстан Самарская область
Северо-Западный федеральный округ	Ненецкий автономный округ Новгородская область Санкт-Петербург
Сибирский федеральный округ	Красноярский край Республика Алтай Республика Тыва
Уральский федеральный округ	Свердловская область Тюменская область Ямало-Ненецкий автономный округ
Южный федеральный округ	Республика Адыгея Республика Крым Севастополь
Дальневосточный федеральный округ	Республика Бурятия Сахалинская область Чукотский автономный округ
Северо-Кавказский федеральный округ	Кабардино-Балкарская Республика Республика Северная Осетия – Алания Чеченская Республика

* *Составлено по*: Рейтинг регионов России по качеству жизни. – URL: https://riarating.ru/infografika/20230213/630236602.html; Рейтинг качества жизни АСИ. – URL: https://asi.ru/government_officials/quality-of-life-ranking/; Рейтинг качества жизни ВЭБ. – URL:https://citylifeindex.ru/static/files/research_2023.pdf

По данным Росстата, ВВП по итогам 2023 г. находится в положительной динамике и в III квартале 2023 г. составлял 44 151,3 млрд рублей (в III квартале 2022 г. – 38 245,1 млрд рублей) (рис. 2).

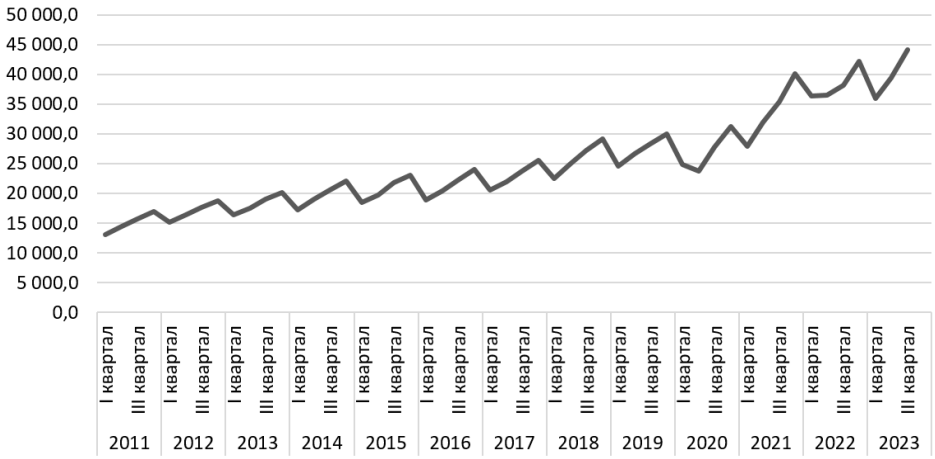

Рис. 1. Динамика ВВП в России (в млрд руб.)

Прирост ключевых макроэкономических показателей отражается и на индексных значениях, демонстрирующих общее социально-экономическое положение в Российской Федерации (рис. 2).

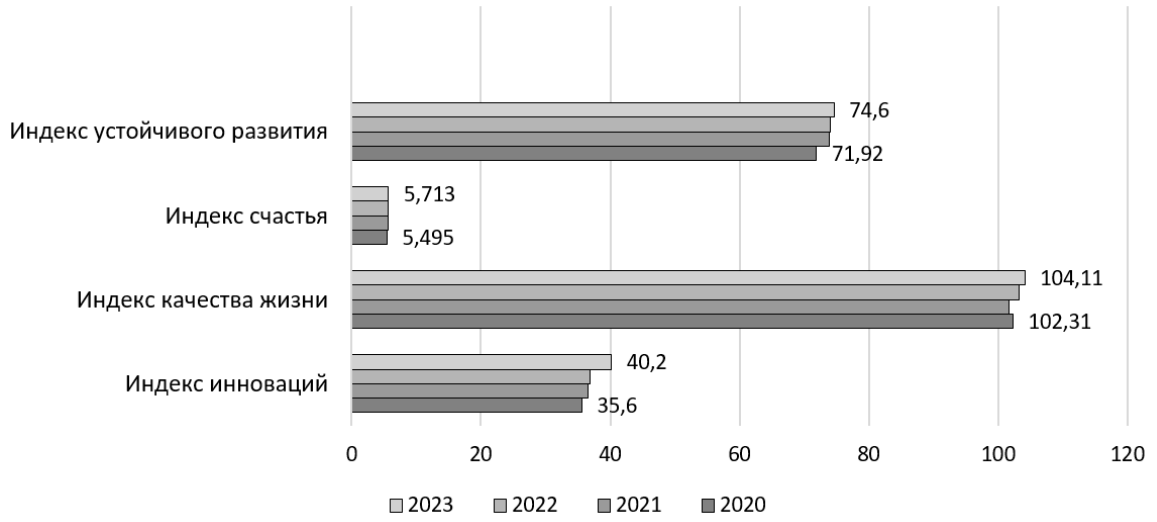

Рис. 2. Динамика показателей качества жизни в Российской Федерации

Составлено по данным датасета Института научных коммуникаций.

По данным рейтинговых агентств, Брянский регион уступает по отдельным категориям среднероссийским показателям и кластерным значениям. По оценке ВЭБ, общий интегральный показатель качества жизни в Брянском регионе ниже среднего по Российской Федерации на 0,1% и среднее значение по кластеру на 0,7%. При этом незначительный отрицательный разрыв в баллах отмечен в таких категориях, как доход и работа, мобильность, благоустройство. И наоборот, такие категории, как жилищные условия, здоровье, образование, общественная активность, проведение свободного времени, природно-экологические факторы, отличаются незначительным положительным разрывом по сравнению с показателями по Российской Федерации и по кластеру.

Данные рейтинга РБК и агентства «РИА Рейтинг» показывают более высокую оценку позиции региона по таким критериям, как доступность жилья, климатическая зона, обеспеченность педсоставом (табл. 3).

Обзор данных по рейтинговой позиции региона за предыдущий период показал, что существенных изменений в позиции региона не наблюдается. Так, в общеэкономическом рейтинге позиция Брянского региона в 2023 г. с 48-го места опустилась на 49-е. По данным рейтинга ВЭБ, отмечается улучшение значений по таким категориям, как здоровье, мобильность, природно-экологические условия, безопасность, общественная активность и права граждан, проведение свободного времени. Общий интегральный индекс качества жизни Брянского региона представлен на рис. 3.

По данным ЭКГ-рейтинга, разработанного Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации и Институтом демографической политики имени Д. И. Менделеева, компании Брянского региона, вошедшие в оценку, относятся к продвинутому уровню по качеству жизни.

Таблица 3

Рейтинговая оценка качества жизни в Брянском регионе в 2023 г.

Наименование рейтинга	Рейтинговое значение, значение индикатора
Оценка регионов по качеству жизни ВЭБ	Среднее рейтинговое значение региона по Российской Федерации – 99,9 балла. Среднее рейтинговое значение региона по кластеру – 99,3 балла. Жилищные условия – 60,5 балла. Доходы и расходы – 47 баллов. Здоровье – 55,97 балла. Образование – 57,48 балла. Мобильность – 47,86 балла, благоустройство – 42,72 балла. Природно-экологические условия – 49,12 балла. Безопасность – 61,02 балла. Общественная активность и права граждан – 51,22 балла. Проведение свободного времени – 51,06 балла. Удовлетворенность – 53,35 балла
Оценка регионов по качеству жизни агентством «РИА Рейтинг»	38-е место, рейтинговая оценка – 51,88 балла
Рейтинг социально-экономического положения субъектов Российской Федерации	48-е место, рейтинговая оценка – 47,264 балла
Оценка регионов для жизни РБК	15-е место, рейтинговая оценка – 4,32 балла. Оборот розничной торговли на душу населения – 5,1 балла. Доступность жилья – 4,9 балла. Просроченная задолженность по кредитам – 4,1 балла. Индекс «белых доходов» – 3,2 балла. Депозиты – 4,3 балла. Основные фонды социальной сферы – 1,6 балла. Обеспеченность жильем – 6,1 балла. Обеспеченность педсоставом – 4,5 балла. Обеспеченность медиками – 3,4 балла. Климатическая зона – 5,5 балла

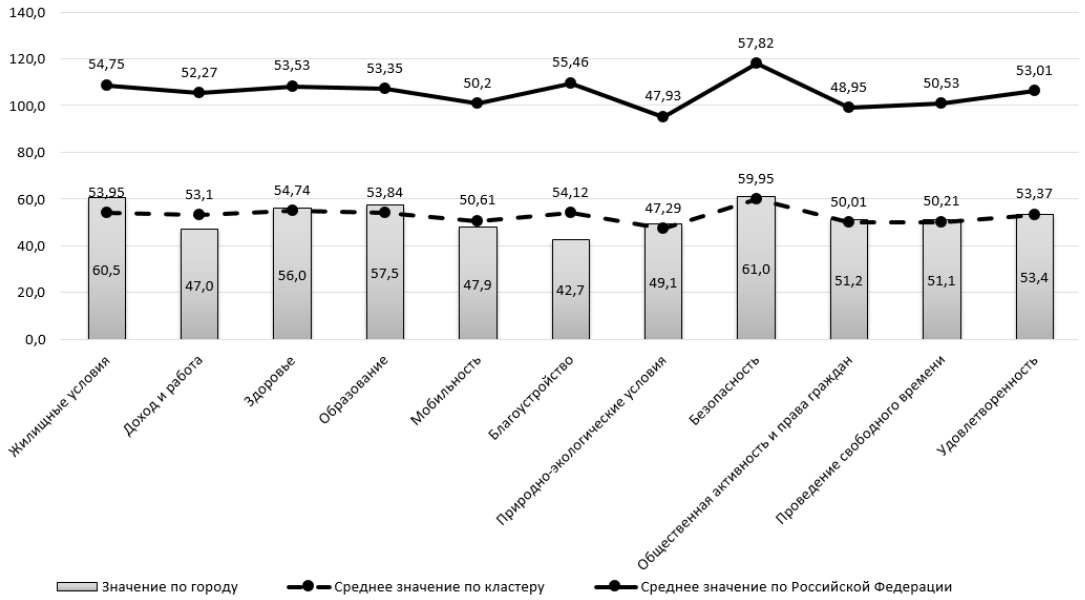

Рис. 3. Интегральный индекс качества жизни регионального центра – города Брянска – в 2023 г.

Составлено по: Рейтинг качества жизни ВЭБ. – URL: https://citylifeindex.ru/static/files/research_2023.pdf

ЭКГ-рейтинг представляет собой интегральную оценку качества жизни компаний, учитывающий такие блоки для оценки, как экология, кадры и государство. Оценка компаний в рамках ЭКГ-рейтинга проводится в три этапа: предквалификация, скоринг и анкетирование. По данным рейтинга, предприятия Брянского региона, вошедшие в скоринг, находятся на продвинутой позиции, что означает достаточно высокие результаты деятельности компаний в разрезе следующих направлений:

– экология (экологичные проекты, наилучшие доступные технологии, экологичность);

– кадры (уровень оплаты труда, социальный пакет, благотворительные проекты);

– государство (финансовая устойчивость, деловая и налоговая репутация, социальные инвестиции) (табл. 4).

Таблица 4

ЭКГ-рейтинг предприятий Брянского региона

Компания	Уровень	Рейтинг	Уровень
ООО «Архим»	Aa	100	Продвинутый
ООО «Диэмай центр»	Aa	100	Продвинутый
ООО «Новые полимерные технологии»	Aa	100	Продвинутый
ООО «Научно-производственное объединение «Электронтехника»	Aa	100	Продвинутый
ООО «Спецтехника»	AA	99	Продвинутый
ООО «Приосколье – Брянск»	AA	99	Продвинутый
ООО «Электропоставщик»	AA	98	Продвинутый
ООО «Академия улыбки»	AA	98	Продвинутый
ООО «Деснол софт Брянск»	AA	98	Продвинутый
ООО «Центрспецремонт групп»	AA	98	Продвинутый

Рейтинговая оценка региона также находит подтверждение и в положительной динамике валового регионального продукта (рис. 4).

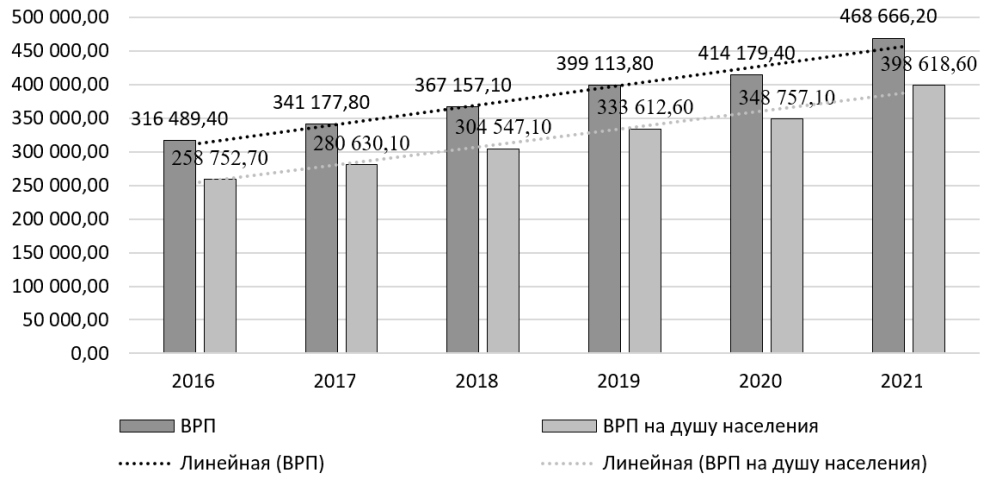

Рис. 4. Динамика ВРП Брянского региона (в млн руб.)

Составлено по данным Росстата.

Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) по странам, разработанный ООН, оценивает Российскую Федерацию как страну с достаточно высоким показателем (рис. 5).

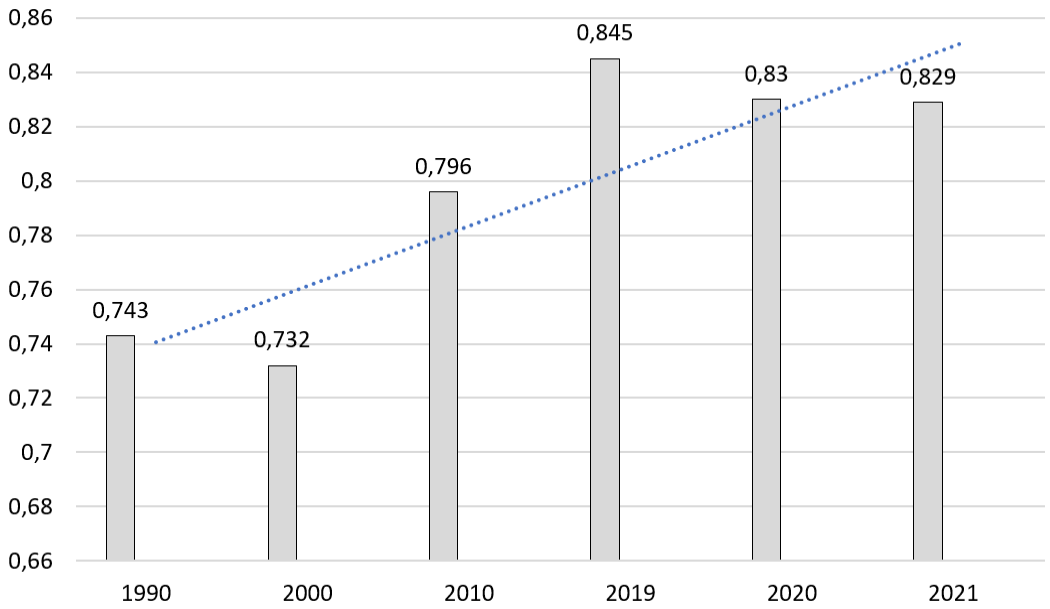

Рис. 5. Индекс развития человеческого потенциала России

Составлено по данным ООН. – URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/hdi-by-country (дата обращения: 28.12.2023).

Заключение

Вопросы оценки качества жизни относятся к актуальным и востребованным как на уровне Российской Федерации, так и на уровне регионов. Имеющаяся дифференциация рейтинговых оценок, с одной стороны, позволяет по-разному взглянуть на индикаторы качества жизни региона, а с другой – создает ряд проблем при выработке мер нейтрализации угроз и уязвимостей ввиду невозможности соединения полученных значений в единый общий интегральный показатель. Поэтому одним из ключевых перспективных направлений развития оценки качества жизни населения является формирование единых подходов на теоретическом и методологическом уровнях, основанных на человекоцентричности, так как человек является единственным и главным объектом конкуренции. За счет своей многоаспектности категория «качество жизни» является одним из ключевых индикаторов общей оценки социально-экономического развития регионов и инструментом стратегического планирования.

Список литературы

1. *Гэлбрейт Дж. К.* Общество изобилия : пер. с англ. / науч. ред. российского издания С. Д. Бодрунов. – М. : Олимп-Бизнес, 2018.
2. *Печчеи А.* Человеческие качества. – М. : Прогресс, 1985.
3. *Пигу А.* Экономическая теория благосостояния. – М. : Прогресс, 1985.
4. *Pacione M.* Urban Environmental Quality and Human Wellbeing – A Social Geographical Perspective // Landscape and Urban Planning. – 2003. – Vol. 65. – P. 19–30.

5. *Rokicka E.* The Concept of 'Quality of Life' in the Context of Economic Performance and Social Progress // Welfare State at Risk: Rising Inequality in Europe. – Springer, 2013. – P. 11–34.

References

1. Gelbreyt Dzh. K. Obshchestvo izobiliya [Society of Profusion], translated from English, Russian edition was edited by S. D. Bodrunov. Moscow, Olimp-Biznes, 2018. (In Russ.).
2. Pechchei A. Chelovecheskie kachestva [Human Qualities]. Moscow, Progress, 1985. (In Russ.).
3. Pigu A. Ekonomicheskaya teoriya blagosostoyaniya [Economic Theory of Welfare]. Moscow, Progress, 1985. (In Russ.).
4. Pacione M. Urban Environmental Quality and Human Wellbeing – A Social Geographical Perspective. *Landscape and Urban Planning*, 2003, Vol. 65, pp. 19–30.
5. Rokicka E. The Concept of 'Quality of Life' in the Context of Economic Performance and Social Progress. Welfare State at Risk: Rising Inequality in Europe. Springer, 2013, pp. 11–34.

Сведения об авторе

Олеся Евгеньевна Никонец
кандидат экономических наук, доцент,
ведущий научный сотрудник
Ситуационного центра социально-
экономического развития регионов России
Брянского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: Брянский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 241050,
Брянск, ул. Бежицкая, д. 8.
E-mail: nikon4832@mail.ru

Information about the author

Olesya E. Nikonets
PhD, Assistant Professor,
Leading Researcher at the Situational Center
for Socio-Economic Development
of Russian Regions of Bryansk branch
of the PRUE.
Address: Bryansk branch of the Plekhanov
Russian University of Economics,
8 Bezhitskaya Str., Bryansk,
241050, Russian Federation.
E-mail: nikon4832@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-45-62

CC BY

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА ИНДУСТРИАЛЬНОГО РЕГИОНА: АСПЕКТЫ ЭКОСИСТЕМНОГО РАЗВИТИЯ

Т. Н. Тополева
Удмуртский филиал Института экономики Уральского отделения РАН,
Ижевск, Россия

На современном этапе экосистемный подход к развитию промышленности является предметом активного дискурса как в научно-исследовательских кругах, так и на уровне управляющих систем регионов, отраслей, кластерных структур и отдельных предприятий. Экосистемы различной типологии (промышленные, предпринимательские, цифровые) трансформируют объектную область направлений, мер и инструментов промышленной политики. В условиях обострения геополитического конфликта, предопределившего необходимость интенсификации выпуска инновационной продукции для обеспечения технологического суверенитета России в сжатые сроки, роль государства в регуляции и координации формирования промышленных экосистем существенно возрастает. В статье фрагментарно освещен теоретический базис промышленных экосистем, проведен анализ реализации промышленной политики на примере индустриального региона (Удмуртской Республики). Автор исходит из того, что промышленная экосистема региона находится в процессе формирования. Представлен обзор действующих мер поддержки региональных акторов экосистемы, реализуемых органами исполнительной власти и институтами развития. Сделан вывод о необходимости создания в регионе Агентства по инновационному развитию, предложен проект его организационной структуры и компетенций. Отмечено значение цифровой платформизации промышленной экосистемы региона для повышения эффективности взаимодействия региональных акторов и обеспечения устойчивости экосистемы.
Ключевые слова: экосистема, экосистемный подход, промышленная экосистема региона, региональные акторы.

INDUSTRIAL POLICY IN PRODUCTIVE AREA: ASPECTS OF ECOSYSTEM DEVELOPMENT

Tatiana N. Topoleva
Udmurt branch of Institute of Economics of the Ural Branch of RAS,
Izhevsk, Russia

Today the ecosystem approach to the industry development is being discussed both in academic and research quarters and on the level of guidance systems of regions, industries, cluster structures and separate enterprises. Ecosystems of different types, productive, entrepreneurial, digital can change the object field of trends, steps and tools of industrial policy. In conditions of sharp geopolitical crisis that caused the necessity of intensification of innovative product output needed to ensure technological sovereignty of Russia within the shortest period of time, the role of state in regulating and coordinating industrial ecosystem development is growing. The article partly demonstrated the theoretical base of industrial ecosystems and analyzed the way industrial policy can be realized, which was illustrated by the Udmurt Republic. The author proceeds from the fact that industrial ecosystem in the region is being formed right now. He reviewed the present measures of support meant for regional actors of ecosystem that are implemented by bodies of executive power and institutions of development. The author came to the conclusion that it is necessary to set up in the region the Agency on innovation development and put forward a project of its organizational structure and competencies. He also pointed out to significance of digital platforming of industrial ecosystem of the region in order to improve effective interaction between regional actors and to ensure sustainability of ecosystem.
Keywords: ecosystem, ecosystem approach, industrial ecosystem of the region, regional actors.

Введение

В последние годы актуализация экосистемного подхода к развитию российской промышленности связана с поиском, с одной стороны, новых организационных моделей эффективного взаимодействия заинтересованных акторов, а с другой – управленческих механизмов, направленных на стимулирование их инновационной деятельности. Наращивание высокотехнологичного выпуска выступает ключевым фактором неоиндустриального развития в контурах стратегического императива, предусматривающего трансформацию экономики на новой технологической основе. Заявленная на федеральном уровне приверженность курсу «экономики предложения» и усиление протекционизма обусловлены текущим геополитическим кризисом. Новые вызовы детерминируют возможные последствия технологического отставания не только в контексте экономического развития, но и с точки зрения угрозы национальной безопасности России [10].

В условиях нарастания неопределенности целеполагание промышленной политики государства связано с формированием сбалансированной импортонезависимой промышленности, стратегированием экономического и пространственного развития российских регионов с учетом формирования национальных производственных цепочек полного цикла для достижения технологического суверенитета. Роль индустриальных регионов как локомотивов инновационных преобразований значительно возрастает [11]. При этом заданный тренд к суверенизации и локализации производств не должен выступать фактором изоляции России от мировой экономики.

Экосистемный подход в экономических исследованиях применяется с начала 90-х гг. прошлого века. Его эволюция связана с постепенным расширением объектной составляющей с организационного до территориального (регионального и национального) аспекта. В научной литературе экосистемы различной типологии, в том числе промышленные, рассматриваются как разноуровневые объекты управления. Теоретико-методологическим основам формирования, функционирования и развития промышленных экосистем посвящены работы большой плеяды российских и зарубежных ученых. Зарубежный вектор исследований представлен трудами таких авторов, как Дж. Мур [17]; Д. Ван, Дж. Чжэн, Х. Сон, Г. Ма и Ю. Лю [22]; Дж. Корхонен [15]; Х. Ши и Х. Ли [21]; В. Пилинкиене и П. Мачюлис [20]; Л. Фраккашиа, И. Джанноккаро и В. Албино [14]; В. Парида, Т. Бурстром, И. Вишнич и Дж. Винцент [19]. В ряду российских авторов следует отметить Г. Б. Клейнера [4]; О. А. Романову и А. О. Пономареву [9]; В. В. Акбердину и В. В. Василенко [1]; Н. Ю. Титову [12]; А. В. Овчинникову и С. Д. Зимина [6]; Е. В. Попова, В. Л. Симонову и А. Д. Тихонову [8]; Е. В. Шкарупету [13]; О. В. Дудареву [3] и др.

Так, Дж. Корхонен рассматривает промышленную экосистему как модель промышленной деятельности, представляющую собой социально-экономические формации, обеспечивающие устойчивое развитие посредством рециркуляции ресурсов на принципах промышленного симбиоза [16]. Дж. Мур указывает на то, что экосистемы формируют новый подход к развитию среды управления как на уровне корпоративного менеджмента и рыночных стратегий, так и на уровне государственного регулирования социально-экономического поведения [18]. Л. А. Гамидуллаева с соавторами отмечают стратегический характер сетевого партнерства, открытость и когнитивность промышленных экосистем, а также важное значение экосистемного подхода в поддержании социо-эколого-экономического баланса регионов [2].

На мезоуровне промышленная экосистема представляет собой совокупность локализованных акторов, обеспечивающих достижение общих целей, наращивание ресурсного, технологического, инновационного потенциала и, как следствие, по-

вышение региональной конкурентоспособности. К акторам промышленной экосистемы относятся предприятия, предпринимательский сектор, парковые и кластерные структуры, профильные министерства, ведомства, институты поддержки развития промышленности и инноваций (фонды, венчурные компании, ассоциации и др.), научно-исследовательские и образовательные организации, осуществляющие НИОКР по актуальной тематике шестого технологического уклада, а также подготовку специалистов соответствующих компетенций для различных отраслей. Поскольку для индустриальных регионов характерно сосредоточение технологий и основных производственных мощностей у крупных системообразующих предприятий, то они могут выступать ядром (пейсмейкером) промышленных экосистем. Рыночные игроки, соотнося индивидуальные цели развития со стратегической целью экосистемы, признавая их синхронизацию, могут становиться новыми акторами промышленной экосистемы.

Промышленная политика государства представляется в виде среды, координирующей целый комплекс направлений экосистемного развития: инновационного, инвестиционного, технологического, экологического и др.

Таким образом, государственные структуры выступают, с одной стороны, акторами экосистемы, а с другой – регуляторами ее функционирования. При этом следует констатировать, что роль государства существенно возросла на фоне усиления санкционного давления со стороны недружественных стран, необходимости стимулирования высокотехнологичного и предпринимательского секторов, поддержки базовых отраслей, преодоления кризиса обеспеченности трудовыми ресурсами в реальном секторе, переформатирования или выстраивания новых межрегиональных и международных связей, а также цифрового перехода в промышленности.

Меры и механизмы, реализуемые в рамках региональной промышленной политики, направленные на всестороннее развитие промышленной экосистемы, стимулирование действующих акторов и вовлечение новых, а также повышение эффективности их сетевого взаимодействия, представляют исследовательский интерес с точки зрения прикладных вопросов регионального развития. В обозначенном контексте в статье проведен анализ реализации промышленной политики на примере индустриального региона – Удмуртской Республики.

Промышленная политика Удмуртской Республики в условиях новых вызовов

Институциональный нарратив региональной промышленной политики Удмуртской Республики опосредован законодательными актами и государственными региональными программами, включающими комплекс целевых ориентиров и структурных задач развития отраслей и комплексов промышленности. Они предопределяют формирование адаптивного институционального базиса для формирования и развития промышленной экосистемы региона. Так, региональный закон «О государственной промышленной политике Удмуртской Республики»[1] определяет ключевые целевые ориентиры промышленности, такие как:

– покрытие регионального спроса в промышленных товарах и продукции производственно-технологического назначения;

– расширение номенклатуры выпуска, рост объемов производства и повышение качества продукции;

– наращивание научно-технологического потенциала, стимулирование технологического трансфера и внедрения инноваций в производственные процессы промышленных предприятий;

– выпуск промышленной продукции с технико-экономическими характеристи-

[1] URL: https://udmurtia-gov.ru/doc/4601 (дата обращения: 12.01.2024).

ками, соответствующими требованиям национального и международного рынков;

– расширение географии экономических связей, участие промышленных предприятий в международной кооперации и разделении труда;

– энергосбережение, экологизация промышленных производств, направленная на нивелирование последствий отрицательного воздействия на окружающую среду и здоровье населения.

Постановлением Правительства Удмуртской Республики от 16 октября 2023 г. № 678 утверждена государственная программа «Развитие промышленности и потребительского рынка»[1] на 2024–2030 гг. Цель программы – обеспечение устойчивого роста промышленного производства в сфере обрабатывающих производств и нефтедобывающем секторе. Неоиндустриальный императив отражается в программных задачах, определяющих необходимость создания условий для технологического развития, поддержки инноваций, технического перевооружения и модернизации производственных мощностей. Отраслевая региональная программа «Энергоэффективность и развитие энергетики в Удмуртской Республике»[2], утвержденная Постановлением Правительства Удмуртской Республики от 28 апреля 2015 г. № 213, в настоящее время проходит второй этап реализации (2019–2025 гг.) и включает подпрограмму, направленную на модернизацию энергетической отрасли.

В развитие цифровизации утверждены Стратегия цифровой трансформации Удмуртской Республики на период до 2030 года и Стратегия цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Удмуртской Республики, в которой, в частности, основными направлениями развития промышленности обозначены внедрение системы мониторинга цифровой зрелости отраслей и повышение эффективности использования производственных мощностей в результате цифрового перехода. Наиболее значимыми стратегическими рисками цифровизации промышленности определены отсутствие активности предприятий в процессах цифровой трансформации в силу финансовых и иных причин и информационные ограничения, связанные с грифом секретности.

Потенциальным ядром промышленной экосистемы региона является ГК «Калашников» – ведущий российский производитель автоматического оружия, управляемых снарядов и широкой номенклатуры высокоточных вооружений. Развитие гражданского сектора, несмотря на возросшую значимость текущих производственных задач, также является приоритетным направлением концерна под брендом «Калашников инжиниринг». С 2020 г. концерн позиционируется как бизнес-экосистема и развивается в заданном формате. В контексте цифровизации экосистемы запущены цифровые платформы «Калашников Club», «Калашников Market» и проект «Лига Калашников».

Следует отметить, что функционирование региональных промышленных экосистем непосредственным образом связано с акторами федерального уровня. К ним относятся Минэкономразвития России, Минпромторг России, Российский экспортный центр (РЭЦ) в составе группы ВЭБ.РФ, Фонд развития промышленности (ФРП), Корпорация МСП и др. Инструментарий акторов в рамках промышленной политики достаточно обширен и включает национальные проекты, государственные программы, стратегии развития отраслей и комплексов. В цифровом поле – это государственная информационная система промышленности (ГИСП), которая включает аналитические панели регионального сегмента; государственная система индустриальных парков, технопарков и промышленных кластеров (ГИСИП); цифровая платформа «Мой экспорт»; Сер-

[1] URL: http://minpromtorg.udmurt.ru/materials/328 (дата обращения: 12.01.2024).

[2] URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya- (дата обращения: 12.01.2024).

вис импортозамещения; Кластерная информационная платформа (КИП) и др.

Действующими акторами промышленной экосистемы Удмуртской Республики, осуществляющими регуляторное, координирующее и стимулирующее воздействие в части реализации промышленной политики, являются Минпромторг УР, Минэкономики УР, Минстрой УР, Минприроды УР, АНО «Корпорация развития УР», Центр поддержки экспорта УР (ЦПЭ УР), Фонд развития предпринимательства УР (ФРП УР) и др.

В целях оценки регулирующего воздействия в регионе запущен интернет-портал государственной информационной системы «ГИС УР» для публичного обсуждения проектов и действующих нормативных актов Удмуртской Республики. Процедура обсуждения направлена на выявление и последующую оценку влияния нормативных актов на экономику региона (в том числе в промышленной сфере) в случае их принятия. Экспертиза позволяет выявить недостатки законотворчества, которые требуют корректировки. Ход экспертиз выстроен на принципах информационной открытости. В 2023 г. уровень Удмуртской Республики в рейтинге российских регионов по оценке регулирующего воздействия оценивался как хороший.

В направлении поддержки промышленных предприятий предусмотрено бюджетное субсидирование на основании конкурсного отбора, осуществляемого Минпромторгом УР, в том числе:

– возмещение части затрат на НИОКР – 40% документально подтвержденных затрат (не более 10 млн рублей в год либо 50% от суммы налогов, уплаченных заявителями в консолидированный бюджет региона);

– субсидии на реализацию мероприятий по развитию отраслей промышленности, соответствующих госпрограмме Удмуртии «Развитие промышленности и потребительского рынка» – 50% затрат на подключение к коммунальной инфраструктуре при реализации инвестпроектов; 50% авансового платежа при заключении лизинговых договоров с российскими компаниями; 20% затрат на приобретение нового оборудования;

– возмещение части затрат на проведение выставочных мероприятий для предприятий обрабатывающей промышленности (50% затрат).

Для предприятий приоритетных отраслей с ежегодной выручкой от 400 млн рублей предоставляется возможность участия в региональном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях Удмуртской Республики». В течение трехлетнего периода для участников реализуются следующие этапы проекта: создание команды, обучение, картирование пилотного потока, создание эталонного участка, создание потока-образца (плана тиражирования). Наиболее длительный (завершающий) этап (2,5 года) включает тиражирование во всех производственных и обеспечивающих процессах и достижение целей проекта.

ФРП является одним из ведущих институтов развития, предлагающих льготные условия софинансирования проектов по созданию высокотехнологичной продукции. По линии фонда в Удмуртии для промышленных предприятий действуют 9 программ: автокомпоненты, маркировка товаров, формирование компонентной и ресурсной базы, приоритетные проекты, экологические проекты, проекты развития и др. Кредитование по программам предоставляется по ставкам до 3% годовых в объемах от 5 млн до 5 млрд рублей[1]. При этом ставки могут быть скорректированы в сторону снижения при условии приобретения предприятиями отечественного оборудования или программного обеспечения (для целей цифровизации), а также при использовании гарантий от других институтов развития: ВЭБ.РФ, Корпорации МСП и др.

В Удмуртской Республике ФРП взаимодействует со специально созданным государственным Фондом развития предпри-

[1] URL: https://frprf.ru/zaymy/ (дата обращения: 13.01.2024).

нимательства (ФРП УР), который предлагает 5 кредитных программ: производительность труда, региональный приоритет, проекты развития, комплектующие изделия, проекты лесной промышленности. Фонд предоставляет средства по ставке, ниже ключевой ставки ЦБ (2024 г. – 13%), а для приоритетных отраслей установлена ставка 6,5%. К настоящему времени ФРП УР профинансировал 27 региональных проектов с инвестициями 2,7 млрд рублей[1].

АНО «Корпорация развития УР» – государственный институт, предоставляющий поддержку в сопровождении инвестиционных проектов на территории региона. Инструментарий корпорации позволяет получить финансирование от стадии идеи до IPO и выхода на рынки, сориентировать инвестора в перспективах государственного софинансирования, механизмах поддержки иных институтов развития, снизить существующие административные ограничения, обеспечить результативное взаимодействие с региональной властью в процессе реализации проектов на территории Удмуртской Республики.

По линии Корпорации развития УР реализуются следующие меры поддержки промышленных предприятий:

1. Нулевая налоговая ставка на имущество для участников специальных инвестиционных контрактов (СПИК), концессионных и ГЧП-соглашений на срок 5–10 лет (в зависимости от специфики инвестирования); в настоящее время правительство Удмуртии является участником одного федерального СПИК, заключенного 21 января 2019 г. Минпромторгом России и ПАО «АвтоВАЗ» с инвестициями 70 млрд рублей в перспективе 10 лет.

2. Нулевая налоговая ставка по налогу на имущество для резидентов ТОСЭР на территории Удмуртской Республики в первые 5 лет, ставка 1,1% в последующие годы.

3. Льготные ставки налога на прибыль: нулевая для участников СПИК до 2025 г.; 10% для участников региональных инвестиционных проектов; 13,5% для участников концессионных соглашений на срок до 10 лет; 5% для резидентов ТОСЭР на территории Удмуртской Республики в течение первых пяти лет и 10% в течение последующих пяти лет.

4. Инвестиционный налоговый вычет для участников инвестиционных проектов с осуществлением капитальных вложений, СПИК, концессионных и ГЧП-соглашений (до 1 января 2028 г. при условии применения налоговой ставки 5%).

5. Льготные условия пользования недвижимым имуществом, находящимся в собственности Удмуртской Республики (25% годовой арендной платы на срок до пяти лет).

6. Льготные условия пользования земельными участками, находящимися в собственности Удмуртской Республики для участников региональных инвестиционных проектов, масштабных инвестиционных проектов, концессионных и ГЧП-соглашений (75% от годовой арендной платы до ввода в эксплуатацию объекта инвестиционной деятельности).

За 2023 г. государственную поддержку получили 35 промышленных предприятий региона в объеме 373,1 млн рублей (рис. 1).

Рис. 1. Структура государственной поддержки промышленности Удмуртской Республики в 2023 г.

В общем объеме финансирования на развитие промышленности в части возмещения затрат на закупку и лизинг обору-

[1] URL: http://minpromtorg.udmurt.ru/materials/45 (дата обращения: 15.01.2024).

дования было направлено 117,6 млн рублей, субсидии на присоединение к коммунальной инфраструктуре составили 11,6 млн рублей, льготные займы ФРП – 237,8 млн рублей, возмещение затрат на проведение НИОКР – 5 млн рублей, возмещение затрат на выставочное продвижение – 1,1 млн рублей[1].

На территории Удмуртской Республики расположены две территории опережающего социально-экономического развития: ТОСЭР «Сарапул» и ТОСЭР «Глазов». В совокупности на территориях зарегистрированы 43 резидента. В 2023 г. для резидентов ТОСЭР «Сарапул» был расширен перечень видов экономической деятельности с 11 до 26 наименований, что направлено на вовлечение новых резидентов и в перспективе повысит инвестиционную привлекательность территории. За пять лет развития ТОСЭР «Сарапул» инвестиции составили 1,4 млрд рублей, создано свыше 1 200 рабочих мест, суммарный объем отгруженной продукции превысил 3,5 млрд рублей, налоговые поступления в региональный бюджет составили 145 млн рублей. Инвестиционный потенциал территории до 2027 г. оценивается на уровне 5,8 млрд рублей, которые будут направлены в производство электротехнической продукции, медицинских товаров, лесной и пищевой промышленности[2]. В реестр резидентов ТОСЭР «Глазов» входят 18 предприятий, реализующих инвестпроекты на 6,3 млрд рублей, планируется к созданию более 900 рабочих мест. В ряду реализуемых проектов – производство магнитных систем, полный цикл производства полимерной продукции, бурового оборудования, деревообработка и др.[3]

Преференциальный режим для участников ТОСЭР, помимо льготных программ ФРП, Корпорации МСП (льготный лизинг оборудования по ставке 6–8%), предусматривает займы Фонда развития моногородов (нулевая ставка на сумму до 250 млн рублей и 5% на сумму от 250 млн до 1 млрд рублей).

Важным направлением экосистемного развития промышленности является создание кластерных структур. В настоящее время на территории региона функционируют 4 кластера: Удмуртский машиностроительный кластер (УМК), промышленный кластер «Калашников», Удмуртский промышленный кластер производства нефтегазового оборудования, межрегиональный промышленный кластер инженерных, климатических систем и электроники «ИКСЭЛ». Международный и российский опыт кластеризации свидетельствует о повышении интенсивности кооперации предприятий в рамках кластерных структур, что в условиях новой экономической реальности приобретает особое значение для совместных проектов в контурах целей импортозамещения.

Кроме того, в составе кластеров предприятия получают доступ к государственному финансированию деятельности и другим мерам поддержки. На основании нового льготного режима для промышленных кластеров, запущенного в 2023 г., предприятия-участники данных структур имеют возможность возмещения из бюджета до 50% расходов на покупку стартовых партий комплектующих, выпущенных другими участниками кластера, в размере до 180 млн рублей. Данный компенсаторный механизм является дополнением к предыдущему (Постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2016 г. № 41), по которому участники кластера могут обращаться за возмещением до 30% затрат при реализации кластерных проектов в рамках импортозамещения. Субсидирование в размере до 300 млн рублей в течение 3 лет позволяет компенсировать издержки на всех этапах жизненного цикла кластерного проекта – от разработки до запуска серийного выпуска

[1] URL: https://izvestiaur.ru/rubrics/promyshlennost/535433-v-2023-godu-vydano-bolee-370-mln-rubley-na-podderzhku-promyshlennykh-predpriyatiy-udmurtii/ (дата обращения: 16.01.2024).

[2] URL: :http://adm-sarapul.ru/city/biznesu-investoru/investor/toser-sarapul/ (дата обращения: 12.01.2024).

[3] URL: https://toser-glazov.ru/ (дата обращения: 12.01.2024).

продукции. Кроме того, участники кластеров освобождаются от части надзорных проверок. Ожидается, что благодаря новым мерам срок окупаемости инвестиций в кластерные проекты сократится.

Цифровой механизм КИП был запущен в 2023 г. Он предусматривает кредитные программы для участников кластеров в размере от 1 до 100 млрд рублей для реализации инвестпроектов и долгосрочных проектов по производству приоритетной продукции (льготная ставка на 2024 г. установлена в размере 7,8%). Для проектов, характеризующихся стратегической важностью, предусмотрен возврат 25% инвестиционной составляющей кредита в течение трехлетнего периода после запуска производства. Участникам кластеров, зарегистрированным на цифровой платформе КИП, обеспечиваются гарантии спроса в рамках государственных закупок. Оператором КИП является ФРП, осуществляющий комплексную экспертизу проектов[1].

В последние годы Удмуртская Республика активно наращивает компетенции в области производства беспилотных авиационных систем (БАС), занимая лидирующие позиции в динамично развивающейся отрасли. По инициативе региональной управляющей системы в регионе ведутся подготовительные работы по созданию Регионального центра БАС и комплексов специального и двойного назначения. На развитие центра будет направлено свыше 1 млрд рублей, в том числе более 800 млн рублей из федерального бюджета. Потенциал отрасли БАС оценивается как достаточно высокий, к 2030 г. каждый второй беспилотник будет выпускаться в Удмуртской Республике. В гражданском секторе пул крупных заказчиков сформирован и в промышленности, и в сельском хозяйстве. В 2023 г. заявлено о создании нового промышленного кластера БАС, объединяющего предприятия, локализованные на территории региона.

Перспективными акторами промышленной экосистемы региона являются промышленные парки – территории, инфраструктура которых предназначена для размещения производств, научно-технической и инновационной деятельности. Резиденты промышленных парков получают преимущества в части сокращения времени и издержек на строительство и ввод в эксплуатацию новых производственных площадок. В Удмуртской Республике функционируют 4 промышленных парка: «Развитие», «Индустриальный», «Ижевский завод», «Металлургический». После реновации старой площадки ОАО «ИЭМЗ «Купол» данная территория будет также развиваться как промышленный парк «Купол» с перспективой реализации гражданских проектов предприятия.

Преференциальный режим для резидентов промышленных парков предусматривает освобождение от уплаты налогов (имущественного и транспортного, исключая легковой автотранспорт) сроком на 5 лет, снижение ставки налога, уплачиваемого по упрощенной системе, с 15 до 5% для предприятий, выбравших в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов. Льготные условия применяются также в отношении инвесторов промышленных парков: при их создании предусмотрено субсидирование как строительства, так и модернизации инфраструктуры.

Парковый сектор промышленной экосистемы региона представлен также технопарками, основной задачей которых является инновационное развитие в сегменте малого и среднего предпринимательства (МСП), коммерциализация изобретений и их продвижение на национальном и мировом рынках. Технопарки региона: «ИКСЭл-Сарапул», «Оружейник», «Удмуртия», «Мой бизнес» и др. Технопарк «Нобель» является региональным оператором «Сколково» в Удмуртской Республике. Из 67 резидентов технопарка 15 являются участниками проекта «Сколково». Основная специализация технопарка «Но-

[1] URL: https://frprf.ru/navigator-gospodderzhky/kip/ (дата обращения: 17.01.2024).

бель» – информационные и энергоэффективные технологии.

Новая инвестиционная программа Минэкономразвития России (Программа 1704) позволяет обеспечить финансирование инфраструктуры инвестпроектов за счет средств регионального бюджета. Регион получает возможность снизить госдолг на сумму налогов, уплаченных в федеральный бюджет, от реализации инвестпроектов (на сумму не менее 50 млн рублей)[1]. Строительство инфраструктуры по программе одобрено в настоящее время для 20 региональных проектов с суммарным объемом инвестиций 16,4 млрд рублей. Именно при содействии мер этой программы в ближайшем будущем начнет функционирование новый промышленный парк «Ижевск», часть объектов которого войдет в будущую ОЭЗ промышленно-производственного типа.

Три инвестпроекта региона, связанные с будущей ОЭЗ на территории Удмуртской Республики, в самое ближайшее время получат федеральную поддержку на сумму 354,2 млн рублей по Программе 1704. Предварительные согласования по созданию ОЭЗ проходят в Минэкономразвитии России. Резидентами ОЭЗ могут стать предприятия обрабатывающего сектора, ОПК, а также китайские и индийские производители, специализирующиеся на автомобилестроении и металлообработке.

Для экспортного продвижения региональных акторов промышленной экосистемы в Удмуртской Республике реализуется региональный проект «Промышленный экспорт» (2019–2024 гг.)[2], направленный на повышение уровня конкурентоспособности предприятий и развитие экспортной деятельности региональных производителей за рубежом. Плановые показатели проекта были достигнуты досрочно за счет реализации промышленными предприятиями корпоративных программ повышения уровня конкурентоспособности. Уже по итогам 2020 г. проектный план по объему экспорта был перевыполнен на 80% (416 млн долларов), в том числе 100 млн долларов – экспорт продукции машиностроения. В 2021 г. Удмуртия заняла 3-е место среди российских регионов по приросту несырьевого неэнергетического экспорта, который составил 329 млн долларов.

С начала геополитического конфликта цели расширения рынков сбыта для региональных экспортеров были скорректированы. Разворот от европейского рынка на Восток открыл перспективы более широкого сотрудничества с Узбекистаном, Турцией, Индонезией, Саудовской Аравией и другими странами. Ключевые экспортные партнеры региона: Казахстан, Индия, Беларусь, Китай, Армения. На экспортный рынок Удмуртия поставляет промышленную продукцию добывающего и обрабатывающего секторов: нефть, древесину и продукцию деревообработки, электродвигатели, гидравлическое и вентиляционное оборудование, лакокрасочную продукцию, металлы, изделия из пластмассы.

Центр поддержки экспорта Удмуртской Республики содействует продвижению предприятий МСП, оказывая комплекс господдержки, в том числе субсидирование затрат на транспортировку, аренду складов, адаптацию цифровой продукции, интернет-продвижение за рубежом; поиск и подбор покупателей; акселерационные программы; сопровождение экспортных контрактов; международная сертификация и т. д. Всего с 2017 г. 140 региональных субъектов МСП были выведены на экспортные рынки, более 5 000 компаний воспользовались господдержкой, сумма экспортных контрактов превысила 70 млн долларов[3]. С 2019 г. центром проводятся акселерационные программы по отраслевым направлениям, в числе которых машиностроение, IT, FMCG (товары повседневного спроса), производство мебели.

[1] URL: https://invest.economy.gov.ru/novye-investicionnye-proekty-programma-1704- (дата обращения: 17.01.2024).

[2] URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browsermcz (дата обращения: 21.01.2024).

[3] URL: https://madeinudmurtia.ru/udm/export/ (дата обращения: 21.01.2024).

Экспортные контракты заключили 50% выпускников-акселераторов.

Активными диалоговыми площадками акторов промышленной экосистемы региона являются промышленные ассоциации: Ассоциация промышленных предприятий Удмуртии (36 предприятий-участников), Промышленно-экономическая ассоциация Удмуртии «Развитие» (13 предприятий-участников), Удмуртская торгово-промышленная палата (более 200 предприятий-участников).

Продвижение продукции отраслей промышленности осуществляется на выставочных площадках страны и мира. Выставочный центр «Удмуртия» является оператором специализированных выставок и многоотраслевых ярмарок в Удмуртской Республике и других регионах страны. Ежегодно он организует не менее 40 выставочных мероприятий, которые объединяют более 2 тыс. участников и привлекают не менее 700 тыс. посетителей. Предприятия региона на регулярной основе принимают участие в международном форуме «Армия».

В 2023 г. продукция промышленности Удмуртии была представлена на международных выставках «Россия», «Уголь России и Майнинг», «Агропродмаш-2023», Astana Build, «ИННОПРОМ. Центральная Азия», Automechanika Dubai, EEPC India и др. Бизнес-миссии для встреч с потенциальными партнерами и ознакомления с производственными площадками при содействии Центра поддержки экспорта Удмуртской Республики состоялись в Турцию, Узбекистан, Беларусь.

Одним из значимых вызовов для большинства отраслей промышленности региона является проблема обеспеченности кадрами. В Удмуртской Республике наиболее востребованными остаются рабочие профессии, доля которых составляет 65,6% от общего числа заявленных вакансий на рынке труда. В ряду востребованных – монтажник радиоэлектронной аппаратуры и приборов, электрогазосварщик, слесарь механосборочных работ, специалист по обслуживанию электрооборудования, оператор станков с ЧПУ и др.[1]

В 2023 г. на 11 системообразующих предприятиях региона дефицит кадров оценивался в 4,5 тыс. человек. Дисбаланс на рынке труда способствует пересмотру уровня оплаты труда: предприятия ОПК региона повысили ее уровень благодаря кратному увеличению выработки и возросшим доходам по гособоронзаказам.

Для преодоления кадровой проблемы руководство ГК «Калашников» приняло решение об усилении взаимодействия предприятий с высшими и средними учебными заведениями, а также привлечении сотрудников из других регионов через центры занятости населения.

ИЭМЗ «Купол» решает кадровую проблему с помощью системы внутрифирменного обучения – более 300 программ, получивших государственную лицензию, и уникальная система наставничества помогают «вырастить» специалиста непосредственно на предприятии. Новые работники получают адаптационные выплаты, иногородние – частичную компенсацию аренды жилья. Предприятия, не обладающие финансовыми возможностями стимулирования сотрудников, констатируют отток кадров. Преодоление кадрового дефицита в среднесрочной перспективе остается актуальной проблемой региональной власти и бизнеса, что является сдерживающим фактором экосистемного развития.

Научный сектор промышленной экосистемы региона представлен организациями, входящими в Удмуртский федеральный исследовательский центр УрО РАН (Физико-технический институт УрО РАН, Институт механики УрО РАН), а также научными подразделениями региональных вузов. Цель деятельности УдмФИЦ УрО РАН, созданного в 2017 г., – обеспечение опережающего технологического развития.

[1] URL: https://repinlife.ru/trudnyj-rynok-situaciya-na-rynke-truda-udmurtii/?ysclid=lo2j4ewtb6440228932 (дата обращения: 22.01.2024).

На начальном этапе центр позиционировался как системный элемент государственной научно-технической политики в интересах территориального развития. На базе центра осуществляются подготовка научных кадров, трансфер технологий двойного назначения, инжиниринг, прогностика систем высокотехнологичных рынков.

Тематика научных исследований связана с запросами шестого технологического уклада:

– физика и механика наноразмерных систем; новые материалы, приборы и методы их исследования;

– электронная и локальная атомная структура поверхностных слоев и наноразмерных систем;

– методы и программно-аппаратные средства неразрушающего контроля материалов и изделий для нанотехнологий и медицины;

– трансформация загрязняющих веществ в природных объектах, разработка способов санации загрязненных территорий, исследование процессов обезвреживания отходов промышленных производств и др.[1]

Удмуртский филиал института экономики УрО РАН проводит исследования в области развития регионально ориентированных производственных систем, кластеризации и структурной трансформации регионального экономического пространства, формирования инновационных производственных экосистем в условиях цифровой трансформации. Интеграция науки и производственного сектора региона в последние годы значительно усилилась, но потенциал взаимодействия в современных реалиях следует рассматривать с точки зрения четких целей импортозамещения. Поэтому именно производственный сектор должен инициировать заказ на научные исследования.

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова является ключевым региональным вузом, готовящим кадры для машиностроения, радиоэлектронной промышленности, ОПК, а также обеспечивающим научный и кадровый потенциал развития высокотехнологичного сектора. Университет активно взаимодействует с крупными предприятиями, реализуя отраслевые научно-технические проекты для реального сектора экономики, и является их соисполнителем в двух передовых инженерных школах. В настоящее время университет выполняет пул грантовых проектов при поддержке РНФ, Минобрнауки России, Агентства по технологическому развитию по актуальным инновационным направлениям. В их числе – разработка алгоритмов управления мобильными роботами, моно- и мультикультурные модели инновационного развития, электромагнитно-акустическая структуроскопия металлоизделий с особыми свойствами, структурообразование перспективных силикатных композитов с пониженным импедансом, утилизация техногенных отходов при создании энергоэффективных композиционных материалов и др. Специальности и образовательные программы университета адаптированы под текущие запросы неоиндустриальной повестки, такие как технология машиностроения Индустрии 4.0, сетевое программирование, компоненты микро- и наносистемной техники, эксплуатация БАС, цифровые двойники в ТЭК, прикладной анализ данных и искусственный интеллект, цифровое строительство и др.

Для развития промышленной экосистемы региона, безусловно, важен высокий уровень инновационной активности предпринимательского сектора. Развитие технологического предпринимательства в региональном контексте нацелено на создание инновационных технологических продуктов, коммерциализацию научной сферы и масштабирование регионального бизнеса, что в свою очередь будет способствовать росту выручки высокотехнологичных отраслей и их доли в ВРП, увеличению

[1] URL: http://udman.ru/ru/scientific-activity/ (дата обращения: 18.01.2024).

налоговых поступлений, стимулированию экспорта и обеспечению выхода технологических предприятий на IPO [5; 7].

Повышение предпринимательской активности в инновационной (технологической) сфере требует от управляющей системы региона последовательных регуляторных, административных, организационных решений по созданию наиболее благоприятных производственных возможностей для предпринимателей в технологическом секторе. Интерес предпринимательства к экосистемам лежит в плоскости дополнительных ресурсных источников различного типа (как правило, ограниченных у субъектов МСП), получаемых в результате вхождения в структуру экосистемы, имеющей устойчивое и сильное ядро.

В настоящее время в Удмуртской Республике разработаны имущественные, фискальные, финансовые и инвестиционные меры поддержки бизнеса:

– мораторий на повышение ставок арендной платы на имущество, находящееся в региональной или муниципальной собственности, и на повышение налоговых ставок по имущественному и транспортному налогу;

– поддержка программы беззалогового кредитования МСП;

– экспортный кешбэк в размере 30% от налоговых отчислений в региональный бюджет;

– субсидии на возмещение 80% затрат на акселерационные программы и обучение, 80% затрат на оплату процентов по кредитам в секторе IT;

– возмещение части затрат по оплате процентов по кредитам на создание логистической инфраструктуры в размере до 80% от налоговых отчислений в региональный бюджет.

Поддержка технологического предпринимательства также осуществляется по линии фонда «Сколково»: 36 представителей региона зарегистрированы на платформе Sk Rnd Market – едином сервисе заказчиков и исполнителей инновационных технологических услуг (прототипирование и разработка, реверс-инжиниринг, метрология, испытания и др.).

В 2022 г. АНО «Корпорация развития УР» было организовано 140 обучающих мероприятий для предпринимателей, половина из которых прошла в районах республики (круглые столы, консультационные дни, экскурсии на предприятия). По итогам реализации акселерационной программы «Экспортный форсаж», предназначенной для предприятий нефтегазового машиностроения и химической промышленности, было заключено 8 экспортных контрактов. По результатам 8-го потока регионального бизнес-акселератора в 2023 г. рост выручки компаний-участников составил в среднем 44%.

Систематизация направлений промышленной политики Удмуртской Республики в контексте экосистемного развития представлена на рис. 2.

Для динамики экосистем, независимо от типизации, важнейшим показателем является их устойчивость. В интересах усиления устойчивости промышленной экосистемы региона, а также инновационной составляющей региональной промышленной политики Удмуртской Республики представляется целесообразным создание новой организационной структуры – Агентства по инновационному развитию УР (рис. 3). Компетенции Агентства позволят координировать региональных акторов с учетом рыночных ожиданий, что в современных условиях главным образом связано с цифровой платформизацией экосистемы. Посредством цифровых решений региональные акторы получат возможность фронтального взаимодействия, направленного на повышение уровня его эффективности.

Стратегическим приоритетом Удмуртской Республики является развитие региона как поставщика высокотехнологичной продукции на мировой и национальный рынки вооружений, электротехники, робототехники, нефтегазового оборудования, автомобилестроения, металлургии и других отраслей.

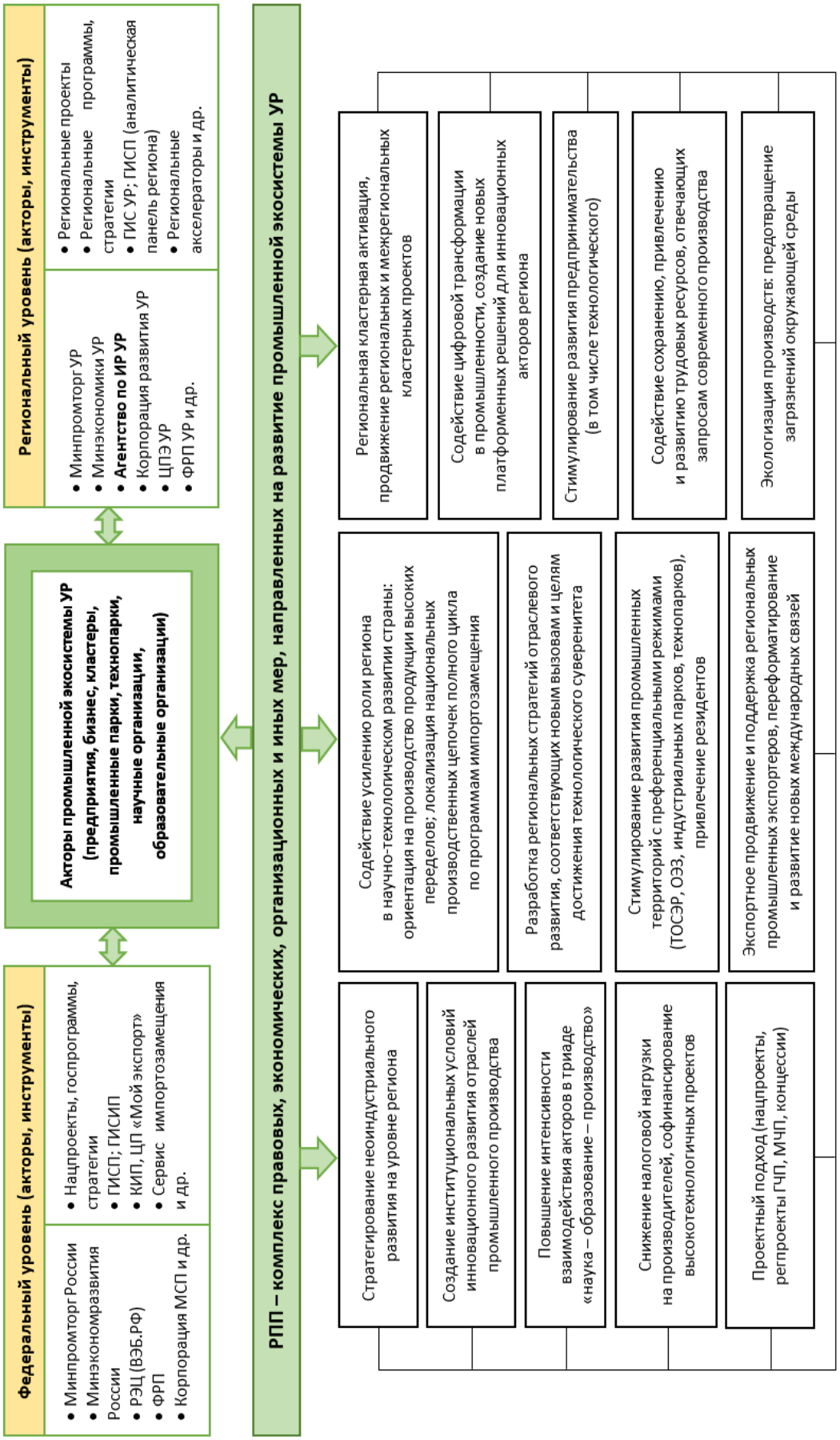

Рис. 2. Систематизация направлений региональной промышленной политики УР в контексте экосистемного развития

В этой связи направления и инструментарий промышленной политики должны способствовать наращиванию темпов инноватизации, росту производительности труда, качественному повышению уровня технологий, модернизации действующих производств, повышению уровня их интеллектуализации, усилению научно-технологической интеграции, развитию человеческого капитала, экологизации производственных процессов.

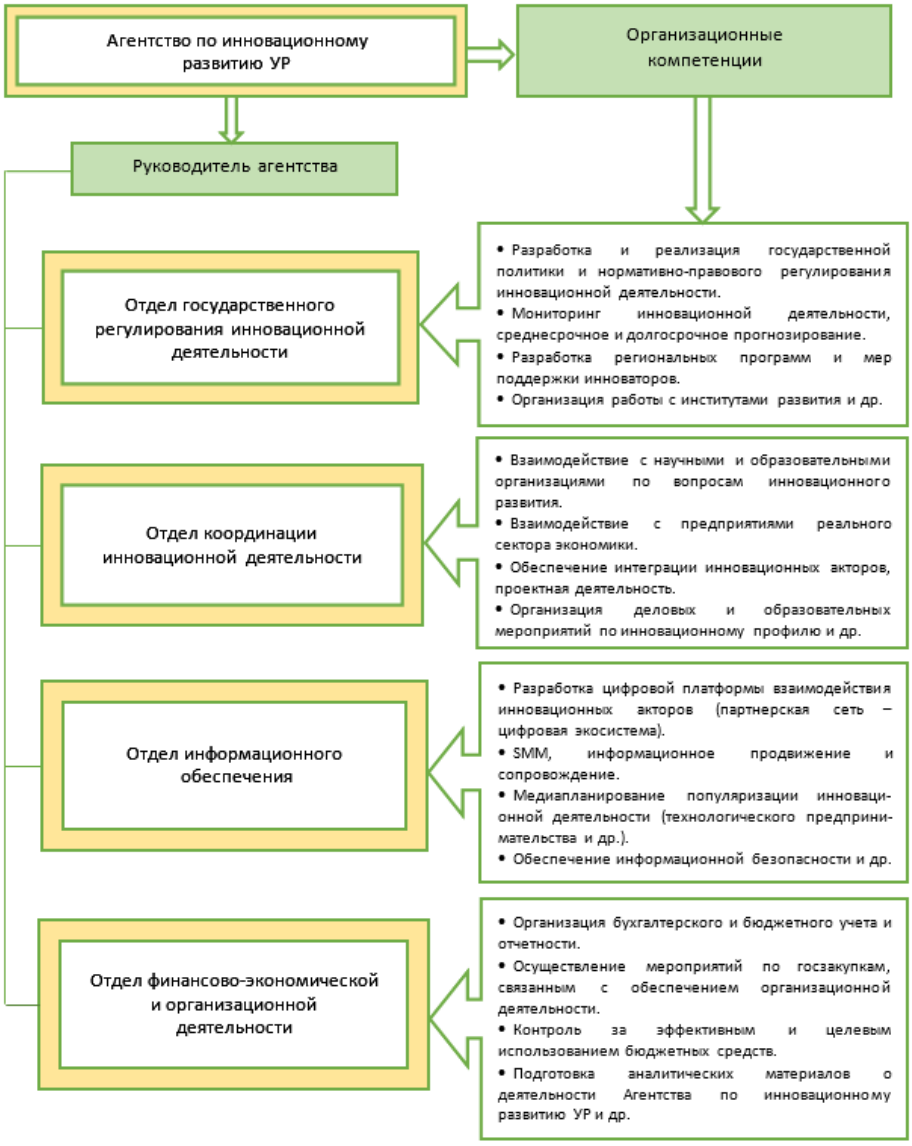

Рис. 3. Структурные элементы и организационные компетенции Агентства по инновационному развитию Удмуртской Республики (проект)

Таким образом, экосистемный подход, с одной стороны, опосредует мультиакторность, нарастающую сложность, наличие одновременно горизонтальных, вертикальных и сетевых взаимодействий в рамках экосистемы, а с другой – «подсвечивает» ее адаптационные возможности, динамику, сетевую синергию и перспективную цифровую трансграничность.

Заключение

По результатам проведенного анализа реализации промышленной политики на примере индустриального региона (Уд-

муртской Республики) в процессе формирования промышленной экосистемы можно сформулировать следующие выводы:

1. Стимулирование развития промышленной экосистемы региона в действующих форматах реализации государственной промышленной политики актуализируется в условиях текущего неоиндустриального императива, возрастания роли новых технологий в обеспечении процессов развития промышленности для достижения целей технологического суверенитета на фоне геополитических вызовов национальной безопасности страны.

2. Государство является одновременно и актором промышленной экосистемы региона, и координатором ее формирования и развития. Крупные игроки индустриальных регионов, обладающие существенным совокупным ресурсным потенциалом, могут позиционироваться как ядро экосистемы. В Удмуртской Республике критериям ядра в достаточной мере соответствует крупнейшее региональное предприятие ГК «Калашников». Целеполагание потенциальных акторов промышленной экосистемы опосредованно связано с преференциями и новыми ресурсными возможностями, позволяющими им развиваться более эффективно, чем вне экосистемы.

3. Промышленная политика, реализуемая в Удмуртской Республике, продуцирует комплекс правовых, экономических, организационных, преференциальных и иных мер, направленных на развитие промышленной экосистемы региона. Данные анализа свидетельствуют, что федеральный компонент поддержки промышленности, в том числе по линии институтов развития, является более существенным в связи с недостаточной бюджетной обеспеченностью региона.

4. Создание Агентства по инновационному развитию УР как нового актора промышленной экосистемы региона будет способствовать комплексной приоритизации инновационных задач, усилению интеграционных процессов внутри экосистемы, наращиванию темпов технологического трансфера и в целом повышению эффективности региональной политики стимулирования инновационного развития промышленности.

5. Перспективная цифровая платформизация промышленной экосистемы Удмуртской Республики будет выступать базисом для качественно нового сетевого взаимодействия акторов, в результате которого в цифровой среде повысится его оперативность, сократятся временные лаги, появятся дополнительные возможности привлечения заинтересованных инвесторов в перспективные проекты. Переходя на уровень цифровой, промышленная экосистема региона через сквозные сервисы может быть синхронизирована с действующими федеральными цифровыми платформами, обеспечивая информационную фронтальность.

6. Региональная промышленная политика, направленная на сохранение устойчивости отраслей, замещение выпадающих и запуск инновационных производств, увеличение доли продукции высоких переделов в общем объеме промышленного производства, должна учитывать особенности всего комплекса динамичных экосистемных характеристик, что повысит уровень управляемости и будет способствовать укреплению позиций как региональной, так и национальной экономики в обновленной архитектуре мирового экономического пространства.

Список литературы

1. *Акбердина В. В., Василенко В. В.* Базовые аспекты поведения промышленности как участника региональных инновационных экосистем // AlterEconomics. – 2023. – Т. 20. – № 3. – С. 548–569.

2. *Гамидуллаева Л. А., Толстых Т. О., Шмелева Н. В.* Промышленные и территориальные экосистемы в контексте устойчивого развития. – Пенза : ПГУ, 2023.

3. *Дударева О. В.* Управление устойчивым развитием промышленных экосистем в условиях технологических трансформаций. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2023.

4. *Клейнер Г. Б.* Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. – 2018. – № 2 (56). – С. 53–62.

5. *Овчинникова А. В.* Модель участия малых предприятий в развитии промышленности и инновационных процессах // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2014. – № 2. – С. 61–70.

6. *Овчинникова А. В., Зимин С. Д.* Оценка связей предпринимательских экосистем с уровнем экономического развития регионов России // Journal of Applied Economic Research. – 2021. – Т. 20. – № 3. – С. 362–382.

7. *Овчинникова А. В., Тополева Т. Н.* Барьеры становления экосистемы технологического предпринимательства в России // Управленческие науки. – 2023. – Т. 13. – № 3. – С. 71–85.

8. *Попов Е. В., Симонова В. Л., Тихонова А. Д.* Структура промышленных экосистем в цифровой экономике // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 4. – С. 3–11.

9. *Романова О. А., Пономарева А. О.* Тактика и стратегия развития региональных промышленных комплексов в новейших геополитических условиях // Региональная экономика: теория и практика. – 2023. – Т. 21. – № 4 (511). – С. 604–634.

10. *Сутыгина А. И.* Стратегические аспекты развития региональных производственных систем // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2022. – Т. 32. – № 4. – С. 662–668.

11. *Татаркин А. И.* Модернизационное обновление российского пространства на основе инновационных инициатив // Регион: экономика и социология. – 2016. – № 1 (89). – С. 6–33.

12. *Титова Н. Ю.* Промышленные экосистемы и кластеры как инструмент реализации целей устойчивого развития // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10. – № 4 (37). – С. 271–274.

13. *Шкарупета Е. В.* Методический подход к оценке промышленного симбиоза на основе экосистемных индикаторов // Цифровые интеллектуальные экосистемы в экономике и промышленности. – СПб. : Политех-Пресс, 2023. – С. 271–289.

14. *Fraccascia L., Giannoccaro I., Albino V.* Ecosystem Indicators for Measuring Industrial Symbiosis // Ecological Economics. – 2021. – Vol. 183. – P. 106944.

15. *Korhonen J.* Four Ecosystem Principles for an Industrial Ecosystem // Journal of Cleaner Production. – 2001. – Vol. 9. – N 3. – P. 253–259.

16. *Korhonen J.* Industrial Ecosystem: Using the Material and Energy Flow Model of an EcoSystem in an Industrial System. – University of Jyväskylä, 2000.

17. *Moore J.* Predators and Prey: a New Ecology of Competition // Harvard Business Review. – 1993. – N 71 (3). – P. 75–86.

18. *Moore J.* The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. – New York : HarperBusiness, 1996.

19. *Parida V., Burstrom T., Visnjic I., Wincent J.* Orchestrating Industrial Ecosystem in Circular Economy: A Two-Stage Transformation Model for Large Manufacturing Companies // Journal of Business Research. – 2019. – Vol. 101. – P. 715–725.

20. *Pilinkiene V., Maciulis P.* Comparison of Different Ecosystem Analogies: The Main Economic Determinants and Levels of Impact // Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2014. – Vol. 156. – P. 365–370.

21. *Shi X., Li X.* A Symbiosis-Based Life Cycle Management Approach for Sustainable Resource Flows of Industrial Ecosystem // Journal of Cleaner Production. – 2019. – Vol. 226. – P. 324–335.

22. *Wang D., Zheng J., Song H., Ma G., Liu Y.* Assessing Industrial Ecosystem Vulnerability in the Coal Mining 375 Area under Economic Fluctuations // Journal of Cleaner Production. – 2017. – Vol. 142. – P. 4019–4031.

References

1. Akberdina V. V., Vasilenko V. V. Bazovye aspekty povedeniya promyshlennosti kak uchastnika regionalnykh innovatsionnykh ekosistem [Basic Aspects of Industry Behavior as a Participant in Regional Innovation Ecosystems]. *AlterEconomics*, 2023, Vol. 20, No. 3, pp. 548–569. (In Russ.).

2. Gamidullaeva L. A., Tolstykh T. O., Shmeleva N. V. Promyshlennye i territorialnye ekosistemy v kontekste ustoychivogo razvitiya [Industrial and Territorial Ecosystems in the Context of Sustainable Development]. Penza, PGU, 2023. (In Russ.).

3. Dudareva O. V. Upravlenie ustoychivym razvitiem promyshlennykh ekosistem v usloviyakh tekhnologicheskikh transformatsiy [Managing the Sustainable Development of Industrial Ecosystems in the Context of Technological Transformations]. Kursk, ZAO «Universitetskaya kniga», 2023. (In Russ.).

4. Kleyner G. B. Promyshlennye ekosistemy: vzglyad v budushchee [Industrial Ecosystems: a Look into the Future]. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii* [Economic Revival of Russia], 2018, No. 2 (56), pp. 53–62. (In Russ.).

5. Ovchinnikova A. V. Model uchastiya malykh predpriyatiy v razvitii promyshlennosti i innovatsionnykh protsessakh [Model of Participation of Small Enterprises in Industrial Development and Innovation Processes]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i pravo* [Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law], 2014, No. 2, pp. 61–70. (In Russ.).

6. Ovchinnikova A. V., Zimin S. D. Otsenka svyazey predprinimatelskikh ekosistem s urovnem ekonomicheskogo razvitiya regionov Rossii [Assessing the Connections between Entrepreneurial Ecosystems and the Level of Economic Development of Russian Regions]. *Journal of Applied Economic Research*, 2021, Vol. 20, No. 3, pp. 362–382. (In Russ.).

7. Ovchinnikova A. V., Topoleva T. N. Barery stanovleniya ekosistemy tekhnologicheskogo predprinimatelstva v Rossii [Barriers to the Formation of an Ecosystem of Technological Entrepreneurship in Russia]. *Upravlencheskie nauki* [Management Sciences], 2023, Vol. 13, No. 3, pp. 71–85. (In Russ.).

8. Popov E. V., Simonova V. L., Tikhonova A. D. Struktura promyshlennykh ekosistem v tsifrovoy ekonomike [Structure of Industrial Ecosystems in the Digital Economy]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2019, No. 4, pp. 3–11. (In Russ.).

9. Romanova O. A., Ponomareva A. O. Taktika i strategiya razvitiya regionalnykh promyshlennykh kompleksov v noveyshikh geopoliticheskikh usloviyakh [Tactics and Strategy for the Development of Regional Industrial Complexes in the Latest Geopolitical Conditions]. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economics: Theory and Practice], 2023, Vol. 21, No. 4 (511), pp. 604–634. (In Russ.).

10. Sutygina A. I. Strategicheskie aspekty razvitiya regionalnykh proizvodstvennykh system [Strategic Aspects of the Development of Regional Production Systems]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i pravo* [Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law], 2022, Vol. 32, No. 4, pp. 662–668. (In Russ.).

11. Tatarkin A. I. Modernizatsionnoe obnovlenie rossiyskogo prostranstva na osnove innovatsionnykh initsiativ [Modernization Renewal of the Russian Space Based on Innovative Initiatives]. *Region: ekonomika i sotsiologiya* [Region: Economics and Sociology], 2016, No. 1 (89), pp. 6–33. (In Russ.).

12. Titova N. Yu. Promyshlennye ekosistemy i klastery kak instrument realizatsii tseley ustoychivogo razvitiya [Industrial Ecosystems and Clusters as a Tool for Achieving Sustainable Development Goals]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration], 2021, Vol. 10, No. 4 (37), pp. 271–274. (In Russ.).

13. Shkarupeta E. V. Metodicheskiy podkhod k otsenke promyshlennogo simbioza na osnove ekosistemnykh indikatorov [Methodological Approach to Assessing Industrial Symbiosis Based on Ecosystem Indicators]. *Tsifrovye intellektualnye ekosistemy v ekonomike i promyshlennosti* [Digital Intelligent Ecosystems in Economics and Industry]. Saint Petersburg, Politekh-Press, 2023, pp. 271–289. (In Russ.).

14. Fraccascia L., Giannoccaro I., Albino V. Ecosystem Indicators for Measuring Industrial Symbiosis. *Ecological Economics*, 2021, Vol. 183, p. 106944.

15. Korhonen J. Four Ecosystem Principles for an Industrial Ecosystem. *Journal of Cleaner Production*, 2001, Vol. 9, No. 3, pp. 253–259.

16. Korhonen J. Industrial Ecosystem: Using the Material and Energy Flow Model of an EcoSystem in an Industrial System. University of Jyväskylä, 2000.

17. Moore J. Predators and Prey: a New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 1993, No. 71 (3), pp. 75–86.

18. Moore J. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, HarperBusiness, 1996.

19. Parida V., Burstrom T., Visnjic I., Wincent J. Orchestrating Industrial Ecosystem in Circular Economy: A Two-Stage Transformation Model for Large Manufacturing Companies. *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 101, pp. 715–725.

20. Pilinkiene V., Maciulis P. Comparison of Different Ecosystem Analogies: The Main Economic Determinants and Levels of Impact. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, Vol. 156, pp. 365–370.

21. Shi X., Li X. A Symbiosis-Based Life Cycle Management Approach for Sustainable Resource Flows of Industrial Ecosystem. *Journal of Cleaner Production*, 2019, Vol. 226, pp. 324–335.

22. Wang D., Zheng J., Song H., Ma G., Liu Y. Assessing Industrial Ecosystem Vulnerability in the Coal Mining 375 Area under Economic Fluctuations. *Journal of Cleaner Production*, 2017, Vol. 142, pp. 4019–4031.

Сведения об авторе

Татьяна Николаевна Тополева
кандидат экономических наук,
доцент, старший научный сотрудник
Удмуртского филиала Института экономики
Уральского отделения РАН.
Адрес: ФГБУН «Институт экономики
Уральского отделения Российской академии
наук», Удмуртский филиал, 426004,
Удмуртская Республика, Ижевск,
ул. Ломоносова, д. 4.
E-mail: tn-topoleva@mail.ru

Information about the author

Tatiana N. Topoleva
PhD, Assistant Professor, Senior Researcher
of Udmurt Branch of Institute of Economics
of the Ural Branch of Russian Academy
of Science.
Address: Udmurt Branch of Institute
of Economics of the Ural Branch
of Russian Academy of Science,
4 Lomonosova Str., Izhevsk,
Udmurt Republic, 426004, Russian Federation.
E-mail: tn-topoleva@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-63-67

CC BY

НЕСТАНДАРТНАЯ ЗАНЯТОСТЬ В УЗБЕКИСТАНЕ В ПЕРИОД РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Э. Ф. Тураева
Национальный университет Узбекистана имени Мирзо Улугбека,
Ташкент, Узбекистан

В условиях развития цифровой экономики нестандартная занятость становится все более значимым аспектом рынка труда в Узбекистане. Несмотря на свои потенциальные преимущества, такие как гибкость и возможность предпринимательства, нестандартная занятость также вносит свои вызовы, такие как отсутствие социальной защиты и нестабильность доходов. В статье автором проведен анализ текущего состояния нестандартной занятости в Узбекистане, выявлены ключевые тренды и проблемы, а также даны рекомендации для улучшения ситуации. Результаты, полученные в ходе исследования, подчеркивают важность разработки соответствующих мер, которые бы обеспечили справедливые условия труда и социальную защиту для всех работников, независимо от их формы занятости.
Ключевые слова: рынок труда, социальная защита, нестабильность доходов, предпринимательство.

NON-STANDARD EMPLOYMENT IN UZBEKISTAN IN TIMES OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

Ezoza F. Turaeva
Mirzo Ulugbek National University of Uzbekistan,
Tashkent, Uzbekistan

In conditions of digital economy development non-standard employment becomes more and more important on labour market of Uzbekistan. In spite of its potential advantages, such as flexibility and feasibility of entrepreneurship non-standard employment brings its challenges, for example absence of social welfare and stable income. The author of the article analyzed the current standing of non-standard employment in Uzbekistan, showed key trends and challenges and also provided recommendations for improvement of the situation. The research findings highlighted the importance of developing adequate measures aimed at ensuring just working conditions and social welfare for all workers irrespective of their employment.
Keywords: labour market, social welfare, instable income, entrepreneurship.

Введение

В современном мире, где стремительно развиваются технологии и цифровая экономика становится все более влиятельной, нестандартные формы занятости приобретают новое значение. Узбекистан как страна, находящаяся на пути развития в условиях глобальных изменений, не является исключением. В контексте цифровизации экономики и роста информационных технологий необходимо проанализировать, как нестандартная занятость в Узбекистане приспосабливается к изменяющимся реалиям и какие возможности и вызовы это представляет для трудового рынка и общества в целом.

Нестандартные формы занятости включают в себя различные виды работы, такие как фриланс, удаленная работа, временная занятость, работа по вызову и др. В контексте цифровой экономики эти формы становятся все более популярными, поскольку технологии облегчают связь между рабо-

тодателями и работниками, а также предоставляют доступ к новым рынкам.

Цель данного исследования – рассмотрение текущего состояния нестандартной занятости в Узбекистане в контексте развития цифровой экономики. Проанализируем основные тренды, вызовы и возможности, с которыми сталкиваются работники и работодатели, а также дадим предложения по созданию более устойчивых рабочих условий.

Нестандартная занятость имеет как положительные, так и отрицательные аспекты. С одной стороны, она обеспечивает гибкость и свободу для работников, позволяя им балансировать работу и личную жизнь, а также расширяет возможности для трудоустройства. С другой стороны, она часто сопровождается нестабильностью доходов, недостаточной социальной защитой и неопределенностью в будущем. В контексте Узбекистана, где традиционные формы занятости до сих пор играют важную роль, нестандартная занятость представляет особый интерес, поскольку она сочетается с процессами модернизации и стремлениями к экономическому развитию. Для более глубокого понимания динамики нестандартной занятости в Узбекистане рассмотрим текущую ситуацию на рынке труда, а также факторы, способствующие росту нестандартной занятости, и проблемы, с которыми сталкиваются работники и работодатели. Кроме того, обсудим возможные стратегии и меры, которые могут помочь обеспечить более устойчивую и благоприятную среду для нестандартных работников в условиях цифровой экономики.

Методы

Для проведения исследования текущего состояния нестандартной занятости в Узбекистане в контексте развития цифровой экономики был использован комбинированный подход, включающий в себя анализ данных, литературный обзор и экспертные оценки.

Анализ статистических данных, предоставленных узбекскими государственными органами, такими как Государственный комитет по статистике Республики Узбекистан, включал изучение данных о тенденциях в занятости, включая нестандартные формы, такие как фриланс, удаленная работа и др.

Литературный обзор академических и прикладных исследований, касающихся темы нестандартной занятости в Узбекистане и других странах, позволил получить более глубокое понимание факторов, влияющих на развитие нестандартной занятости, а также лучших практик и рекомендаций для улучшения ситуации.

Для получения более детальной информации о взглядах и опыте работников и работодателей, занятых нестандартной занятостью в Узбекистане, были проведены опросы и интервью. Опросы были разработаны с учетом ключевых аспектов нестандартной занятости, таких как условия труда, доходы, социальная защита и трудовые права. Интервью проводились как с представителями работодателей, так и с работниками.

Кроме того, был проведен анализ законодательства Узбекистана, касающегося трудовых отношений и занятости с учетом изменений и реформ, направленных на адаптацию к новым вызовам, включая развитие цифровой экономики. Этот анализ показал, насколько современное законодательство соответствует потребностям нестандартных работников и работодателей.

В процессе сбора и анализа данных из различных источников были использованы качественные методы анализа, такие как тематическое кодирование и синтез информации, что дало возможность выявить основные темы, тренды и проблемы, связанные с нестандартной занятостью в Узбекистане.

Комбинация этих методов позволила нам получить комплексное представление о текущей ситуации с нестандартной занятостью в Узбекистане и оценить ее в контексте развития цифровой экономики.

Результаты

Проведенное исследование позволило выделить несколько ключевых результатов относительно нестандартной занятости в Узбекистане в период развития цифровой экономики. Согласно данным Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан, за последние несколько лет наблюдается рост нестандартной занятости в стране. Например, доля фрилансеров и удаленных работников за последние два года увеличилась на 15%. Этот тренд связан с развитием информационных технологий, что открывает новые возможности для работников, независимо от их местоположения. Однако вместе с ростом нестандартной занятости возникают и проблемы в области социальной защиты и трудовых прав работников. Многие нестандартные работники сталкиваются с нестабильностью доходов, отсутствием доступа к медицинскому страхованию и другим видам социального обеспечения, что делает их уязвимыми перед экономическими рисками и неожиданными ситуациями.

Развитие цифровой экономики также влияет на структуру рынка труда в Узбекистане. Неформальная занятость и создание собственного бизнеса становятся более привлекательными вариантами для молодых специалистов и выпускников, особенно в сферах IT и креативных индустрий. Это способствует развитию предпринимательства и инноваций в стране, что является важным аспектом стратегии экономического развития. Вместе с тем существующее трудовое законодательство Узбекистана не всегда соответствует вызовам, связанным с нестандартной занятостью. Например, законы о труде и социальной защите обычно ориентированы на традиционные формы занятости и не учитывают особенности нестандартной работы, такие как гибкий график и удаленная работа. Однако развитие цифровой экономики и рост нестандартной занятости открывают новые возможности для улучшения ситуации. Например, внедрение механизмов цифровой идентификации и электронных платежей может облегчить доступ к социальным услугам и финансовым инструментам для нестандартных работников. Повышение осведомленности о трудовых правах и социальных гарантиях также может помочь защитить интересы работников в условиях нестабильной занятости.

Эти результаты подчеркивают важность принятия комплексного подхода к решению проблемы нестандартной занятости в Узбекистане. Необходимо разработать соответствующие стратегии и меры, которые бы учитывали специфику современного рынка труда и обеспечивали достойные условия труда и социальную защиту для всех работников вне зависимости от их формы занятости. Кроме того, при разработке и реализации политики в области труда и занятости следует учитывать мнение заинтересованных сторон, таких как работники, работодатели, профсоюзы и правительственные органы. Только совместными усилиями можно создать справедливую и устойчивую систему занятости, способствующую экономическому развитию и социальной инклюзии в Узбекистане.

Обсуждение

На основе проведенного анализа данных и результатов исследования можно сделать несколько ключевых выводов о нестандартной занятости в Узбекистане в условиях развития цифровой экономики.

Во-первых, рост нестандартной занятости в Узбекистане свидетельствует об изменяющейся структуре рынка труда в стране. Это отражает глобальные тенденции в развитии экономики, связанные с цифровой трансформацией и расширением возможностей удаленной работы и фриланса. Такие изменения предоставляют новые возможности для трудоустройства и предпринимательства, особенно для молодежи и специалистов в сфере информационных технологий.

Во-вторых, несмотря на потенциальные преимущества нестандартной занятости, существует ряд проблем, с которыми сталкиваются работники и работодатели. Отсутствие социальной защиты, нестабильность доходов и неопределенность трудовых прав создают риски для работников и могут препятствовать их социальной и экономической стабильности.

В-третьих, существующее трудовое законодательство Узбекистана требует адаптации к изменяющимся условиям рынка труда. Необходимо разработать новые нормативные акты и механизмы, которые бы учитывали особенности нестандартной занятости и обеспечивали соответствующие гарантии и защиту для работников.

Наконец, важно признать, что развитие цифровой экономики и рост нестандартной занятости предоставляют как возможности, так и вызовы для узбекского общества.

С одной стороны, это может способствовать экономическому росту и инновациям, а также повышению конкурентоспособности страны на мировом рынке. С другой стороны, необходимо обеспечить баланс между гибкостью рынка труда и социальной защитой работников, чтобы предотвратить неравенство и эксплуатацию.

Заключение

Таким образом, нестандартная занятость играет важную роль в современной экономике Узбекистана, особенно в контексте развития цифровой экономики. Однако для того, чтобы максимально использовать ее потенциал и обеспечить справедливые и устойчивые условия труда, необходимо принять целый ряд мер. Во-первых, правительство Узбекистана должно активно работать над разработкой и внедрением новых нормативных актов, направленных на регулирование нестандартной занятости и обеспечение социальной защиты для всех работников. Во-вторых, следует проводить информационные кампании и разрабатывать образовательные программы для работников и работодателей, чтобы повысить осведомленность о трудовых правах и социальных гарантиях. В-третьих, важно поддерживать диалог между заинтересованными сторонами, включая правительство, работодателей, профсоюзы и общественные организации, для разработки согласованных и эффективных подходов к решению проблемы нестандартной занятости. Только совместными усилиями можно создать благоприятную и справедливую среду для работы в Узбекистане в эпоху цифровой экономики.

Список литературы

1. *Зокирова Н. К., Абдурахманова Г., Сагидуллин Ф. Р.* Трансформация форм занятости в инновационном развитии // International Scientific Review of the Problems and Prospects of Modern Science and Education : collection of scientific articles LXX International correspondence scientific and practical conference. – Boston, USA, 2020. – P. 24–28.

2. *Кудбиев Ш.* Цифровая экономика как новый этап глобализации рынка труда // International Scientific Review of the Problems and Prospects of Modern Science and Education : collection of scientific articles LXVII International correspondence scientific and practical conference. – Boston, USA, 2020. – P. 22–29.

3. *Маннанова Ш. Г., Ишанходжаева Д. Э.* Проблемы развития электронной коммерции в Узбекистане // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-2 (60). – С. 31–34.

4. *Морозова Н. Н.* Тенденции управления занятостью в условиях цифровой трансформации: отечественный и зарубежный опыт. – URL: handle/123456789/267980

5. *Шермухамедов А. Т., Абдуназаров С. А., Бобарико С. А.* Управление рискогенностью трудовых отношений в вузах как фактор устойчивого развития // ESG-факторы и технологии роста : сборник докладов Международной научно-практической конференции. – СПб., 2023. – С. 25–27.

References

1. Zokirova N. K., Abdurakhmanova G., Sagidullin F. R. Transformatsiya form zanyatosti v innovatsionnom razvitii [Transformation of Employment Forms in Innovation Development]. *International Scientific Review of the Problems and Pro-spects of Modern Science and Education: sollection of scientific articles LXX International correspondence scientific and practical conference*. Boston, USA, 2020, pp. 24–28. (In Russ.).

2. Kudbiev Sh. Tsifrovaya ekonomika kak novyy etap globalizatsii rynka truda [Digital Economy as New Stage of L:abour Market Globalization]. *International Scientific Review of the Problems and Prospects of Modern Science and Education: sollection of scientific articles LXVII International correspondence scientific and practical conference*. Boston, USA, 2020, pp. 22–29. (In Russ.).

3. Mannanova Sh. G., Ishankhodzhaeva D. E. Problemy razvitiya elektronnoy kommertsii v Uzbekistane [Challenges of Developing E-Commerce in Uzbekistan]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economy and Business], 2020, No. 2-2 (60), pp. 31–34. (In Russ.).

4. Morozova N. N. Tendentsii upravleniya zanyatostyu v usloviyakh tsifrovoy transformatsii: otechestvennyy i zarubezhnyy opyt [Trends in Managing Employment in Conditions of Digital Transformation: Home and Overseas Experience]. (In Russ.). Available at: handle/123456789/267980

5. Shermukhamedov A. T., Abdunazarov S. A., Bobariko S. A. Upravlenie riskogennostyu trudovykh otnosheniy v vuzakh kak faktor ustoychivogo razvitiya [Riskogenics Management in Labour Relations in Universities as a Factor of Sustainable Development]. *ESG-faktory i tekhnologii rosta: sbornik dokladov Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [ESG-Factors and Technology of Growth: collection of reports of the International Conference]. Saint Petersburg, 2023, pp. 25–27. (In Russ.).

Сведения об авторе

Эъзоза Фаррух кизи Тураева
докторант кафедры региональной экономики
и менеджмента Национального университета
Узбекистана имени Мирзо Улугбека.
Адрес: Национальный университет Узбекистана
имени Мирзо Улугбека,
Республика Узбекистан, Ташкент,
Алмазарский район,
Университетская ул., д. 4.
E-mail: tursunovaezoza@gmail.com

Information about the author

Ezoza F. Turaeva
Doctoral Student of the Department
for Regional Economics and Management
of the Mirzo Ulugbek National University
of Uzbekistan.
Address: Mirzo Ulugbek National University
of Uzbekistan, 4 Universitetskaya Str.,
Almazar district, Tashkent,
Republic of Uzbekistan.
E-mail: tursunovaezoza@gmail.com

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-68-78

CC BY

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДАЦИЕЙ ЯДЕРНОГО НАСЛЕДИЯ

А. Ю. Иванов
Институт проблем безопасного развития атомной энергетики
Российской академии наук,
Москва, Россия

В статье исследуются проблемы управления объектами ядерного наследия в России на заключительной стадии их жизненного цикла, связанные с недостаточной эффективностью применяемых на практике мер, обусловленных несовершенством нормативной базы. Рассмотрены зарубежный опыт и российские практики в области организации и обеспечения работ по ликвидации объектов ядерного наследия, проведен сравнительный анализ содержания организационных и финансовых механизмов управления этой деятельностью. Разработаны предложения по организации и финансированию работ по обеспечению безопасности и выводу из эксплуатации остановленных объектов ядерного наследия в России, соответствующие лучшим практикам, на основе формирования специализированной организации – оператора наследия. Основными функциями оператора наследия являются идентификация и ведение системы учета объектов, включая систематизацию всех доступных данных о них; проведение оценки безопасности и финансово-экономических параметров; осуществление долгосрочного планирования на основе ранжирования объектов и выполнение функции заказчика работ по их ликвидации. Финансирование этой деятельности предлагается обеспечить путем софинансирования государства, являющегося заказчиком и основным потребителем продукции объектов ядерного наследия, и эксплуатирующих организаций. Предлагаемые механизмы с учетом сложившейся российской практики в области решения накопленных проблем ядерного наследия целесообразно реализовать в рамках специального федерального закона.
Ключевые слова: вывод из эксплуатации, объекты ядерного наследия, эффективность, устойчивое развитие, система управления заключительными стадиями жизненного цикла объектов ядерного наследия, оператор наследия.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF MANAGING LIQUIDATION OF NUCLEAR HERITAGE

Artem Yu. Ivanov
Nuclear Safety Institute of the Russian Academy of Sciences,
Moscow, Russia

The article studies problems of managing units of nuclear heritage in Russia on the final stage of their life cycle connected with low effectiveness of measures used in practical work, which are caused mainly by deficiency of the regulatory framework. The author investigated overseas and Russian practices in the field of organization and support of operations aimed at liquidation of nuclear heritage units, conducted comparative analysis of organizational and finance mechanisms to control this work. Recommendations were elaborated on organization and financing operations dealing with security and putting out off work nuclear heritage units in Russia, meeting the best practices, on the basis of a specialized organization, i.e. heritage operator. The key functions of the heritage operator are identification and registration of units, including systematization of all attainable data concerning them; estimation of safety and finance and economic parameters; long-term planning on the basis of unit ranging and acting as a commissioner of work on their liquidation. Financing of such operations could be provided by co-financing by state, which is a customer and key consumer of products of nuclear heritage units and operating organizations. Taking into account

the Russian practice in the field of resolving accumulated problems of nuclear heritage the proposed mechanisms could be implemented within the frames of specialized federal law.
Keywords: putting out off operation, nuclear heritage units, effectiveness, sustainable development, system of managing final stages of the life cycle of nuclear heritage units, heritage operator.

Введение

В ходе интенсивного развития атомной промышленности и решения государственных задач обороны и энергетики в середине XX в. проектировались и вводились в эксплуатацию разнообразные объекты использования атомной энергии (ОИАЭ). При этом некоторые их компоненты, связанные с обеспечением ядерной и радиационной безопасности, вовремя не создавались и даже не предусматривались. В том числе для таких объектов, как правило, не разрабатывались проектные решения по их выводу из эксплуатации (ВЭ), включая вопросы финансирования заключительных стадий их жизненного цикла (ЗСЖЦ), т. е. поддержания в безопасном состоянии после окончательного прекращения эксплуатации по проектному назначению и ликвидации. В результате в современных условиях такие объекты, в мировой практике относимые к ядерному наследию, не в полной мере отвечают требованиям радиационной безопасности и в случае непринятия адекватных мер по их реабилитации потенциально представляют угрозу для окружающей среды и человека.

К середине 90-х гг. XX в. стало понятно, что ситуация с обеспечением ядерной и радиационной безопасности России требует комплексного решения, в том числе принятия мер, регулирующих функционирование объектов ядерного наследия, включая организацию финансирования деятельности на заключительной стадии их жизненного цикла. Правительством Российской Федерации статус координатора работ по ядерному наследию в России фактически был закреплен за Минатомом России (теперь – Госкорпорация «Росатом»), когда в его ведение были переданы работы по комплексной утилизации атомных подводных лодок и реабилитации береговых технических баз ВМФ России. Впоследствии «Росатом» стал выступать в роли государственного заказчика-координатора мероприятий федеральной целевой программы «Обеспечение ядерной и радиационной безопасности на 2008 год и на период до 2015 года» (ФЦП ЯРБ-1) и ее продолжения – федеральной целевой программы «Обеспечение ядерной и радиационной безопасности на 2016–2020 годы и на период до 2035 года» (ФЦП ЯРБ-2) [6; 7].

В развитии российской законодательной базы в области заключительной стадии жизненного цикла объектов использования атомной энергии в последние десять лет, по сути, главное внимание было уделено трем главным компонентам – собственности на объекты, обращению с образованными (накопленными) радиоактивными отходами (РАО), расширению полномочий органа регулирования и ответственности эксплуатирующих организаций. Основами государственной политики в области обеспечения ядерной и радиационной безопасности Российской Федерации (утверждены Указом Президента Российской Федерации от 13 октября 2018 г. № 585) определено, что первой из основных проблем в области обеспечения ядерной и радиационной безопасности является наличие объектов ядерного наследия (ОЯН), в отношении которых требуется принятие дополнительных мер по завершению их жизненного цикла и (или) реабилитации, в том числе перевод этих объектов в ядерно и радиационно безопасное состояние и реабилитация радиоактивно загрязненных участков территорий, на которых расположены эти объекты. Тем не менее существующую национальную нормативно-правовую базу в части ВЭ исторических ОИАЭ нельзя охарактеризовать как полную, сбалансированную и комплексную. В частности, не-

смотря на признание наличия проблемы и реализацию первоочередных практических мер в области ВЭ, в законодательстве Российской Федерации до сих пор нет определения понятия «объект ядерного наследия» и юридического закрепления роли и ответственности государства, Госкорпорации «Росатом» и эксплуатирующих организаций за организацию, финансирование и результат этой деятельности.

По сути, эксплуатирующие организации не имеют правовых и экономических стимулов для проведения работ по ВЭ объектов ядерного наследия, а также достаточных финансовых ресурсов в силу ограниченного срока формирования резервов и несения бремени затрат на безопасное содержание этих и иных объектов, находящихся в их ведении.

Помимо финансовых обстоятельств в данной ситуации необходимо учитывать и временной фактор: несмотря на то, что в свое время самые критичные объекты были включены в мероприятия ФЦП ЯРБ-1 и ФЦП ЯРБ-2, многие ОЯН находятся в предаварийном состоянии и потенциальный рост их опасности сохраняется. Отсутствие работ по ликвидации объектов, естественное старение строительных конструкций и деградация инженерных барьеров безопасности несут значимые риски как в части нарастания проблем в области безопасности, включая риски возникновения чрезвычайных ситуаций с радиационными последствиями, так и в части кратного увеличения финансовых затрат на приведение таких объектов в экологически безопасное состояние и предотвращение и/или ликвидацию экологического ущерба.

В этой связи актуальной проблемой является разработка предложений по организационно-экономическим преобразованиям системы управления ликвидацией ядерного наследия в России, основанных на зарубежном опыте и российских практиках, конечная цель которых – повышение экономической эффективности и уровня безопасности этого процесса.

Особенности текущей модели управления заключительной стадией жизненного цикла объектов использования атомной энергии в России

С начала становления и развития нормативно-правового регулирования атомной отрасли и по состоянию на текущий момент в Российской Федерации на законодательном уровне фактически нарушен один из основных принципов устойчивого развития, в соответствии с которым должна быть установлена обязанность каждого поколения не налагать чрезмерного бремени на будущие поколения [5]. Проблема ядерного наследия стала очевидной десятки лет назад, но до сих пор она не решается на уровне, который бы вел к существенному уменьшению его объемов. На наш взгляд, это обусловлено отдельными недостатками соответствующего законодательного обеспечения, к которым можно отнести следующее:

1. В области правового регулирования финансовых вопросов имеются существенные пробелы:

– установленное нормативно-правовое регулирование финансирования работ по ВЭ ОИАЭ применимо лишь в отношении вновь проектируемых и вводимых в эксплуатацию объектов, поскольку теоретически оно позволяет сформировать в течение всего срока эксплуатации объекта достаточные резервы за счет отчислений, которых было бы достаточно для финансирования работ по подготовке к ВЭ. Эффективного механизма финансирования работ по выводу из эксплуатации, который бы позволил решить вопрос ядерного наследия в полном объеме, в законодательстве не предусмотрено. Для многих ОЯН для обеспечения финансирования работ по ВЭ путем поэтапных отчислений в резервы и фонды требуется значительное время, в то время как работы по их выводу из эксплуатации необходимо проводить уже сейчас. Вместе с тем законодательство не содержит даже правовых норм, направленных на стимулирование эксплуатирующих организаций к ускоренному выпол-

нению работ, связанных с ликвидацией ядерного наследия, которые могли бы быть выражены в предоставлении налоговых льгот, гарантированных субсидий, иных мер поощрения;

– существующее финансирование в рамках федеральных целевых программ не может быть признано достаточным, а сложившаяся практика бюджетного финансирования на трехлетний период планирования не позволяет спрогнозировать и гарантировать требуемый объем финансирования работ по ВЭ, срок которых в отношении одного крупного объекта может быть не один десяток лет и выходит за период действия текущей ФЦП ЯРБ-2;

– ввиду уникальности самих объектов и недостаточной изученности их характеристик отсутствует полноценное понимание объема всех расходов на ликвидацию ядерного наследия, существует риск роста обязательств в будущем по мере приближения сроков ВЭ. С аналогичной ситуацией сталкивались другие страны, инициировавшие свои программы по ядерному наследию на несколько десятилетий раньше России. Также не зафиксирована доля финансовой ответственности государства, так как не разработаны соответствующие критерии и принципы [4; 8].

2. Проблема, обозначенная в первом пункте, логически вытекает из отсутствия в законодательстве понятия «ядерное наследие» и законодательно закрепленных особенностей правового режима указанной категории, для которой требуется не только установление нормативного определения специального порядка финансирования (в отличие от ОИАЭ, которые вводятся в эксплуатацию в настоящее время), но и законодательное признание ответственности государства за ликвидацию ядерного наследия.

3. Действующая нормативная база в части регулирования деятельности по ВЭ является фрагментарной, многие ключевые вопросы не раскрыты либо установлены лишь общие принципы, критерии, декларативные и отсылочные нормы. Не определены организационные механизмы, а также порядок и сроки принятия решений и выполнения работ по ВЭ ОИАЭ, в отношении которых на стадии проектирования не были приняты соответствующие меры и порядок. Несколько десятков эксплуатирующих организаций, имеющих у себя на балансе более 2 тыс. как действующих, так и остановленных ОИАЭ [1], затрудняют работу по обобщению опыта вывода указанных объектов из эксплуатации, ведение статистического учета и баз данных и широкое внедрение лучших практик ВЭ. Отметим, что данная проблема затрагивает не только объекты ядерного наследия, но и иные ОИАЭ.

В конечном итоге сложившаяся ситуация ведет к повышению издержек хозяйствующих субъектов на заключительной стадии жизненного цикла ОЯН, включая повышение рисков возникновения инцидентов и аварий с радиационным фактором, а также препятствует созданию конкурентного рынка по выводу из эксплуатации ОИАЭ.

Зарубежный опыт функционирования систем управления заключительной стадией жизненного цикла объектов ядерного наследия

Детальный анализ нормативно-правовой базы, организационно-правовой и финансовой схем работы с объектами ядерного наследия в США и Великобритании, включая принципы разграничения ответственности за объекты, схему и объемы финансирования, содержание их в безопасном состоянии и ликвидацию, позволяет выделить существенные характеристики применяемых подходов, в том числе те, которые представляются целесообразными для учета и использования в российской практике [4].

Прежде всего отметим, что в США и Великобритании деятельность по управлению ликвидацией ядерного наследия носит комплексный и системный характер как с точки зрения управления его физическими объемами, так и с позиций учета всех необ-

ходимых элементов для построения эффективной организационной системы:

– четко определены объемы и компоненты ядерного наследия, разработана нормативно-правовая база, определяющая принципы и режим разграничения ответственности за объекты наследия. В США в основу положено федеральное природоохранное законодательство, которое применимо ко всем объектам независимо от собственника. В США к ядерному наследию относятся радиоактивные отходы (РАО), установки, площадки, материалы, которые в прошлом использовались для производства ядерного оружия. В Великобритании к ядерному наследию относят часть ядерных реакторов и установок гражданского назначения, все объекты двойного назначения, а также все площадки и установки, использовавшиеся для государственных научно-исследовательских программ, и образовавшиеся в ходе их деятельности материалы и отходы;

– управление всеми работами по ядерному наследию сосредоточено в отдельных организациях: DOE в США и NDA в Великобритании. При этом DOE имеет в своей структуре отдельное подразделение – Управление по окружающей среде, которое непосредственно отвечает за выполнение работ по наследию. NDA создано исключительно для решения проблем наследия на соответствующих площадках;

– и в США, и в Великобритании разработаны долгосрочные программы по наследию, объединяющие весь комплекс работ по направлениям и на отдельных площадках в увязке с временным графиком и этапами работ;

– и в США, и в Великобритании выполнены комплексные оценки финансовых затрат, связанных с программами наследия в целом и по отдельным объектам, которые периодически уточняются. Общая сумма оставшихся обязательств DOE по 15 площадкам наследия оценивается в размере около 400 млрд из 520 млрд долларов (по состоянию на 2023 г.)[1], в Великобритании – более чем 124 млрд фунтов на следующие 120 лет (по состоянию на 2019 г.)[2];

– бюджетные средства – основной источник финансирования работ по ядерному наследию в обеих странах, при этом программа DOE полностью финансируется из бюджета, а в Великобритании в качестве источника используются средства, получаемые в ходе коммерческой переработки отработанного ядерного топлива, а также других коммерческих видов деятельности (в частности, перевозки ядерно опасных грузов). В меньшей степени используется выручка от выработки электроэнергии на площадках наследия.

Особо стоит отметить, что и США, и Великобритания решали стоящие перед ними вызовы в области ликвидации ядерного наследия через создание специальной организации – национального оператора, который занимает центральное место в организации работ. Эта система организации деятельности показала свою эффективность также и в других странах.

Сравнивая в целом системы управления ЗСЖЦ ядерного наследия в России, США и Великобритании, можно выделить несколько ключевых элементов (таблица).

Основные проблемные зоны в области обращения с наследием в России сегодня связаны с определением периметра ядерного наследия и обусловленными им обязательствами, а также с системой управления, в которой отсутствуют постановка задачи и организация центра компетенций для рационализации соответствующих издержек. Кроме того, имеется конфликт интересов государства (ускорение и удешевление вывода из эксплуатации) и эксплуатирующих организаций с государственным участием (получатели ресурсов на обслуживание ядерно и радиационно опасных объектов заинтересованы в их объемах).

[1] URL: https://www.gao.gov/assets/830/828769.pdf

[2] URL: https://www.gov.uk/government/publications/nuclear-provision-explaining-the-cost-of-cleaning-up-britains-nuclear-legacy/nuclear-provision-explaining-the-cost-of-cleaning-up-britains-nuclear-legacy (дата обращения: 23.05.2024).

Сравнение систем обращения с ядерно и радиационно опасными объектами наследия в США, Великобритании и России

Компоненты системы обращения с ядерным наследием	США	Великобритания	Россия
Термин «ядерное наследие»	Формально определен	Формально определен	Формально не определен
Границы (объекты) наследия точно определены	Да	Да	На уровне закона – только в отношении РАО
Национальный оператор по ядерному наследию	Есть, DOE	Есть, NDA	Нет (в части отдельных объектов – отраслевой оператор ФГУП «РАДОН»)
Передача объектов национальному оператору	Большей частью единожды и целиком	Единожды и целиком	Последовательно, несколько пилотных площадок
Ядерное наследие включает	Только объекты, использовавшиеся для оборонных нужд	Объекты гражданского сектора и объекты государственных НИОКР	Гражданские и оборонные объекты
Разграничение ответственности государства/бизнеса	Проведено	Проведено	На уровне закона – только в отношении РАО
Обязательства оператора по наследию	Весь цикл работ на объектах, включая долгосрочный мониторинг, обращение со всеми видами имеющихся на объектах ОЯТ и РАО	Полная очистка всех объектов и обращение со всеми видами имеющихся на объектах ОЯТ и РАО	Безопасное содержание и вывод из эксплуатации в части переданных оператору пилотных площадок
Оценки финансовых затрат в целом и по объектам	Проведены	Проведены	В ограниченном объеме в рамках отчетности по МСФО, вероятен рост
Источники финансирования	Бюджет	Бюджет и доходы от коммерческой деятельности	Бюджет (Госпрограмма, включая ФЦП), средства организаций (специальные резервные фонды)
Утверждение годового бюджета	Конгрессом США в рамках федерального бюджета	Министерством бизнеса, энергетики и промышленного развития	ФЦП, утверждается правительством России, корректируется в рамках бюджетного процесса
Программа работ в целом и по объектам	Разработана с 1980 до ~2080 г.	Разработана с 2003 до ~2140 г.	В рамках ФЦП с 2008 по 2035 г.
Требования к конечным состояниям ЯРОО	Определены	Определены или определяются	Не определены
Управление собственностью (активами)	DOE управляет вверенной федеральной собственностью	NDA – собственник активов (от лица государства)	По пилотным площадкам – управление на праве хозяйственного ведения, федеральная собственность. Есть собственность организаций
Участие национального оператора в непосредственном выполнении работ на площадках	Практически нет	Нет	Самостоятельно и с привлечением субподрядчиков
Взаимодействие национального оператора с подрядчиками	Выбор подрядчиков, контроль выполнения работ	Выбор подрядчиков, контроль выполнения работ	Выбор подрядчиков, контроль выполнения работ
Наличие дочерних компаний	Да, например, DOE может выступать собственником подрядчика	Да, например, управление созданием геологического хранилища	
Взаимодействие национального оператора с заинтересованными сторонами (в том числе с местным населением)	Соответствующие механизмы разработаны (Консультативные комитеты, учреждаемые на каждой крупной площадке ядерного наследия)	Единого механизма не разработано, гибкие подходы и процедуры	–

При формировании в России специализированной организации – национального оператора для ликвидации ядерного наследия, на наш взгляд, могут быть достигнуты следующие результаты, направленные на повышение эффективности деятельности по ликвидации ядерного наследия:

– *централизация управления* – позволит системно оптимизировать решения по работе с ядерным наследием, системно применять и тиражировать единые требования к содержанию объектов и лучшие практики, что в конечном счете приведет к снижению нагрузки на бюджет;

– *создание специализированного оператора* – обеспечит консолидацию ответственности и прозрачность использования бюджетных средств. Имеется частный опыт консолидации управленческих и технических функций – создание ФГУП «НО РАО», ФГУП «РосРАО» (ныне ФГУП «ФЭО»), АО «ОДЦ УГР»;

– *передача объектов ядерного наследия оператору* – позволит сконцентрировать предприятия на решении основных для них задач производства и развития.

В то же время существуют различные варианты создания оператора, которые требуют дальнейшего изучения и проработки для конкретизации области ответственности, роли и механизмов управления ядерным наследием, внутренней организации работы, механизмов финансирования и взаимодействия с внешними организациями.

Таким образом, ситуация в Российской Федерации с управлением ликвидацией ядерного наследия имеет выраженную специфику, связанную с темпами становления оборонных программ и современной нормативной базой, но ее контуры в целом не отличаются от мировой. Подлежащих останову объектов много, а их безопасность будет требовать все возрастающих усилий.

Предлагаемые решения: организационно-экономические механизмы

Для повышения эффективности системы управления деятельностью, связанной с выводом из эксплуатации объектов ядерного наследия в России, необходимо выполнить комплекс мероприятий:

1. Ввести в законодательство понятие «объект ядерного наследия» и критерии, по которым ОИАЭ могут быть отнесены к категории «объект ядерного наследия», а также порядок их отнесения к указанной категории.

В качестве базового определения может быть использовано следующее предложение: объект ядерного наследия – объект использования атомной энергии в мирных и оборонных целях, который был создан до установления современных требований к обеспечению ядерной и радиационной безопасности. Одним из основополагающих критериев отнесения к ОЯН стоит определить дату ввода в эксплуатацию объекта – до 1 января 2008 г., т. е. окончания структурных преобразований в атомном энергопромышленном комплексе, создания Госкорпорации «Росатом» и старта работ в рамках ФЦП ЯРБ, направленных на решение самых острых и недопущение накопления новых проблем в области ядерной и радиационной безопасности.

2. Установить принципы разделения ответственности между государством и эксплуатирующими организациями, на основе которых будут определяться сроки накоплений и объем финансовых обязательств государства и эксплуатирующих организаций, направленных на вывод из эксплуатации объекта ядерного наследия.

В связи с существенным объемом требуемого финансирования решения о разграничении финансовых обязательств государства и эксплуатирующих организаций в части ПБС и ВЭ должны приниматься правительством Российской Федерации в отношении каждого ОЯН или имущественного комплекса ОЯН в рамках одной производственной площадки на основе долевых принципов – пропорционально срокам полезного использования, т. е. периода от ввода в эксплуатацию до останова объекта относительно установленной граничной точки – 1 января 2008 г.

3. С целью внедрения лучших практик, снижения издержек и построения системной работы по ВЭ ОЯН целесообразно осуществить консолидацию всех объектов ядерного наследия в рамках одного хозяйствующего субъекта (оператора наследия),

функции и полномочия которого будут связаны исключительно с деятельностью, направленной на ликвидацию объектов ядерного наследия.

Консолидация объектов позволит упростить администрирование ресурсных потоков, связанных с ликвидацией ядерного наследия, повысить прозрачность финансирования, уменьшить издержки, определить приоритеты при ликвидации объектов ядерного наследия, повысить конкуренцию при отборе исполнителей (подрядчиков), наиболее эффективно апробировать и внедрять научно-технические достижения и открытия, связанные с выводом из эксплуатации.

Основой для формирования данного предложения являются большой объем и разноплановый характер работ, выполняемых при ВЭ ОЯН, а также география выполнения работ, которая будет вестись практически на всей территории Российской Федерации. При этом принципиальным становится вопрос эффективности всех работ, начиная с содержания остановленных объектов и кончая эффективным обращением и захоронением образующихся при этом РАО. Рассмотрим подробнее предлагаемые ключевые аспекты и принципы деятельности оператора наследия.

Область ответственности, т. е. те активы, за ликвидацию которых несет ответственность оператор, – все ОИАЭ, отнесенные к ОЯН в соответствии с установленными критериями и переданные оператору после окончательного прекращения эксплуатации по проектному назначению. При этом оператор наследия должен:

– осуществлять приоритизацию ОЯН для ВЭ на национальном уровне в соответствии с разработанными подходами, а также определять этапы принятия решений и ведения работ по объектам и площадкам, включая мониторинг их выполнения;

– определять критерии реабилитации площадок и конечные состояния выводимых из эксплуатации объектов с учетом возможного последующего использования площадки после полного или частичного снятия ограничений по радиационному фактору. При этом должны быть задействованы механизмы привлечения заинтересованных сторон к определению таких конечных состояний.

Роль и механизмы управления объектами ядерного наследия определяют непосредственный спектр работ, которые выполняет оператор. В качестве базового варианта предлагается сформировать оператора наследия в виде ключевого центра компетенций и контроля, наделив функциями управляющей организации, координирующей непосредственные работы по ликвидации объектов ядерного наследия. При этом оператор, будучи эксплуатирующей организацией, самостоятельно или с привлечением подрядчиков осуществляет полный спектр работ по поддержанию остановленных объектов, находящихся у него на балансе, в безопасном состоянии в соответствии с установленными им едиными подходами и принципами. В связи с этим оператор должен иметь разветвленную структуру с географической привязкой к местам расположения площадок и основных подрядчиков. Результаты деятельности оператора наследия должны оцениваться органами регулирования в соответствии с установленными ключевыми показателями эффективности.

Механизм планирования и финансирования работы оператора наследия. На первом этапе должна быть инициирована масштабная процедура идентификации всех ОЯН. Далее объекты должны быть проранжированы для определения очередности их ВЭ с учетом установленных критериев, среди которых должны быть показатель потенциальной опасности объекта, размер годовых издержек, связанных с поддержанием объекта в безопасном состоянии, показатели социально-экономического потенциала территории размещения объекта [2] и планы по дальнейшему ее использованию. На основании полученного отранжиро-

ванного списка объектов должна быть сформирована долгосрочная программа вывода из эксплуатации всех объектов ядерного наследия с учетом имеющихся ресурсных и инфраструктурных ограничений. Мероприятия в рамках программы на ближайший период планирования 10–15 лет должны быть детализированы по годам с указанием требуемого объема финансирования и достигаемых результатов. Финансирование программы должно быть обеспечено из средств бюджета и специальных резервных фондов в соответствии с рассмотренными принципами долевого разделения обязательств. Оператор наследия должен обеспечивать публичный доступ к информации об источниках финансирования и его расходовании, что способствует повышению прозрачности финансовой деятельности и обеспечивает дополнительный контроль и эффективность.

Взаимодействие с внешними организациями. Отдельной проработки заслуживает вопрос определения организационно-правовой формы и порядка взаимодействия оператора наследия с органами управления и регулирования в области использования атомной энергии, органами государственной власти, а также ФГУП «НО РАО» и эксплуатирующими организациями. Решение данного вопроса должно преследовать цели минимизации конфликтов интересов и обоснования наиболее эффективной стратегии ликвидации объектов наследия независимо от других организаций отрасли.

4. Ввести в законодательство право собственности государства на объекты ядерного наследия, на основании которого будет осуществляться консолидация указанных объектов в сфере деятельности и управления оператора наследия. Эта норма, с одной стороны, будет правовой основой для финансирования работ по выводу объектов из эксплуатации. Кроме того, именно такой подход будет соответствовать закрепленному Объединенной конвенцией [5] международно-правовому принципу «конечной ответственности государства». С другой стороны, признание государством права собственности на объекты ядерного наследия будет соответствовать аналогичному подходу государства, реализованному по отношению к радиоактивным отходам в Федеральном законе от 11 июля 2011 г. № 190-ФЗ.

Предлагаемые изменения действующего законодательства возможно реализовать на уровне специального федерального закона. Некоторые вопросы правового регулирования могут быть делегированы федеральным законом правительству Российской Федерации, например, в части разработки порядка и способов формирования источников финансирования работ по ликвидации ядерного наследия, разработке и утверждению государственной программы по ликвидации объектов ядерного наследия, внесению изменений в положения о федеральных органах исполнительной власти, разработке и утверждению порядка взаимодействия с оператором наследия. Предлагаемые изменения потребуют введения новых и уточнения действующих полномочий правительства Российской Федерации и Государственной корпорации «Росатом», в также прав и обязанностей иных субъектов правового регулирования.

Заключение

Несмотря на масштабные работы, реализуемые в отношении ядерного наследия в России в нормативной и практической плоскости, периметр ядерного наследия до сих пор требует уточнения. Текущая система управления ЗСЖЦ ОЯН является децентрализованной, а текущие оценки финансовых обязательств – неполными и существенно ниже соответствующих показателей в США и Великобритании при сопоставимом количестве объектов. Мировой опыт показывает, что обязательства по выводу из эксплуатации объектов первых поколений атомного проекта весьма велики, причем их оценки достаточно сильно возрастают во времени даже без учета процессов инфляции. Драматическим обстоя-

тельством является и рост числа объектов, которые должны быть остановлены в ближайшие годы. Ключевой вопрос – разделение обязательств за вывод объектов из эксплуатации. В других странах для этих целей обычно создается единый оператор. Рассмотренные в статье организационно-финансовые механизмы направлены на ликвидацию нормативных правовых пробелов и построение системы управления ликвидацией ядерного наследия в России, гарантирующей безусловное обеспечение безопасности объектов, эффективное использование ресурсов и планомерное решение накопленных проблем. Эксплуатирующие организации будут избавлены от непроизводительных и, по сути, нецелевых расходов на содержание созданных в прошлом и остановленных сегодня объектов и смогут формировать резервы для обеспечения безопасности и вывода из эксплуатации в необходимом объеме в отношении находящихся в настоящее время в эксплуатации объектов.

Список литературы

1. *Абрамов А. А., Дорофеев А. Н., Комаров Е. А.* и др. К вопросу оценки объема ядерного наследия в атомной промышленности и на иных объектах мирного использования атомной энергии в России // Ядерная и радиационная безопасность. – 2014. – № 3 (73). – С. 3–13.

2. *Иванов А. Ю., Ильясов Д. Ф., Мамчиц Е. Г.* Развитие подходов к приоритизации вывода из эксплуатации объектов использования атомной энергии // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – Т. 20. – № 4 (130). – С. 31–43.

3. *Крюков О. В., Абрамов А. А.* Ликвидация ядерного наследия как ключевой фактор обеспечения радиационной и экологической безопасности в Российской Федерации. По итогам реализации ФЦП ЯРБ-2 за 2016–2021 гг. // Радиоактивные отходы. – 2022. – № 1 (18). – С. 6–15.

4. Лучшие зарубежные практики вывода из эксплуатации ядерных установок и реабилитации загрязненных территорий : в 2 т. / под общ. ред. И. И. Линге, А. А. Абрамова. – М. : ИБРАЭ РАН, 2017.

5. Объединенная конвенция о безопасности обращения с отработавшим топливом и о безопасности обращения с радиоактивными отходами. INFCIRC/546 / МАГАТЭ. – Вена, 2001.

6. Проблемы ядерного наследия и пути их решения / А. А. Абрамов, А. Н. Дорофеев, Е. А. Комаров и др. – Т. 3. – М. : Энергопроманалитика, 2015.

7. Проблемы ядерного наследия и пути их решения / А. М. Агапов, А. А. Абрамов, С. В. Дьяков и др. – Т. 1. – М. : Энергопроманалитика, 2012.

8. Экономика и цифровизация вывода из эксплуатации объектов ядерного наследия : монография / Д. Ф. Ильясов, А. Ю. Иванов; под общ. ред. И. И. Линге. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2024.

References

1. Abramov A. A., Dorofeev A. N., Komarov E. A. et al. K voprosu otsenki obema yadernogo naslediya v atomnoy promyshlennosti i na inykh obektakh mirnogo ispolzovaniya atomnoy energii v Rossii [Concerning Estimation of Volume of Nuclear Heritage in Nuclear Industry and other Units of Peaceful Use of Nuclear Energy in Russia]. *Yadernaya i radiatsionnaya bezopasnost* [Nuclear and Radiation Security], 2014, No. 3 (73), pp. 3–13. (In Russ.).

2. Ivanov A. Yu., Ilyasov D. F., Mamchits E. G. Razvitie podkhodov k prioritizatsii vyvoda iz ekspluatatsii obektov ispolzovaniya atomnoy energii [Developing Approaches to Prioritization of Putting-out off Operation Units Using Nuclear Energy]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2023, Vol. 20, No. 4 (130), pp. 31–43. (In Russ.).

3. Kryukov O. V., Abramov A. A. Likvidatsiya yadernogo naslediya kak klyuchevoy faktor obespecheniya radiatsionnoy i ekologicheskoy bezopasnosti v Rossiyskoy Federatsii. Po itogam realizatsii FTSP YARB-2 za 2016–2021 gg. [Liquidation of Nuclear Heritage as Key Factor of Providing Radioactive and Ecological Security in the Russian Federation. By results of Implementing FCP YaRB-2 for 2016–2021]. *Radioaktivnye otkhody* [Radioactive Wastes], 2022, No. 1 (18), pp. 6–15. (In Russ.).

4. Luchshie zarubezhnye praktiki vyvoda iz ekspluatatsii yadernykh ustanovok i reabilitatsii zagryaznennykh territoriy [Best Overseas Practices of Putting out off Operation Nuclear Plants and Rehabilitation of Contaminated Areas], in 2 vol., edited by I. I. Linge, A. A. Abramov. Moscow, IBRAE RAN, 2017. (In Russ.).

5. Obedinennaya konventsiya o bezopasnosti obrashcheniya s otrabotavshim toplivom i o bezopasnosti obrashcheniya s radioaktivnymi otkhodami. INFCIRC/546 [The Joint Convention on Safe Treatment of Spent Fuel and Safe Treatment of Radioactive Wastes. INFCIRC/546]. MAGATE. Vena, 2001. (In Russ.).

6. Problemy yadernogo naslediya i puti ikh resheniya [Problems of Nuclear Heritage and Ways of their Solution], A. A. Abramov, A. N. Dorofeev, E. A. Komarov et al. Vol. 3. Moscow, Energopromanalitika, 2015. (In Russ.).

7. Problemy yadernogo naslediya i puti ikh resheniya [Problems of Nuclear Heritage and Ways of their Solution], A. M. Agapov, A. A. Abramov, S. V. Dyakov et al. Vol. 1. Moscow, Energopromanalitika, 2012. (In Russ.).

8. Ekonomika i tsifrovizatsiya vyvoda iz ekspluatatsii obektov yadernogo naslediya: monografiya [Economy and Digitalization of Putting out off Operation Nuclear Heritage Units: monograph], D. F. Ilyasov, A. Yu. Ivanov; edited by I. I. Linge. Moscow, FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2024. (In Russ.).

Сведения об авторе

Артем Юрьевич Иванов
заведующий отделением Института проблем безопасного развития атомной энергетики РАН.
Адрес: Институт проблем безопасного развития атомной энергетики Российской академии наук,
115191, Москва,
Большая Тульская ул., д. 52.
E-mail: aivanov@ibrae.ac.ru

Information about the author

Artem Yu. Ivanov
Head of the Department of the Nuclear Safety Institute of the Russian Academy of Sciences.
Address: Nuclear Safety Institute of the Russian Academy of Sciences,
52 Bolshaya Tulskaya Str.,
Moscow, 115191,
Russian Federation.
E-mail: aivanov@ibrae.ac.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-79-88

CC BY

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ ДЕРИВАТИВАМИ

Н. В. Грызунова, А. Х. Ейд
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Несмотря на глобальные экономические последствия пандемий (как биологической, так и экономической), рисков фрагментации мировой экономики, разрывов финансовой интеграции, международная торговля деривативами продолжает расти как инструмент «финансового примирения», что вызывает необходимость исследования возможностей расширения этого феномена. В статье проведен анализ рынка деривативов и выявлены основные прецеденты, которые они создают в международной торговле между различными политическими блоками. Авторы рассматривают зарождающийся рынок криптодеривативов, поскольку развитие блокчейн-технологий создает новую реальность, которая, по прогнозам аналитиков, охватит ближайшие четыреста лет. Исследования многих инвестиционных компаний показывают, что расширение рынка деривативов вызывает устойчивые положительные изменения во многих сегментах экономики, поскольку их пока не может контролировать политическая власть отдельных стран. Но эта ситуация сохранится только до того момента, пока политические структуры не научатся управлять их динамикой. Система реестра блокчейн пока меняет традиционные модели, оказывая положительное влияние на рынок криптодеривативов, который характеризуется высочайшими темпами роста. Аналогичная ситуация складывается и на рынке цифровых активов. Практическая значимость исследования заключается в оценке возможностей создания механизма совершенной конкуренции, хотя бы на этом сегменте, что позволит поддержать позитивные экономические изменения и стабильность.
Ключевые слова: криптовалюта, базовый актив, криптодериватив, рынок криптодеривативов, бессрочный контракт, финансовый механизм.

KEY TRENDS OF INTERNATIONAL TRADE IN DERIVATIVES

Natalya V. Gryzunova, Ali H. Eid
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

In spite of global economic after-effects of pandemic (both biological and economic) risks of world economy fragmentation and severance of finance integration international trade in derivatives keeps on growing as a tool of 'finance conciliation' and it makes it necessary to research opportunities of this phenomenon widening. The article provides analysis of derivative market and shows key precedents that they set in international trade between different political blocks. The authors study the emerging market of crypto-derivatives, as development of blockchain technologies creates a new reality, which according to analysts, could embrace the next 400 years. Investigations of many investment companies show that extension of derivative market results in sustainable positive changes in various segments of economy, because now they cannot be controlled by political powers in different countries. However, this situation will remain intact only till the moment, when political structures learn to control their dynamics. The system of blockchain register changes traditional models and exercises positive impact on crypto-derivative market characterized by highest growth rate. Similar situation can be observed on digital asset market. Practical importance of the research implies the opportunity to estimate chances of developing mechanism of perfect competition, at least on this segment, which could permit to support positive economic changes and stability.
Keywords: crypto-currency, basic asset, crypto-derivative, crypto-derivative market, open-end contract, finance mechanism.

Введение

Мировой рынок производных финансовых инструментов (деривативов) сейчас оценивается более чем в 1,2 квадриллиона долларов, что более чем в 10 раз больше мирового валового внутреннего продукта (ВВП) [4]. На сегодняшний день рынок деривативов позволяет определить состояние финансовых структур и уровень рисков. (Все эти деривативы являются продуктами финансового инжиниринга, разработанными в первую очередь в целях управления рисками.) Рассмотрим основные базовые определения финансовых продуктов – деривативов и деривативного контракта.

Отправной точкой фундаментального исследования деривативов стал Питтсбургский саммит государств «Группы двадцати» в США в 2009 г. Незадолго до него в работе Ф. Дж. Фабоцци и П. П. Питерсон было приведено следующее определение: «Деривативы – это важные инструменты, которые обслуживают глобальные финансовые рынки и предоставляют конечным пользователям возможности оптимального управления финансовыми рисками, с которыми они сталкиваются в своих коммерческих сделках» [9. – P. 32–33]. Это определение было дополнено после обобщения финансовой практики ипотечного кризиса 2007–2009 гг., когда кредитные дефолтные свопы (Credit Default Swaps – CDS), по мнению многих экономистов, способствовали увеличению числа дефолтов во время кризиса.

Банк международных расчетов (Bank for International Settlements – BIS) определил деривативный контракт как актив, стоимость которого коррелирует с ценами базовых активов, при этом не требуя инвестирования в эти активы, поскольку контракт между двумя сторонами, включающий обмен платежами на основе волатильности цен или доходности, позволяет исключить передачу права собственности на финансовый актив.

В совместной работе Европейского совета и глобальных финансовых институтов[1] деривативы описываются как инструменты, связанные с определенными базовыми активами, индикаторами или товарами. Деривативы – это финансовый инструмент, позволяющий управлять рисками различных операций на бирже. В последнее время многие аналитики обеспокоены повышением уровня риска биржевых операций. Например, «Группа двадцати» на саммите в Питтсбурге отметила беспрецедентный объем рисковых операций и потребовала обновления стандартов и регуляторных требований по оценке рыночного и системного риска. Эти изменения в настоящий момент реализуются в рыночной практике, однако расширение операций с деривативами, обусловленными инновациями в базисных активах, опережает регуляторные действия, не уменьшая риски. В связи с этим актуальность обсуждений торговли деривативами продолжает нарастать.

Модель и методология исследования

Формирование рынка деривативов изначально обусловливалось необходимостью применения гибких инструментов риск-менеджмента и централизованного клиринга, поскольку необходим постоянный контроль за уровнем риска и стабильностью.

На российском рынке деривативов в связи с этим постоянно обсуждается вопрос выбора эталонного индикатора. В настоящее время основными индикаторами являются MosPrime Rate, RUONIA и ключевая ставка Банка России. Вместе с тем на фоне глобальной тенденции отказа от использования индикативных ставок в пользу альтернативных безрисковых индикаторов вопрос выбора надежного и репрезентативного основного процентного индикатора становится еще более актуальным. В связи с этим Банк России гото-

[1] URL: https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008.pdf

вит инструмент регулирования торговли деривативами – процентный индикатор для российского финансового рынка, который будет базироваться на анализе ретроспективных темпов волатильности цен. Этот индикатор будет введен только после общественного обсуждения профессиональными участниками рынка ценных бумаг [6].

Деривативы (на основе опционов, фьючерсов) позволяют нивелировать процессы инвестирования. Возможность инвестирования во многие активы посредством кредитного плеча и без приобретения базовых активов стала привлекательным механизмом для институциональных инвесторов и спекулянтов, что привело к эскалации объемов и дисбалансам темпов инвестирования в обычные финансовые инструменты. Поэтому можно согласиться, что рынок деривативов абсолютно не привязан к реальному сектору экономики и на нем доминирует спекулятивная составляющая [2].

Аргументов в пользу виртуального цифрового капитала, который создается спекулятивной составляющей, довольно много, при этом такой капитал не исключает возможность управления рисками. По мнению К. Н. Ермолаева [1], деривативы представляют собой принципиально новую ступень развития фиатного капитала, которая характеризуется возможностью разделения рисков, минимизировав каждый из них по-своему; одновременного автономного обращения не только требований, но и обязательств; отказа от исполнения сделки; маневрирования финансовым левереджем.

Таким образом, можно полагать, что, используя деривативы, участники рынка в большинстве случаев торгуют ими в спекулятивных целях, создавая огромный виртуальный капитал, но одновременно они помогают получить экономический эффект. Очень часто при планировании инвестиционных проектов инвестор видит негативные критерии результатов инвестирования, но чутье, экспертный опыт подсказывают ему возможные перспективы. Аналитики давно говорят, что сейчас наступило время перемен для финансовых показателей, поскольку многие из них устарели.

Так, уже несколько лет можно наблюдать конфликт теории и практики биржевой торговли. В 2022 г. объем мировой торговли фьючерсными контрактами достиг 29,32 млрд долларов, что на 17,19 млрд больше, чем было в 2013 г. (12,13 млрд долларов). За менее чем десять лет мировая торговля опционными контрактами увеличилась с 9,42 млрд до 54,53 млрд долларов, достигнув нового пика (рис. 1).

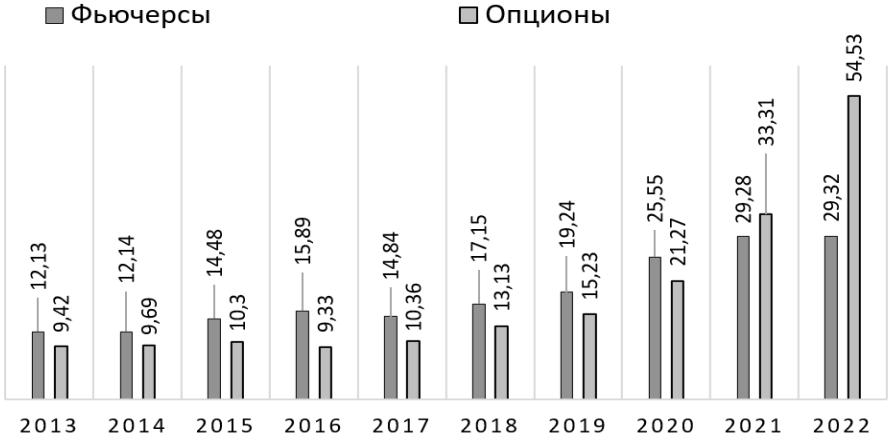

Рис. 1. Количество фьючерсов и опционов, проданных по всем биржам в период с 2013 по 2022 г. (в млрд долл.)

Составлено по: URL: https://www.statista.com/statistics/377025/global-futures-and-options-volume/

Согласно данным Всемирной федерации бирж (World Federation of Exchanges – WFE), совокупная сумма торгующихся фьючерсных и опционных контрактов составила уже более 84,76 млрд долларов.

В 2022 г. лидерами по числу сделок были Северная и Южная Америка (Americas), где было зарегистрировано 26,84 млрд контрактов; на втором месте – Азиатско-Тихоокеанский регион (APAC), где зарегистрировано 50,32 млрд контрактов; на третьем месте – Европа, Ближний Восток и Африка (EMEA), где зарегистрировано 7,6 млрд контрактов.

Тем не менее ассортиментная линейка деривативов во всех регионах различная. Так, в Азиатско-Тихоокеанском регионе был зафиксирован значительный прирост сделок – на 67,4%, в то время как в регионе, включающем в себя Европу, Ближний Восток и Африку, был отмечен небольшой прирост – только на 0,1%, что показывает насыщенность данного рынка инструментами финансового инжиниринга и отсутствие острой потребности в деривативах, поскольку в регионе экономический застой. Что касается Северной и Южной Америки, то здесь прирост составил 5,6% (рис. 2).

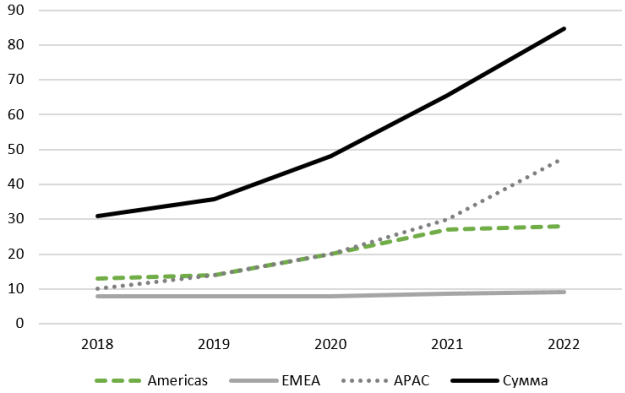

Рис. 2. Развитие объема биржевых деривативов по экономическим регионам и по годам

Составлено по: URL: https://www.world-exchanges.org/storage/app/media/FY%202022%20Market%20Highlights%20Report%20website.pdf

Основными драйверами роста рынка деривативов стали опционы, на долю которых приходится более 63,8% структуры роста. Возможной причиной такой ситуации является возросшее желание хеджировать портфель опционами на фондовые индексы и в определенных ситуациях спекулировать на неопределенности рынка акций. Кроме того, коллективные инвестиции в индексы также были самыми доходными. Одновременно можно наблюдать падение темпов роста на акции, товарные фьючерсы и фьючерсы по ETF, объемы торгов которых резко упали после введения санкций в отношении России, где эти ценные бумаги были чрезвычайно популярны. Заморозка и перераспределение российских активов вызвали сильные негативные рейтинги по некогда успешным инструментам.

Основной предпосылкой продолжения роста рынка биржевых деривативов в 2024–2034 гг., очевидно, будет глобальная экономическая и геополитическая неопределенность, которая обусловлена опасениями, связанными с растущей инфляцией и неустойчивой денежно-кредитной политикой, проводимой многими центральными банками по всему миру. Кроме того, наступает пора регулируемой торговли биткоинами. Ни один национальный банк не может допустить бесконтрольное движение денежных потоков. Поэтому крупнейшие игроки на рынке криптовалюты стали регламентировать этот рынок. Начинается борьба за инвестора, за новые деньги. В каждой стране можно видеть борьбу банков за вкладчиков в пределах страны.

Многие инвесторы в период нестабильности прибегают к разным защитным стратегиям и диверсификации рисков. Биржевой рынок переживает такую ситуацию в ускоренном режиме, и пока островок стабильности – это деривативы. Это самые молодые финансовые инструменты, поэтому сделки с ними пока еще эффективны. Поскольку опционы на фондовые индексы позволяют одной сделкой сразу получить доступ к диверсифицированному хеджированию, которое в условиях не-

стабильной рыночной конъюнктуры становится привлекательным инструментом, рост торговли ими можно прогнозировать еще на некоторое время.

Следует отметить, что на 2015–2022 гг. приходится пик развития деривативов в Российской Федерации (табл. 1).

Таблица 1

Условные непогашенные суммы* (в трлн долл.)

Инструмент	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Внебиржевые деривативы	492,5	482,4	531,9	544,4	558,5	582,1	598,4	618
Процентные контракты	395,1	385,5	426,6	436,8	449	466,5	475,2	490,6
Валютные контракты	76	78,8	87,1	90,7	92,2	97,6	104,3	107,57
Кредитные деривативы	12,6	10,1	9,6	8,4	8,1	8,6	8,8	9
Контракты, привязанные к акциям	7,2	6,3	6,6	6,4	6,9	7,1	7,3	7
Коммодитиз	1,5	1,7	1,9	1,9	2,1	2,1	2,3	3,1
Прочие деривативы	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3

* *Источник*: URL: https://www.bis.org/statistics/derstats.htm?m=197 (дата обращения: 10.11.2023).

Анализ ретродинамики показал стабильный рост внебиржевых деривативов на 25,3% (с 492,5 трлн долларов в 2015 г. до 618 трлн долларов в 2022 г.), что указывает на продолжительный проявленный интерес и уверенность участников рынка в этих инструментах и свидетельствует о положительных последствиях принятых мер регуляторами после ипотечного кризиса 2007–2009 гг.

Особое внимание следует уделить контрактам, построенным на колебаниях процентных ставок и направленным на уменьшение непогашенной суммы. Их доля увеличилась на 24,2%. Такой результат можно объяснить повышенным спросом на инструменты, позволяющие управлять процентными рисками по кредитным портфелям инвесторов. В 2021 и 2022 гг. этот сегмент характеризовался устойчивым ростом, тем более что в 2022 г. многие центральные банки начали повышать ставки (нужно помнить, что до 2014 г. процентные ставки в странах G10 были отрицательными).

Другая значимая категория – валютные контракты, которые также демонстрировали рост и на долю которых приходилось до 41,2% общего рынка. Масштабированные военные расходы оказали мощное стабилизирующее воздействие на валютные контракты. Такие показатели свидетельствуют о желании инвесторов хеджировать свои портфели от валютных колебаний, особенно при условии негативной динамики кредитных деривативов, цена которых снизилась на 28,6%, что может быть интерпретировано как уменьшение спроса на инструменты, связанные с кредитными рисками, в связи с ужесточением к ним требований регуляторов.

Можно видеть изменения в торговле коммодитами – с 1,5 трлн долларов в 2015 г. до 3,1 трлн долларов в 2022 г., что показывает прирост на 106,7% и свидетельствует о растущем спросе со стороны инвесторов на хеджирование портфеля в период резких колебаний конъюнктуры сырьевых товаров, таких как нефть, газ, хлопок, пшеница и золото.

Вместе с тем деривативы – это высокорисковые ценные бумаги, с которыми в Российской Федерации работают только профессиональные участники рынка. Уровень риска операций контролируют инвестиционные компании, прекращая торговлю в случае нарушения регулируемых границ в 3%. Цена и доходность этих бумаг имеют прямо пропорциональную зависимость (табл. 2).

Таблица 2

Объемы (позиции) внебиржевых деривативов, указанные по общей рыночной стоимости*
(в трлн долл.)

Инструмент	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Процентные контракты. Риск первого уровня	10,1	10,63	7,5	6,4	8,35	11,3	8,6	14,63
Валютные контракты. Риск второго уровня	2,5	3,3	2,3	2,25	2,23	3,17	2,54	4,85
Контракты, привязанные к акциям. Риск третьего уровня	0,42	0,47	0,57	0,57	0,58	0,58	0,65	0,5
Итого внебиржевые деривативы	13,3	14,95	10,95	9,66	11,6	15,78	12,43	20,75

* *Источник*: URL: https://www.bis.org/statistics/derstats.htm?m=197 (дата обращения: 10.11.2023).

Остановимся на внебиржевом рынке как более демократичном и более доходном. Анализ динамики внебиржевых деривативов по общей рыночной стоимости (Gross Marke Value) за период с 2015 по 2022 г. продемонстрировал значительные колебания. В 2015 г. общая сумма составляла 10,1 трлн долларов, однако к 2022 г. этот объем вырос до 14,63 трлн долларов, т. е. на 45,5%. Согласно Банку международных расчетов, валовая рыночная стоимость внебиржевых деривативов, суммирующая контракты с положительной и отрицательной стоимостью, выросла на 13% во второй половине 2022 г. и достигла к концу года 20,7 трлн долларов. Процентные деривативы как в евро, так и в долларах способствовали этому увеличению на фоне более высокой инфляции и роста ставок.

В целом за весь рассмотренный период объем валютных контрактов увеличился с 2,5 трлн долларов в 2015 г. до 4,85 трлн долларов в 2022 г. Следует обратить внимание и на широкую диверсификацию этих контрактов. Рост объема деривативов, связанных с акциями, оставался относительно стабильным с небольшими колебаниями в пределах 0,42–0,65 трлн долларов с 2015 по 2022 г. Это указывает на отсутствие существенных изменений в данном сегменте рынка. Таким образом, общий объем внебиржевых деривативов значительно увеличился с 13,3 трлн долларов в 2015 г. до 20,7 трлн долларов в 2022 г., что представляет существенный прирост на 56,4%. Эти данные отражают активное развитие рынка деривативов и подчеркивают важность институционального контроля, поскольку деривативы играют большую роль в современной финансовой среде.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что характер рынка деривативов в ближайшее десятилетие сохранит свои тенденции.

В последние годы можно наблюдать расширение ассортимента базовых активов – это цифровые валюты, альтернативные финансовые инструменты, одним из видов которых являются криптоактивы [5]. В то время как традиционные финансовые рынки продолжают адаптироваться к влиянию цифровых технологий, цифровые активы, такие как биткоин и эфириум, продолжают демонстрировать устойчивый рост, привлекая внимание как розничных, так и институциональных инвесторов. Такая динамика создает новые возможности и вызовы, формируя будущее финансовых рынков с учетом роста цифровых активов и инноваций в области финансовых инструментов.

Согласно рейтингу CoinMarketCap, по состоянию на ноябрь 2023 г. в число лучших криптовалютных бирж деривативов вошли 68 бирж. Примечательно, что оборот криптодеривативов на криптобирже Binance составляет около 4,5 трлн рублей (рис. 3), в то время как по состоянию на 4 мая 2022 г. в рейтинг лучших криптовалютных бирж деривативов были включены 38 бирж, при этом оборот криптодерива-

тивов на первой по рейтингу криптобирже Binance составлял 2 693 546 128 139 рублей [3]. Рейтинг криптовалютных бирж деривативов и объем оборота на них свидетельствуют об увеличении интереса со стороны инвесторов.

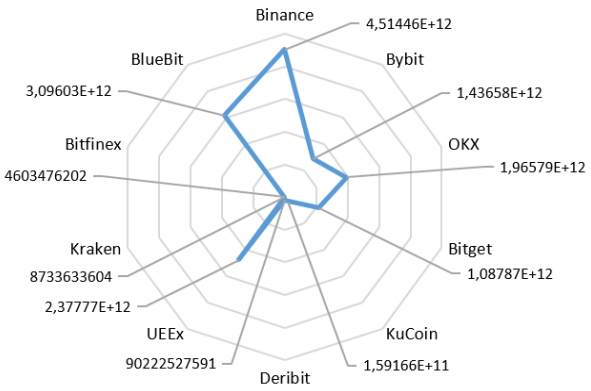

Рис. 3. Оборот криптодеривативов на первых десяти криптобиржах в рейтинге, составленном CoinMarketCap

Составлено по: URL: https://coinmarketcap.com/ru/rankings/exchanges/derivatives/

Несмотря на волатильность рынка криптовалют и снижение общей рыночной стоимости, в 2022 г. рынок сократился на 64% – с 2,31 трлн долларов в начале года до 829 млрд долларов к концу года. Криптодеривативы становятся все более популярными в финансовом мире, привлекая внимание инвесторов своей уникальной способностью использовать их для создания новых финансовых инструментов. Тем не менее следует отметить расширение стимулирующих для инвесторов мероприятий для привлечения в эту сферу. Возможно, рынок криптовалюты пока насытился, хотя деривативы на основе криптовалюты превращаются в интересные инструменты финансового инжиниринга, позволяя создавать продукты с заданными лимитами рисков. Они предоставляют дополнительные возможности хеджирования от рисков, связанных с волатильностью цифровых активов, а также открывают трейдерам новые перспективы в виде выгодных инвестиций.

Криптовалютные деривативы функционируют аналогично традиционным в том смысле, что покупатель и продавец заключают контракт на продажу базового актива. Эти контракты исполняются в заранее определенную дату по предварительно установленной цене. Таким образом, деривативы не имеют внутренней стоимости и полностью зависят от текущей стоимости базового актива – цифрового актива. В общей сложности можно выделить четыре основных типа криптодеривативов (рис. 4).

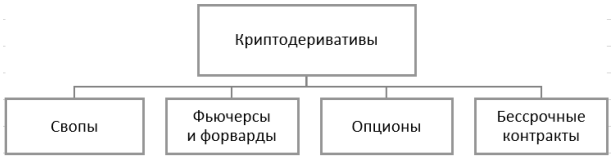

Рис. 4. Основные типы криптодеривативов

Остановимся на фаворите – бессрочном контракте. Бессрочный контракт, также называемый бессрочным фьючерсным контрактом или вечным свопом, является наиболее популярным типом криптодеривативов, особенно среди дневных трейдеров. Бессрочные фьючерсы, в отличие от традиционных, не имеют определенной даты истечения срока. К участнику рынка может поступить такой контракт в любое время, а прибыль и убытки с них на регулярной основе выводятся и зачисляются на счета инвесторов после клиринга.

Ежедневный объем сделок по бессрочным контрактам составляет более 100 млрд долларов. Средний ежедневный объем торгов в 2021 г. составлял 132 млрд долларов, в 2022 г. – 101,9 млрд долларов, в то время как годовой объем в 2021 и 2022 гг. составлял 51 989 млрд и 39 306 млрд долларов соответственно [10].

Что касается волатильности и нестабильности популярного на сегодняшний день рынка криптодеривативов, то основанием для этого является нестабильность лидирующей криптовалюты – биткоина,

выступающего основным базовым активом в криптодеривативах. Объемы открытых позиций по фьючерсам на биткоин имеют нестабильную динамику. Так, в апреле 2021 г. эти объемы составляли около 23,6 млрд долларов, а в июне этого же года – меньше 10 млрд долларов. В сентябре 2023 г. они были на отметке 9 млрд долларов, а в начале ноября достигли 13 млрд долларов и продолжают обновлять максимальные значения [8]. Тем не менее объем открытых позиций по опционам на биткоин продолжает расти и достигать новых пиковых значений. По состоянию на конец ноября 2023 г. оборот составлял около 13,6 млрд долларов, в то время как еще в июне 2020 г. – всего один миллиард долларов [7].

Несмотря на положительные стороны торговли криптодеривативами и присущую им волатильность, подвергающую трейдеров более высоким рискам, проблемы регулирования криптобирж и торговли криптодеривативами могут иметь обратный эффект в зависимости от уровня и степени регулирования. Можно предположить, что рынок криптодеривативов может развиваться по аналогии с традиционными деривативами и даже с большим темпом роста в связи со своей уникальностью.

Заключение

Финансовые геополитические потрясения обусловили острую потребность в мониторинге, регулировании и развитии рынка деривативов, поскольку пока с их помощью можно обойти любые санкции. Система реестра блокчейн изменила традиционные модели, открывая новые перспективы для прозрачных транзакций, что в свою очередь оказывает положительное влияние на рынок криптодеривативов.

Рынок криптодеривативов имеет тенденцию к дальнейшему росту, особенно в контексте растущей популярности цифровых активов в связи с их ценовой доступностью, в то время как способность использовать криптовалюты в качестве базовых активов для создания новых финансовых инструментов привлекает внимание как розничных, так и институциональных инвесторов. Российские институциональные инвесторы пока не заинтересованы в хеджировании процентного риска их будущих обязательств. Это объясняется преимущественно средне- и долгосрочным характером данных обязательств, доминирующих на российском рынке, и применяемыми ставками выплат, по которым не предполагается гарантированный доход для получателей от результата выбранной инвестиционной стратегии [6].

В настоящий момент отсутствует опасность потери стабильности финансового рынка из-за деривативов. Вместе с тем регулятор мягко стимулирует к расширению сделок с иностранными участниками. В связи с этим важно развивать локальный рынок промышленных деривативов, в том числе за счет расширения участия институциональных инвесторов.

Список литературы

1. *Ермолаев К. Н.* Финансовые деривативы как одна из форм фиктивного капитала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 1. – С. 12–15.

2. *Запорожан А. Я.* Эволюция финансового рынка. Криптовалюта // Управленческое консультирование. – 2018. – № 5. – С. 77–85.

3. *Коржова И. В.* Об инвестиционном портфеле российского криптоинвестора // Право и государство: теория и практика. – 2022. – № 4 (208). – С. 144–147.

4. *Морозова А. О.* Мировой рынок производных финансовых инструментов: биржевые и внебиржевые деривативы // Вестник научной мысли. – 2021. – № 6. – С. 129–136.

5. *Наймушин А. Е., Соловьев Н. А.* Производные финансовые инструменты в условиях трансформации экономики // Повышение конкурентоспособности отечественной науки: развитие в условиях мировой нестабильности : материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ. Санкт-Петербург, 18 мая 2023 года. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023.

6. Рынок производных финансовых инструментов: тенденции и риски : информационно-аналитический материал. – М., 2021. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/126537/instruments_market_20210929.pdf

7. Aggregated Open Interest of Bitcoin Options. – URL: https://www.theblock.co/data/crypto-markets/options (дата обращения: 11.11.2023).

8. Bitcoin Futures Charts: Aggregated Open Interest of Bitcoin Futures. – URL: https://www.theblock.co/data/crypto-markets/futures (дата обращения: 11.11.2023).

9. *Fabozzi F. J., Peterson P. P.* Financial Management and Analysis. – 2nd ed. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2003.

10. *He S., Manela A., Ross O., von Wachter V.* Fundamentals of Perpetual Futures. – URL: https://www.researchgate.net/publication/366287738_Fundamentals_of_Perpetual_Futures

References

1. Ermolaev K. N. Finansovye derivativy kak odna iz form fiktivnogo kapitala [Financial Derivatives as One of the Forms of Fictitious Capital]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University], 2009, No. 1, pp. 12–15. (In Russ.).

2. Zaporozhan A. Ya. Evolyutsiya finansovogo rynka. Kriptovalyuta [Evolution of the Financial Market. Cryptocurrency]. *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management Consulting], 2018, No. 5, pp. 77–85. (In Russ.).

3. Korzhova I. V. Ob investitsionnom portfele rossiyskogo kriptoinvestora [About the Investment Portfolio of a Russian Crypto Investor]. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika* [Law and State: Theory and Practice], 2022, No. 4 (208), pp. 144–147. (In Russ.).

4. Morozova A. O. Mirovoy rynok proizvodnykh finansovykh instrumentov: birzhevye i vnebirzhevye derivativy [World Market of Derivative Financial Instruments: Exchange and Over-the-Counter Derivatives]. *Vestnik nauchnoy mysli* [Bulletin of Scientific Thought], 2021, No. 6, pp. 129–136. (In Russ.).

5. Naymushin A. E., Solovev N. A. Proizvodnye finansovye instrumenty v usloviyakh transformatsii ekonomiki [Derivative Financial Instruments in Conditions of Economic Transformation]. *Povyshenie konkurentosposobnosti otechestvennoy nauki: razvitie v usloviyakh mirovoy nestabilnosti: materialy nauchnoy konferentsii aspirantov SPbGEU. Sankt-Peterburg, 18 maya 2023 goda* [Increasing the Competitiveness of Domestic Science: Development in Conditions of Global Instability: materials of the scientific conference of graduate students of Saint Petersburg State Economic University. Saint Petersburg, May 18, 2023]. Saint Petersburg, Saint Petersburg State Economic University, 2023. (In Russ.).

6. Rynok proizvodnykh finansovykh instrumentov: tendentsii i riski: informatsionno-analiticheskiy material [The Market of Derivative Financial Instruments: Trends and Risks: information and analytical material]. Moscow, 2021. (In Russ.). Available at: https://cbr.ru/Content/Document/File/126537/instruments_market_20210929.pdf

7. Aggregated Open Interest of Bitcoin Options. Available at: https://www.theblock.co/data/crypto-markets/options (accessed 11.11.2023).

8. Bitcoin Futures Charts: Aggregated Open Interest of Bitcoin Futures. Available at: https://www.theblock.co/data/crypto-markets/futures (accessed 11.11.2023).

9. Fabozzi F. J., Peterson P. P. Financial Management and Analysis, 2nd ed. New Jersey, John Wiley & Sons, 2003.

10. He S., Manela A., Ross O., von Wachter V. Fundamentals of Perpetual Futures. Available at: https://www.researchgate.net/publication/366287738_Fundamentals_of_Perpetual_Futures

Сведения об авторах

Наталья Владимировна Грызунова
доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры
финансов устойчивого развития
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Gryzunova.NV@rea.ru
ORCID: 0000-0001-8582-7389

Али Хайсам Ейд
аспирант кафедры
финансов устойчивого развития
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: alieid73455@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2399-383X

Information about the authors

Natalya V. Gryzunova
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department
for Finance of Sustainable Development
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Gryzunova.NV@rea.ru
ORCID: 0000-0001-8582-7389

Ali H. Eid
Post-Graduate Student of the Department
for Finance of Sustainable Development
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: alieid73455@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2399-383X

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-89-101

CC BY

АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Л. Н. Орлова
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
Москва, Россия
В. О. Одинцов
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

Развитие экономики любого государства тесно связано с устойчивостью банковской системы. Кредитные организации (коммерческие банки) являются важным элементом экономики, так как они обрабатывают и хранят бо́льшую часть существующих денежных средств. По этой причине работе и эффективности деятельности коммерческих банков уделяется пристальное внимание как со стороны общественности, так и со стороны государственных финансовых регуляторов. В современных условиях глобальных и локальных кризисов важнейшей задачей для коммерческого банка является формирование эффективной антикризисной стратегии, которая должна обеспечить его финансовую стабильность в период кризиса, а также способствовать успешному преодолению всевозможных рисков в целях обеспечения экономической безопасности. Цель исследования состоит в определении понятия «антикризисная финансовая стратегия кредитной организации», выделении на теоретическом уровне внутрибанковских причин кризисов и сопутствующих им рисков, определении методов влияния государства на кризис в банковской сфере (на примере кризисов в разных странах), а также инструментов антикризисной стратегии, позволяющих поддерживать достаточный уровень экономической безопасности кредитной организации.
Ключевые слова: стратегия, риск, кризис, управление, устойчивость банковской системы, коммерческий банк.

CRISIS STRATEGY OF CREDIT ORGANIZATION IN CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY: THEORETICAL ASPECT

Lyubov N. Orlova
Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russia
Vladislav O. Odintsov
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

The development of any state is closely connected with sustainability of its banking system. Credit organizations (commercial banks) are an important element of economy, as they process and store the major part of monetary means. That is why work and efficiency of commercial bank functioning attract attention both on the part of the public and on the part of state finance regulators. In conditions of global and local crises the most important task of the commercial bank is elaboration of effective crisis strategy that can ensure its finance stability during the crisis

and at the same time foster successful overcoming of various risks in order to guarantee economic security. The research goal is to define the notion 'crisis finance strategy of credit organization', to identify on the theoretical level in-bank causes of crises and accompanying risks, to find methods of state impact on crisis in the banking sphere, like crises in different countries, and tools of crisis strategy, which could provide an adequate level of economic security of the credit organization.
Keywords: strategy, risk, crisis, management, sustainability of banking system, commercial bank.

Введение

Особая важность наличия эффективной антикризисной стратегии в кредитной организации обусловлена тенденцией экономической среды к переменчивости. Геополитические коллапсы, финансовые кризисы, увеличение количества рисков различного рода, рост конкуренции на рынке банковских услуг, ужесточение требований со стороны регуляторов, возрастающий уровень клиентских ожиданий и повсеместная цифровизация банковского сектора – факторы, которые должны быть учтены в антикризисной стратегии современного банка в целях поддержания эффективности его деятельности, а также способности к развитию. Актуальность и необходимость антикризисной стратегии в кредитной организации также обусловлены тем, что грамотно разработанная стратегия позволяет поддерживать экономическую безопасность банка, которая напрямую связана с каждым из вышеперечисленных факторов, на целевом уровне, а также находить пути к его повышению. Развитие теории антикризисного управления кредитными организациями является основой для применения новых подходов к борьбе с кризисными явлениями на практике. Задачи по формулированию в рамках исследования определения антикризисной финансовой стратегии банка и внутренних причин банковского кризиса, анализу подходов различных государств к регулированию банков в кризисное время, а также определению инструментов по преодолению кризиса направлены на достижение цели по дополнению теории антикризисного управления банками в контексте обеспечения экономической безопасности.

Антикризисные стратегии коммерческих банков

Под кризисом в антикризисном управлении понимается крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде [8]. Кризис является характерным фактором любой отрасли экономики, в том числе и финансовой системы, а следовательно, и банковской системы как важной ее составляющей.

Согласно мнению экспертов Международного валютного фонда, кризис банковской системы проявляется в возникновении двух явлений [17]:

1. Национальная банковская система подвергается большим потерям (неработающие кредиты составляют около 20% или при закрытии банков утрачивается не менее 20% совокупных банковских активов).

2. Бюджетные затраты, направленные на оздоровление банковской системы, превышают 5% ВВП.

Антикризисное управление в банковском секторе получило свое развитие в большинстве стран после мирового банковского кризиса в 2008–2009 гг. Под банковским кризисом понимается состояние банковской системы, которое характеризуется банкротствами банков, в результате чего значительное количество банков в стране не может выполнять свои обязательства и осуществлять операции [12]. Существуют различные представления о классификационных признаках кризисных явлений в банковском секторе. Обстоятельства возникновения и развития кризиса непосредственно влияют на его масштаб. Исходя из масштаба кризиса можно выделить следующие его виды:

1. *Локальный* – происходит с отдельными банками или их группами (по территориальному или отраслевому принципу).

2. *Системный* (национальный) – затрагивает своим действием всю страну.

3. *Региональный* – возникает и развивается в нескольких странах одного региона.

4. *Глобальный* – мировой банковский кризис [14].

Кризис, происходящий в отдельных, особенно системообразующих, банках, может стать причиной общенационального банковского кризиса.

В текущих условиях банковской конкуренции в России, при которой региональные банки зачастую являются неконкурентоспособными и неразвитыми, а преобладающая доля активов размещена в крупнейших системно значимых банках, размещенных в большинстве своем в Московском регионе [20], любой возникший локальный кризис может стать системным. Ошибки в управлении рисками, проявляющимися в ходе кризиса, в системно значимой кредитной организации зачастую приводят к большим потерям заемщиков банка. Это становится причиной возникновения неплатежей в экономике и череды существенных финансовых издержек за счет сокращения коммерческого и банковского кредита, а также массовых изъятий вкладов [3], что напрямую влияет на экономическую безопасность банка (состояние устойчивости и защищенности экономических интересов банка от внутренних и внешних угроз).

В период с 1970 по 2018 г. произошло около 500 различных видов финансовых кризисов (банковских, валютных, кризисов (дефолта) суверенного долга) [18]. Данный факт указывает на важность разработки эффективной антикризисной стратегии в коммерческом банке. Грамотно составленная стратегия послужит ответом на рисковые ситуации и кризисные явления в экономике, а также позволит банку поддерживать достаточный уровень финансовой устойчивости. В современных кризисных условиях существования банковской системы и экономики в целом разработка антикризисной стратегии является важнейшей необходимостью, в том числе в контексте обеспечения экономической безопасности.

Классификацию причин банковских и финансовых кризисов, а также возникающих в связи с этим рисков предложил американский экономист Фредерик Мишкин (рис. 1).

Рис. 1. Причины банковских и финансовых кризисов [19]

Рост процентных ставок, возникающий вследствие повышения спроса на ссуды или снижения объемов заемных средств, в конечном итоге приведет к снижению общего объема кредитования, а значит, и к стагнации экономической и инвестиционной деятельности, т. е. экономическая безопасность банков будет нарушена. Стоит заметить, что неопределенность на финансовых рынках возникает вследствие банкротств финансовых учреждений и высокой волатильности на фондовой бирже, что в свою очередь мешает кредитору отделить компании с высокими рисками от надежных заемщиков. Банки в состоянии явной неопределенности в экономике реже будут предоставлять кредиты. В конечном итоге за этим непременно последует экономический спад.

В дополнение к классификации, описанной Ф. Мишкиным в части проявления проблем в банковском секторе, можно выделить новые внутрибанковские причины кризисов, а также связанные с этим риски (рис. 2).

Рис. 2. Внутренние причины кризиса в коммерческом банке

Наличие у банка антикризисной стратегии и эффективной системы управления рисками подтверждается определенными признаками (таблица).

Признаки наличия антикризисной стратегии и эффективной системы управления рисками в коммерческом банке

	Признак
Наличие антикризисной стратегии и эффективной системы управления рисками в коммерческом банке	1. Банк активно внедряет и использует новые технологии, применяет инновационные практики управления
	2. Банк использует расширенный перечень финансовых и нефинансовых метрик для определения успешности выполнения стратегических задач
	3. Сформулированные цели в основном направлены на достижение результата в долгосрочной перспективе
	4. Сотрудники банка лояльны по отношению к стратегическим целям и задачам и активно участвуют во внедрении инвестиций / поддерживают их
	5. Банк характеризуется финансовой устойчивостью
	6. Банк имеет определенную отрасль (сферу деятельности), в которой он является лидирующим финансовым посредником между участниками

В текущих условиях кризиса антикризисную стратегию и систему управления рисками имеет практически каждый крупный банк, не обязательно инициатор внедрения инноваций или один из лидеров в сегменте рынка. Даже у банков с неустойчивой конкурентной позицией на рынке зачастую есть антикризисные стратегии (например, Банк «ФК Открытие», который имел антикризисную стратегию, но несмотря на это подвергся санации в 2019 г.). Важной составляющей антикризисной стратегии коммерческого банка является антикризисная финансовая стратегия, которая позволяет банку обеспечить достаточный уровень экономической безопасности. Она является ключевой, в том числе по причине того, что экономическая деятельность – это главное направление работы каждой кредитной организации.

В современной научной отечественной и зарубежной литературе не дано четкого определения антикризисной финансовой стратегии кредитной организации. В качестве определения данного понятия можно привести следующее: стратегия, направленная на сохранение финансовой устойчивости коммерческого банка в условиях кризиса, позволяющая банку осуществлять процентную, эмиссионную, кредитную, фондовую и дивидендную политику на нормативном уровне, а также обеспечивать достаточный уровень экономической безопасности.

Роль государства в борьбе с кризисом в банковской сфере

Причиной банковского кризиса может быть переизбыток банков в рамках банковской системы одной страны. Подобная ситуация, к примеру, произошла в России 24 августа 1995 г. Межбанковский кредитный рынок перестал нормально функционировать по причине беспокойства, касающегося платежеспособности многих новых банков. 17 августа 1998 г. российское правительство наложило мораторий на погашение внешнего долга в связи с неплатежеспособностью банковской системы. Банк России сделал заявление о том, что половина из 1 500 коммерческих банков страны должна уйти с рынка, а сумма помощи банковской системе ориентировочно составит 15 млрд долларов. Проработанное регулирование банковской системы со стороны государства критически необходимо. Непродуманная политика лицензирования банков и ослабленный надзор за их деятельностью обязательно приведут к возникновению кризисных явлений и появлению новых видов риска. Эффективная практика стабилизации банковского сектора в период кризиса со стороны государства должна включать в себя быструю оценку будущих потерь с использованием стрессовых сценариев развития событий, создание стимулов для банков в короткие сроки очистить балансы от плохих активов и рекапитализацию с использованием государственных и частных средств [2].

Если государство обнаружило кризис в банковском секторе, важно, чтобы оно не пыталось помочь банкам в отсрочке возникших проблем, а признало проблемы и стимулировало банки к избавлению от них. Ведь в том случае, если государство будет потакать банкам и ослаблять регулирование, пролонгируя при этом некачественные кредиты, это неизменно приведет к снижению уровня экономической безопасности банков и еще большему кризису банковской системы. Для детального описания поведения государства в период банковских кризисов немаловажно привести примеры реакции разных стран на подобные кризисы.

В качестве первого типа реакции государства на банковский кризис можно привести политику властей Скандинавских стран в начале 90-х гг. XX в. (рис. 3).

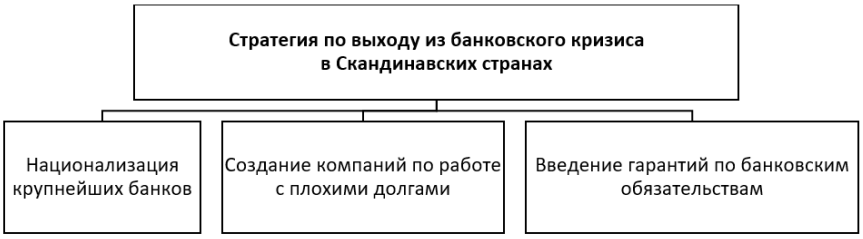

Рис. 3. Стратегия, используемая руководством Скандинавских стран во время банковского кризиса [15]

Власти Скандинавских стран отличились быстрой реакцией на кризис, благодаря этому возникшие проблемы удалось решить на ранних стадиях кризиса. Банковская система вновь стала стабильной.

Кризисная ситуация в 1980-х гг. настигла также Чили. Основным лейтмотивом кризиса послужила проблема плохих долгов. Власти Чили осуществили программу временного выкупа долгов по номинальной стоимости, в итоге платежеспособность банков сохранилась и национализации не произошло: часть долга (до 150% банковского капитала) выкупилась за наличные средства, которые использовались банками для платежей по обязательствам центрального банка (рис. 4).

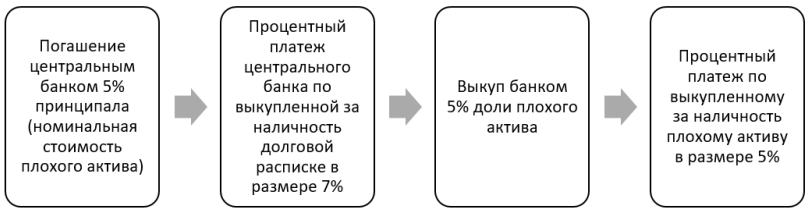

Рис. 4. Программа временного выкупа долгов – антикризисная стратегия в Чили [15]

Корее удалось справиться с проблемой плохих активов, в том числе за счет выкупа плохих долгов по стоимости, намного ниже балансовой. Дефицит капитала, который был образован в результате продажи долгов по цене ниже балансовой, был покрыт за счет рекапитализации с использованием средств государства [15].

В Японии в кризисные времена 1990-х гг., вызванные ослаблением финансового регулирования и внедрением инноваций, создавших более конкурентную среду для банков, что в итоге привело к кредитному буму, для решения проблем использовались такие инструменты, как сдержанное регулирование со стороны государства, оказание финансовой помощи банковскому сектору и «чистка» (закрытие) неплатежеспособных банков.

Исходя из вышеперечисленных примеров поведения государств во время банковских кризисов, можно выделить следующую классификацию того, каким образом власти стран могут помочь банкам преодолеть кризисные времена (рис. 5).

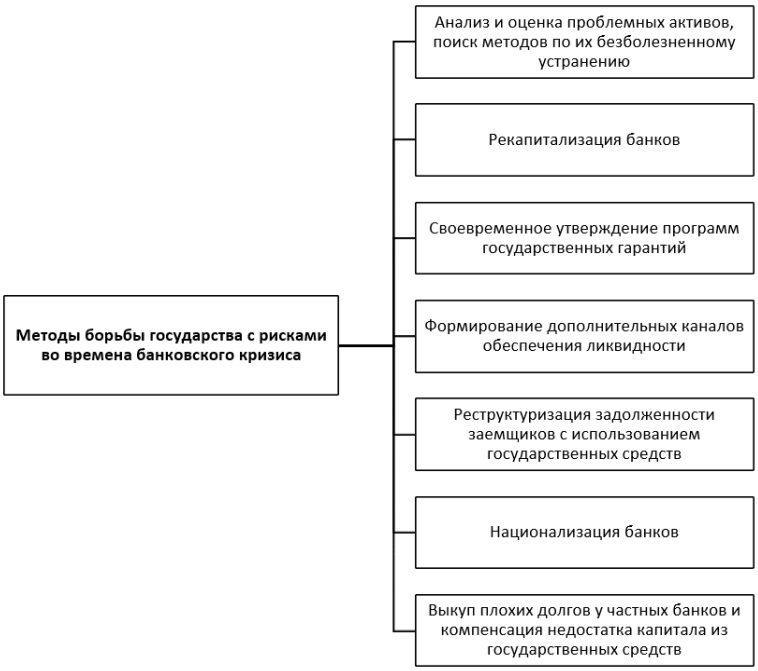

Рис. 5. Методы влияния государства на банковский кризис

Инструменты антикризисных стратегий коммерческих банков

Реализация антикризисных стратегий – сложный процесс, предполагающий сопряженное взаимодействие разнообразных методов, инструментов и технологий управления, обеспечивающий при этом координацию и согласованность управленческих функций и минимизирующий внутренние потери [9]. Для того чтобы реализовать антикризисную стратегию, необходимо воспользоваться определенными инструментами – методами, способами, разработками, осуществляемыми в ходе проведения управленческой деятельности в банке и специально подобранными для решения задачи по преодолению кризиса.

В качестве инструментов реализации антикризисной стратегии коммерческого банка в контексте обеспечения его экономической безопасности можно выделить следующие:

1. Cost management (кост-менеджмент), или управление затратами, подразумевающее эффективное управление непроцентными расходами банка в кризисный период, а именно оптимизацию:

– административно-хозяйственных расходов;

– расходов на оплату труда;

– коммерческих расходов (на рекламу, маркетинг, поддержание имиджа банка);

– бизнес-процессов;

– расходов на банковское обслуживание.

2. Внедрение новых технологий (искусственный интеллект, роботы, машинное обучение).

3. Внедрение бережливого производства.

Стоит заметить, что основной упор в данном случае делается именно на оптимизацию расходов, так как в кризисный период (особенно в современное время) инструменты повышения доходов зачастую являются неэффективными и только увеличивают издержки, тем самым усугубляя и без того кризисную ситуацию. Управление затратами в коммерческом банке в кризисный период позволяет сохранить эффективность работы банка, продолжить обеспечение получения прибыли на максимально приближенном к докризисному уровне, наиболее рационально использовать ресурсы банка и снизить объем неоправданных расходов, от которых жизненно необходимо избавиться во время кризиса, а также оптимизировать структуру самого банка в соответствии с кризисными реалиями. Минимизация затрат банка позволяет сохранять его конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

В период кризиса одной из важнейших является задача формирования грамотной стратегии развития, совмещающей высокую технологичность и бережливый подход к производству. Такой инструмент, как бережливое производство, направлен на устранение неэффективных процессов в рамках деятельности банка. При грамотном внедрении бережливого производства улучшается качество обслуживания клиентов. Сотрудники банка при этом более эффективно используют рабочее время и рабочее пространство. Главные составляющие методики бережливого производства – это систематическое выявление и устранение потерь, оптимизация производственных процессов в зависимости от желаний клиента. Использование lean-подхода также способствует оптимизации численности персонала (расходы на оплату труда, соответственно, сокращаются). В случае, если банку в период кризиса необходимо «разгрузить» зарплатную ведомость путем сокращения штата либо поддерживать численность персонала на текущем уровне без найма новых сотрудников, бережливое производство является эффективным инструментом по реализации подобных потребностей.

Одним из важнейших инструментов антикризисной финансовой стратегии является внедрение новых технологий. Зарубежные экономисты в своих исследованиях делают выводы о том, что новые техноло-

гии (будь то роботы или искусственный интеллект) способствуют внедрению в банки новых бизнес-моделей и моделей управления, помогающих повысить эффективность деятельности банка [16]. Например, в части оптимизации расходов на банковское обслуживание клиентов в условиях текущей цифровизации стоит переводить обслуживание в онлайн-формат, отказавшись от содержания многочисленных точек оказания услуг (чем до сих пор характеризуются крупнейшие российские банки), за счет чего будут сэкономлены средства на содержание помещений и заработные платы сотрудников в период кризиса.

Банковская система, как и экономика в целом, подвержена цифровой трансформации. Топ-менеджеры коммерческих банков нацелены на внедрение в рабочую деятельность банков новейших технологий, осознавая, что это позволит банкам удержать позиции в современном постоянно меняющемся экономическом цифровом пространстве, а также при правильном подходе оптимизировать расходы по множеству статей бюджета и безболезненно переживать кризисные периоды. Например, в период с 2019 по 2020 г. коммерческим банкам пришлось перейти на удаленный формат работы. Банки, использующие современные облачные сервисы (модель онлайн-хранилища – данные хранятся на многочисленных серверах, предоставляемых в пользование клиентам), смогли безболезненно приспособиться к новым условиям, поэтому применение облачных сервисов, позволяющее дополнительно не тратиться на оборудование рабочих мест, теперь обязательно составляет важную часть антикризисной финансовой стратегии банков. К примеру, Сбербанк, используя все имеющиеся маркетинговые ресурсы, популяризировал облачные сервисы, а АЛЬФА-БАНК внедрил облачные технологии, основанные на собственных разработках.

Можно выделить следующий перечень технологий, используемых коммерческими банками в целях обеспечения безопасности и преодоления кризисов.

1. *Бэкенд-технологии.*

1.1. Системы управления данными для аналитики и обработки больших объемов данных, которые сводят к минимуму вероятность допущения ошибок при работе с информацией.

1.1.1. Хранилища данных, такие как Oracle Exadata, Teradata и IBM Netezza, собирают и агрегируют большие объемы структурированных данных, рассчитывают различные аналитические показатели и характеризуются высоким уровнем эффективности [13].

1.1.2. BI-системы, например, Tableau, Power BI и Qlik, покрывают потребность банков в индивидуальном и понятном механизме обработки и визуализации данных [7].

1.1.3. Методы и алгоритмы Data Mining используются для обнаружения неисследуемых ранее данных. То есть на основании имеющейся информации, используя Data Mining, можно провести анализ, извлечь существенные факты и затем преобразовать их в новое знание. Например, получив на входе список транзакций клиентов банков, можно выявить особенности покупок каждого клиента в отдельности, выявить аномалии и предсказать модель его поведения [1].

1.1.4. Системы управления рисками, например, SAS Risk Management for Banking, которая представляет собой единую среду для управления данными, анализа рисков и подготовки отчетов о рисках [11].

1.2. Системы кибербезопасности для защиты информации и борьбы с мошенничеством.

1.2.1. Защитные сети. Например, межсетевой экран – брандмауэр, фильтрующий и блокирующий сетевой трафик, тем самым защищая банки от DDoS-атак, которым они подвержены (особенно в современной России); система обнаружения вторжений (Intrusion Detection System – IDS), отслеживающая инциденты проник-

новения киберпреступников в системы банка, и система предотвращения вторжений (Intrusion Prevention System – IPS), останавливающая кибератаки с помощью различных методов реагирования. Также стоит отметить важность антивирусных программ и многофакторной аутентификации.

1.2.2. Шифрование данных, например, с использованием алгоритмов, таких как AES (Advanced Encryption Standard – расширенный стандарт шифрования), который считается наиболее безопасным стандартом цифровой криптографии, или RSA (Rivest-Shamir-Adleman) и регулярные аудиты безопасности.

2. *Технологии аналитики и управления данными*, а именно машинное обучение и искусственный интеллект для предиктивного анализа, помогающего выявлять риски на раннем этапе.

2.1. Задача машинного обучения на платформе распределенных вычислений больших данных может помочь в создании модели, которая будет анализировать данные о транзакциях и определять, какие из них могут быть мошенническими [4].

2.2. Искусственный интеллект внедряется банками в рамках оценки рисков, выявления и предотвращения мошенничества с платежами, улучшения процессов борьбы с отмыванием денег и выполнения нормативных проверок типа «знай своего клиента» [5].

3. *Облачные хранилища данных* для снижения затрат на инфраструктуру. Внедрение облачной автоматизированной банковской системы снижает расходы в среднем на 20% по сравнению с традиционной автоматизированной банковской системой за счет отсутствия капитальных затрат, экономии на процессах внедрения и технической поддержки, уменьшения количества сотрудников ИТ-подразделений, а также отсутствия затрат на обеспечение безопасности данных за счет их размещения на серверах, расположенных в дата-центре [6].

4. *Технологические партнерства*, а именно работа с финтех-стартапами и компаниями – поставщиками технологий с возможностью, к примеру, передать на аутсорсинг работу по выстраиванию многоуровневых систем киберзащиты.

5. *Автоматизация и роботизация процессов*: роботизированные процессы (RPA) для автоматизации рутинных операций, снижающие риск человеческого фактора (допущения ошибок). Они могут использоваться в части автоматизации процессов по соблюдению требований регуляторов, оплате кредиторской задолженности, обработке данных для выдачи кредитов, оформлению ипотеки, обнаружению инцидентов безопасности на операционном уровне [10].

Как в современных условиях, так и в последующие десятилетия коммерческие банки будут использовать новые технологии в качестве основного инструмента оптимизации во всех сферах банковской деятельности, что позволит заблаговременно огородить себя от серьезных финансовых потерь во время кризиса и обеспечить достаточный уровень экономической безопасности. Именно эти инструменты составляют и будут составлять основу антикризисных стратегий в коммерческих банках как в России, так и за рубежом.

Заключение

Основные положения антикризисной стратегии кредитной организации тесно связаны с процессами управления рисками, что находит свое отражение в причинах возникновения кризиса. Антикризисная финансовая стратегия как подвид стратегии по преодолению кризиса в общем виде взаимосвязана с экономической безопасностью, поскольку направлена на поддержание финансовой устойчивости в банке. Методы, которые используются государством в рамках борьбы с рисками во время кризиса, также во многом перекликаются с деятельностью по достижению надлежащего уровня экономической безопасности, к примеру, в части мер по

поддержанию ликвидности и достижению эффективности в рамках управления капиталом. В рамках подбора инструментов, позволяющих реализовать антикризисную стратегию, кредитным организациям следует делать упор на цифровые технологии, так как они минимизируют влияние человеческого фактора на деятельность банка, способствуют оптимизации аналитических процессов, а также позволяют обеспечить высокий уровень безопасности данных. Сформулированное в рамках работы определение антикризисной финансовой стратегии кредитной организации, обозначенные внутренние причины кризиса в банке, признаки наличия антикризисной стратегии, методы влияния государства на банки в ходе кризиса, а также инструменты, способствующие преодолению кризиса и обеспечению экономической безопасности банка в нестабильное время, способствуют расширению теории антикризисного управления кредитными организациями.

Список литературы

1. *Городецкая О. Ю., Гобарева Я. Л.* Прикладные аспекты цифровизации в банковской сфере // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2020. – № 1. – С. 281–283.

2. *Гостева Н. А., Вялкин А. Г.* Антикризисные финансово-экономические меры: российский и зарубежный опыт : монография. – М. : Финансовый университет, 2013.

3. *Костянская М. Р.* Ключевые подходы к управлению рисками и особенности банковского риск-менеджмента // Финансово-кредитные отношения и механизм их реализации : сборник статей Национальной научно-практической конференции (седьмое заседание) (1 июля 2019) / под ред. Е. Ф. Сысоевой. – Воронеж : Научная книга, 2020. – С. 115–120.

4. *Лихоузов К. И.* Применение задач машинного обучения на платформе распределенных вычислений больших данных в банковской сфере // Наукосфера. – 2023. – № 4–2. – С. 254–257.

5. *Ломарев Н. М.* Использование искусственного интеллекта в риск-менеджменте банка // Современная математика и концепции инновационного математического образования. – 2021. – Т. 8. – № 1. – С. 447–456.

6. *Мубаракшина Э. М., Магомедов М. Б.* Актуальные вопросы внедрения облачных систем в банковскую сферу России // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 73-4. – С. 87–92.

7. *Осипов А. В., Павлова К. Т., Фалеева Е. В.* Применение BI-систем в банковском секторе // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2020. – Т. 2. – С. 418–422.

8. *Ряховская А. Н., Кован С. Е.* Антикризисное управление: современная концепция и инструментарий // Управленческие науки. – 2015. – № 3. – С. 45–55.

9. *Ряховский Д. И., Акулова Н. Г.* Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 1 (40). – С. 85–91.

10. *Сабанова Л. Н., Выпно В. В.* Роботизированная автоматизация процессов (RPA) в банковской сфере // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях : материалы II Международной научно-практической конференции, Брянск, 17–18 декабря 2019 года. – Брянск : Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, 2020. – Т. 1. – С. 243–247.

11. *Сильченкова С. В.* Информационные технологии в управлении банковскими рисками // Информационные технологии в моделировании и управлении: подходы, методы, решения : материалы II Всероссийской научной конференции с международным уча-

стием : в 2 ч. Тольятти, 22–24 апреля 2019 года. – Ч. 2. – Тольятти : Издатель Качалин Александр Васильевич, 2019. – С. 498–502.

12. *Симановский А. Ю.* Базельские принципы эффективного банковского надзора, издание второе // Деньги и кредит. – 2007. – № 2. – С. 11–22.

13. *Фокин С. А., Ксенофонтова О. Л.* Анализ и перспективы внедрения технологий больших данных в банковской сфере // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2022. – № 51. – С. 21–26.

14. *Ходачник Г. Э.* Зарубежный опыт диагностики кризисного состояния в банковской сфере // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 87–97.

15. *Юдаева К. В., Годунова М. И., Козлов К. К., Иванова Н. С.* Стратегии выхода из банковского кризиса: международный опыт // Экономическая политика. – 2009. – № 3. – С. 98–149.

16. *Kumar V., Saheb S. S., Ghayas A., Kumari S., Chandel J. K., Pandey S. K., Kumar S.* AI-Based Hybrid Models for Predicting Loan Risk in the Banking Sector // Big Data Mining and Analytics. – 2023. – Vol. 6 (4). – P. 478–490.

17. *Laeven L., Valencia F.* Resolution of Banking Crises: The Good, the Bad, and the Ugly // IMF Working Paper. – 2010. – N 10/146.

18. *Laeven L., Valencia F.* Systemic Banking Crises Revisited // IMF Working Papers. – 2018. – N 206.

19. *Mishkin F. S.* The Economics of Money, Banking and Financial Markets. – London : Pearson, 2021.

20. *Risin I. E.* The Influence of the Asymmetry of the Banking System of the Russian Federation on Interbank Competition in the Conditions of Digitalization of Banking Activities // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2020. – Vol. 115. – P. 233–242.

References

1. Gorodetskaya O. Yu., Gobareva Ya. L. Prikladnye aspekty tsifrovizatsii v bankovskoy sfere [Applied Aspects of Digitalization in the Banking Industry]. *Vestnik Tulskogo filiala Finuniversiteta* [Bulletin of the Tula Branch of Finuniversity], 2020, No. 1, pp. 281–283. (In Russ.).

2. Gosteva N. A., Vyalkin A. G. Antikrizisnye finansovo-ekonomicheskie mery: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt: monografiya [Anti-Crisis Financial and Economic Measures: Russian and Foreign Experience, monograph]. Moscow, Finansovyy universitet, 2013. (In Russ.).

3. Kostyanskaya M. R. Klyuchevye podkhody k upravleniyu riskami i osobennosti bankovskogo risk-menedzhmenta [Key Approaches to Risk Management and Peculiarities of Banking Risk Management]. *Finansovo-kreditnye otnosheniya i mekhanizm ikh realizatsii: sbornik statey Natsionalnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (sedmoe zasedanie) (1 iyulya 2019)* [Financial and Credit Relations and the Mechanism of Their Realization: collection of articles of the National Scientific and Practical Conference (seventh session) (July 1, 2019)], edited by E. F. Sysoeva. Voronezh, Nauchnaya kniga, 2020, pp. 115–120. (In Russ.).

4. Likhouzov K. I. Primenenie zadach mashinnogo obucheniya na platforme raspredelennykh vychisleniy bolshikh dannykh v bankovskoy sfere [Application of Machine Learning Tasks on Distributed Big Data Computing Platform in the Banking Industry]. *Naukosfera* [Naukosphere], 2023, No. 4–2, pp. 254–257. (In Russ.).

5. Lomarev N. M. Ispolzovanie iskusstvennogo intellekta v risk-menedzhmente banka [Use of Artificial Intelligence in Bank Risk Management]. *Sovremennaya matematika i kontseptsii innovatsionnogo matematicheskogo obrazovaniya* [Modern Mathematics and Concepts of Innovative Mathematics Education], 2021, Vol. 8, No. 1, pp. 447–456. (In Russ.).

6. Mubarakshina E. M., Magomedov M. B. Aktualnye voprosy vnedreniya oblachnykh sistem v bankovskuyu sferu Rossii [Topical Issues of Cloud Systems Implementation in the Russian Banking Sector]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the Development of Science and Education], 2021, No. 73-4, pp. 87–92. (In Russ.).

7. Osipov A. V., Pavlova K. T., Faleeva E. V. Primenenie BI-sistem v bankovskom sektore [Application of Bi Systems in the Banking Sector]. *Nauchno-tekhnicheskoe i ekonomicheskoe sotrudnichestvo stran ATR v XXI veke* [Scientific, Technical and Economic Cooperation of APR Countries in the 21st Century], 2020, Vol. 2, pp. 418–422. (In Russ.).

8. Ryakhovskaya A. N., Kovan S. E. Antikrizisnoe upravlenie: sovremennaya kontseptsiya i instrumentariy [Anti-Crisis Management: Modern Concept and Tools]. *Upravlencheskie nauki* [Management Sciences], 2015, No. 3, pp. 45–55. (In Russ.).

9. Ryakhovskiy D. I., Akulova N. G. Sovremennye instrumenty realizatsii antikrizisnykh strategiy predpriyatiy [Modern Tools of Realization of Anti-Crisis Strategies of Enterprises]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 2014, No. 1 (40), pp. 85–91. (In Russ.).

10. Sabanova L. N., Vypno V. V. Robotizirovannaya avtomatizatsiya protsessov (RPA) v bankovskoy sfere [Robotic Process Automation (RPA) in the Banking Industry]. *Tendentsii i perspektivy razvitiya bankovskoy sistemy v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh: materialy II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Bryansk, 17–18 dekabrya 2019 goda* [Trends and Prospects of Development of the Banking System in Modern Economic Conditions: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. 17–18 December 2019]. Bryansk, Bryanskiy gosudarstvennyy universitet imeni akademika I. G. Petrovskogo, 2020, Vol. 1, pp. 243–247. (In Russ.).

11. Silchenkova S. V. Informatsionnye tekhnologii v upravlenii bankovskimi riskami [Information Technologies in Banking Risk Management Information Technologies in Banking Risk Management]. *Informatsionnye tekhnologii v modelirovanii i upravlenii: podkhody, metody, resheniya: materialy II Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Information Technologies in Modeling and Management: Approaches, Methods, Solutions. Proceedings of the I2nd All-Russian Scientific Conference with International Participation], in 2 parts. Tolyatti, 22–24 aprelya 2019 goda. Part 2. Tolyatti, Izdatel Kachalin Aleksandr Vasilevich, 2019, pp. 498–502. (In Russ.).

12. Simanovskiy A. Yu. Bazelskie printsipy effektivnogo bankovskogo nadzora, izdanie vtoroe [Basel Principles for Effective Banking Supervision, Second Edition]. *Dengi i kredit* [Money and Credit], 2007, No. 2, pp. 11–22. (In Russ.).

13. Fokin S. A., Ksenofontova O. L. Analiz i perspektivy vnedreniya tekhnologiy bolshikh dannykh v bankovskoy sfere [Analysis and Perspectives of Implementation of Big Data Technologies in the Banking Sector]. *Sbornik nauchnykh trudov vuzov Rossii «Problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom»* [Collection of scientific works of Russian universities "Problems of Economics, Finance and Production Management"], 2022, No. 51, pp. 21–26. (In Russ.).

14. Khodachnik G. E. Zarubezhnyy opyt diagnostiki krizisnogo sostoyaniya v bankovskoy sfere [Foreign Experience of Crisis Diagnostics in the Banking Sector]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2001, No. 4, pp. 87–97. (In Russ.).

15. Yudaeva K. V., Godunova M. I., Kozlov K. K., Ivanova N. S. Strategii vykhoda iz bankovskogo krizisa: mezhdunarodnyy opyt [Strategies for Recovery from the Banking Crisis: International Experience]. *Ekonomicheskaya politika* [Economic Policy], 2009, No. 3, pp. 98–149. (In Russ.).

16. Kumar V., Saheb S. S., Ghayas A., Kumari S., Chandel J. K., Pandey S. K., Kumar S. AI-Based Hybrid Models for Predicting Loan Risk in the Banking Sector. *Big Data Mining and Analytics*, 2023, Vol. 6 (4), pp. 478–490.

17. Laeven L., Valencia F. Resolution of Banking Crises: The Good, the Bad, and the Ugly. *IMF Working Paper*, 2010, No. 10/146.

18. Laeven L., Valencia F. Systemic Banking Crises Revisited. *IMF Working Papers*, 2018, No. 206.

19. Mishkin F. S. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. London, Pearson, 2021.

20. Risin I. E. The Influence of the Asymmetry of the Banking System of the Russian Federation on Interbank Competition in the Conditions of Digitalization of Banking Activities. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2020, Vol. 115, pp. 233–242.

Сведения об авторах

Любовь Николаевна Орлова
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики
инновационного развития факультета
государственного управления
МГУ имени М. В. Ломоносова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский
государственный университет имени
М. В. Ломоносова», 119991, Москва,
Ленинские горы, д. 1, стр. 46.
E-mail: L.orlova@spa.msu.ru

Владислав Олегович Одинцов
аспирант кафедры экономической
безопасности и управления рисками
Финансового университета.
Адрес: ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, Москва,
Ленинградский проспект, д. 49/2.
E-mail: vladislavodintsov98@gmail.com

Information about the authors

Lyubov Nikolaevna Orlova
Doctor of Economics, Professor, Professor
of Department for Economics of Innovative
Development of the Faculty
of Public Administration
of the Lomonosov Moscow State University.
Address: Lomonosov Moscow State University,
46 building, 1 Leninskie gory,
Moscow, 119991,
Russian Federation.
E-mail: L.orlova@spa.msu.ru

Vladislav O. Odintsov
Post-Graduate Student of the Department
for Economic Security and Risk Management
of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of the Russian
Federation, 49/2 Leningradskiy Avenue,
Moscow, 125167, Russian Federation.
E-mail: vladislavodintsov98@gmail.com

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-102-112

CC BY

ПРАКТИКА ВЗИМАНИЯ НАЛОГОВЫХ И НЕНАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В ИНДИИ

Е. Б. Шувалова, М. С. Гордиенко
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

С учетом санкционного противостояния и многочисленных финансово-экономических ограничений стратегическое управление фискальной политикой в целях обеспечения стабильных финансовых поступлений становится важнейшим фактором экономического развития любого государства. Администрирование налогов и неналоговых платежей играет ключевую роль в формировании финансовой политики и обеспечении стабильности налогово-бюджетной системы страны. В этом контексте особенно примечательным является опыт Индии – страны с динамично развивающейся экономикой и уникальной системой налогового администрирования. В Индии действует механизм взимания налоговых и неналоговых платежей, система администрирования которого заслуживает особого внимания, поскольку она является неотъемлемой частью ее финансовой системы, обеспечивающей финансовую безопасность и в целом устойчивое развитие государства. В статье рассматриваются различные компоненты индийской фискальной системы. Большое внимание уделяется особенностям налогообложения налоговых, неналоговых и иных поступлений в структуре доходов бюджета анализируемой страны.
Ключевые слова: бюджет, неналоговые доходы, фискальная консолидация, налог.

PRACTICE OF COLLECTING TAX AND NON-TAX PAYMENTS IN INDIA

Elena B. Shuvalova, Mikhail S. Gordienko
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

With regard to sanction confrontation and numerous finance and economic restrictions strategic management of fiscal policy aiming at provision of stable finance earnings is becoming the most important factor of the economic development of any country. Administration of tax and non-tax payments plays a key role in shaping finance policy and ensuring stability of tax and budget system of the country. In this context experience of India, as a country with rapidly developing economy and unique system of tax administration is especially interesting. In India they use a mechanism of tax and non-tax payments whose administration system deserves special attention, as it forms an integral part of its finance system ensuring finance security and, in general, sustainable development of the country. The article studies different components of the Indian fiscal system. Special attention is paid to specific taxation of tax, non-tax and other earnings in the structure of budget revenues of the country.
Keywords: budget, non-tax revenues, fiscal consolidation, tax.

Система администрирования налогов и неналоговых платежей – неотъемлемая часть финансовой системы любого государства, обеспечивающая его финансовую безопасность и устойчивое развитие. В сложившихся геоэкономических условиях наиболее целесообразным и полезным для России является исследование системы администрирования дружественных стран, финансово-экономическая синхронизация с которыми представляется приоритетной задачей в среднесрочной перспективе. Одной из таких стран, при этом с крупнейшей и наиболее динамично развивающейся экономикой мира, является Индия.

Сложности и особенности индийской системы налогообложения и взимания неналоговых платежей влияют на инвестиционный климат страны, а также коррек-

тируют стратегию экономически активных субъектов всего макрорегиона. Рассматривать специфику фискальных отношений в государстве стоит системно, учитывая формат государственного устройства, а также связанные с этим особенности налогово-бюджетной системы.

Современная Индия – федеративное государство, состоящее из 28 штатов и 8 союзных территорий. По форме государственного устройства – это парламентская республика, где исполнительная власть, главой которой является премьер-министр, напрямую подчинена законодательной власти – парламенту, высшему органу законодательной власти страны. Парламент состоит из двух палат: верхней – Совета штатов (Раджья Сабха) и нижней – Народной палаты (Лок Сабха). Парламент возглавляет президент Республики Индия.

По Конституции Индия является суверенной, социалистической, светской демократической республикой. Государство долгое время проводило экономическую политику, ориентированную на социалистические идеалы и жесткий государственный контроль. Объектами внимания последнего были частный сектор экономики, сфера торговли, а также процесс привлечения и вложения иностранных инвестиций. Однако, как и в России, с 1991 г. в Индии начали проводиться рыночно ориентированные реформы, которые привели к снижению государственного присутствия в экономической сфере, а также к открытию внутренних рынков. В 2003 г. произошло знаковое событие в жизни государства в финансово-экономической сфере – правительством Индии был принят закон Fiscal Responsibility and Budget Management (FRBM) о финансовой ответственности и управлении бюджетом в рамках соблюдения финансовой дисциплины. Достигнуть этого предполагалось путем установления целевых показателей, включая сокращение бюджетного дефицита и повышение эффективности взимания доходов. С учетом ретроспективы можно утверждать, что это был один из важнейших шагов, предпринятых в направлении фискальной консолидации, поскольку в последующем все законы о бюджете учитывали положения FRBM.

Рассмотрение текущей практики администрирования налоговых и неналоговых платежей доступно на базе опубликованной бюджетной отчетности как по исполнению бюджета, так и в рамках перспективного планирования до 2025 г. В связи с этим стоит пояснить, что бюджетное планирование в Индии не совпадает с классическим подходом, при котором финансовый год соответствует календарному году. На сегодняшний день проект бюджета Индии представляется в парламент в конце февраля каждого календарного года, а финансовый год начинается 1 апреля и заканчивается 31 марта следующего календарного года.

Если рассматривать конкретные налогово-бюджетные метрики, то стоит отметить, что налоговые и неналоговые платежи в период с 2015 по 2024 г. в совокупности составляли около 61% всех поступлений в бюджет федерального правительства Индии [12], оставшаяся доля приходится на поступления капитала (рис. 1).

Рис. 1. Динамика структуры общих доходов бюджета Индии в 2015–2025 гг. (2024–2025 гг. – прогноз) (в крорах, 1 крор = 10 млн рупий) [10; 12]

Право взимать фискальные поступления, как и в других федеративных государствах, закреплено не только за центральным правительством Индии, но и за правительствами регионов (штатов). Кроме того, отличием от российской практики является возможность взимания некоторых налогов и платежей и на уровне муниципалитетов [3] (в России есть налоги, поступающие на муниципальный уровень, но взимаются они исполнительными органами регионов). Таким образом, за каждым уровнем исполнительной власти Индии закреплено подобное право. Существенным ограничивающим положением является статья 265 Конституции, в соответствии с которой закреплен подход, запрещающий взимать налог, не закрепленный законодательно. По существу, это означает, что фискальные обязательства у физических или юридических лиц в Индии могут возникнуть исключительно в случае утверждения таковых через парламент на федеральном уровне или же законодательным собранием штата на региональном уровне. Данный факт также отличается от российской практики, в которой некоторые фискальные обязательства были введены подзаконными актами (постановлениями) без их детального рассмотрения в ходе парламентских слушаний.

Администрирование всех платежей в Индии на федеральном уровне осуществляет Министерство финансов, в сфере полномочий которого находятся управление налогообложением, а также все финансовые институты, финансовое законодательство, рынки капитала, государственные финансы и консолидированный бюджет. В соответствии со статьей 112 Конституции Индии правительство должно представлять парламенту проект бюджета, роспись предполагаемых поступлений и расходов на каждый финансовый год [9].

Следует отметить, что в Индии сложилась достаточно сложная трехуровневая налоговая система с относительно высокими налоговыми ставками. В этой стране, как и в России, взимаются прямые и косвенные налоги. Основные налоги (Tax Revenue) включают корпоративный налог, налог на доходы, таможенные пошлины, акцизные сборы и НДС (GST или Goods and Services Tax), представленные в динамике с 2021 по 2024 г. на рис. 2.

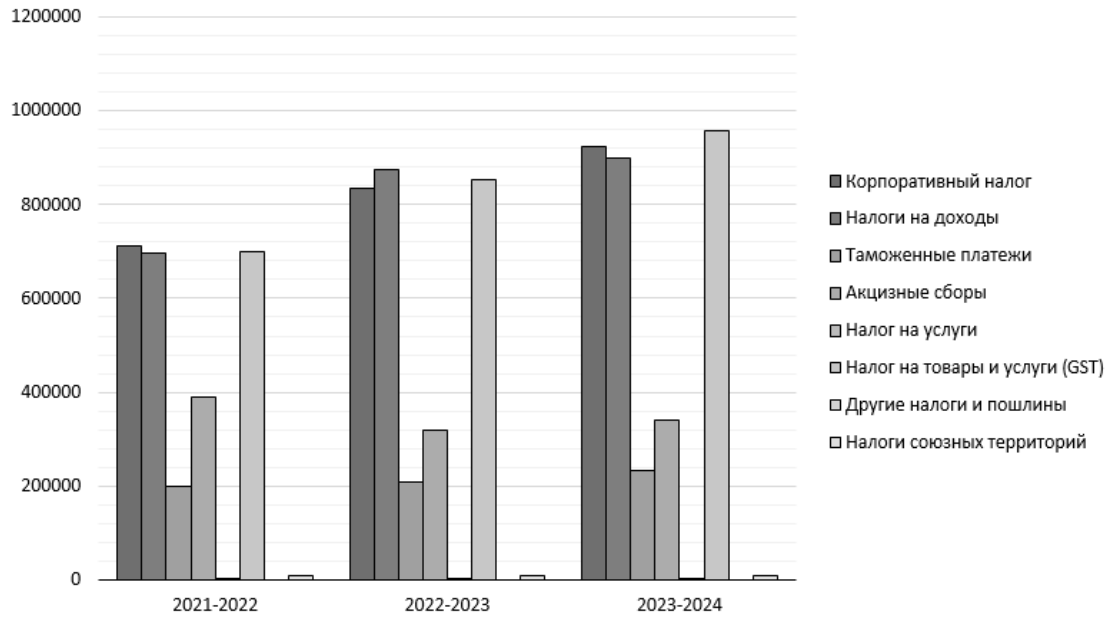

Рис. 2. Динамика структуры налоговых доходов бюджета Индии в 2021–2024 гг. (в крорах) [12]

Корпоративный налог взимается с доходов компаний. Его размер определяется законом о подоходном налоге, принятым еще в 1961 г. Налог на прибыль взимается по ставке 25% для местных и 40% для иностранных хозяйствующих субъектов [11]. Для оценки совокупной налоговой нагрузки стоит скорректировать данные ставки на величину добавочного налога и местного сбора. В таком случае реальные ставки будут выше и составят уже 32,44 и 42,02% соответственно.

Налог на доходы взимается с доходов физических лиц и других хозяйствующих субъектов, за исключением юридических лиц (компаний), уплачивающих корпоративный налог. Под налогообложение доходов также подпадают операции с ценными бумагами. Подоходный налог взимается по прогрессивной ставке 0, 10, 20, 30%, которая устанавливается индивидуально для каждого плательщика с учетом сумм его доходов.

Налог на богатство взимался с определенных активов физических лиц и компаний, однако в период 2016/17 финансового года он был отменен.

Таможенные пошлины представляют собой различные налоги на импортные товары, в том числе основные таможенные пошлины и различные схемы пошлинного кредита, связанные с экспортом товаров и услуг. Заметим, что они включены в раздел налоговых доходов бюджета, в отличие от российской практики, когда таможенные платежи учитываются как неналоговые поступления и не регулируются налоговым законодательством.

Акцизные сборы (основные и специальные) налагаются на отдельные товары и услуги, включая табачные изделия и топливо. С 2017 г. многие из этих сборов были упразднены путем интегрирования их в систему НДС (GST) [4; 5].

НДС – это налог на товары и услуги, который был введен с 1 июля 2017 г. и представляет собой всеобъемлющий косвенный налог на поставку товаров и услуг. Ставки установлены на уровне 0, 5, 12, 18 и 28%, основная ставка – 18%. При этом ставка НДС состоит из общей части в размере 4–5% и остаточной части в размере от 12 до 15% в зависимости от региона, где продается товар.

В ежегодном рейтинге налоговых систем Paying Taxes (уплата налогов), который составлялся Всемирным банком совместно с аудиторско-консалтинговой компанией ПрайсуотерхаусКуперс (PwC), среди 190 стран мира на момент последнего опубликованного рейтинга в 2020 г. Индия находилась на 115-м месте.

В таблице приведены показатели, по которым определяется рейтинг, а также позиция Российской Федерации в этом рейтинге.

Сравнение стран по индикаторам уплаты налогов*

Страна	Общий рейтинг	Оценка легкости уплаты налогов	Общая ставка налогов и взносов (TTCR), %	Трудозатраты на ведение налогового учета, час	Индекс количества платежей	Индекс скорости прохождения документов
Индия	115	67,60	49,70	251,88	10,90	49,30
Российская Федерация	58	80,50	46,20	159,00	9,00	77,80

* *Источник*: URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/publications/paying-taxes-2020/overall-ranking-and-data-tables.html (дата обращения: 20.03.2024).

Помимо налоговых поступлений в Индии существует множество неналоговых источников доходов (Non Tax Revenue) [6], также являющихся вторым разделом доходной части бюджета государства.

Исходя из принятой классификации, первой статьей неналоговых доходов является получение процентов. Эти доходы включают проценты по кредитам, предоставленным государствам, в том числе проценты по различным категориям займов, таким как кредиты для борьбы с наводнениями, прежние кредиты с фиксированной процентной ставкой, ссуды для поддержки государственных планов, а также кредиты на модернизацию полиции и другие цели развития, реализуемые государственными органами. Отдельно стоит выделить проценты по ссудам, выданным союзным территориям (по аналогии с бюджетными кредитами в России), а также проценты по кредитам, выданным государственным предприятиям, портовым трестам, кооперативам и государственным служащим. Объем процентных поступлений был незначительным и не превышал 10% от общего объема, что представлено на рис. 3.

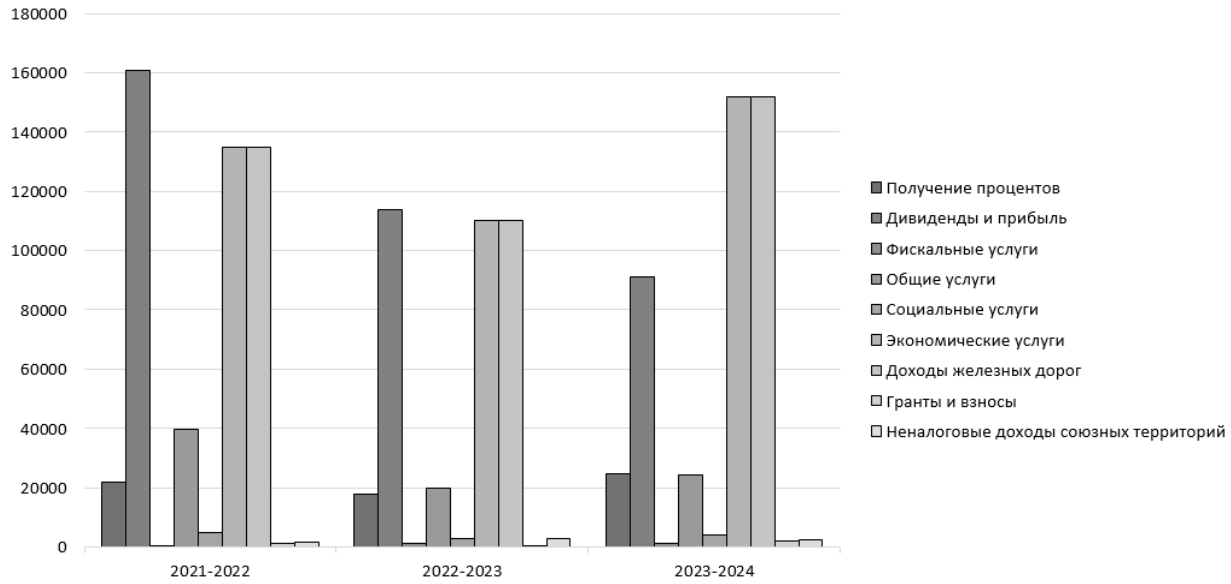

Рис. 3. Динамика структуры налоговых доходов бюджета Индии в 2021–2024 гг. (в крорах) [12]

Следующей, более значимой статьей, характеризующейся устойчивым сокращением доли в общем объеме неналоговых доходов, являются поступления в форме дивидендов и прибылей от предприятий государственного сектора, а также доходов от размещенных средств Резервного банка Индии.

Фискальные услуги составляют доходы от сеньоража, экологического сбора за топливо, вознаграждения, полученные от Международного валютного фонда, а также штрафы за экономические преступления.

Важной частью неналоговых доходов являются общие (государственные) услуги, получаемые от различных государственных служб. Их перечень достаточно обширен: экзаменационные сборы, поступления от центральных полицейских сил, сборы за покупку и проверку складов, доходы от продажи канцелярских товаров и государственных публикаций, паспортные и визовые сборы, поступления от образовательных, спортивных, культурных мероприятий (например, плата за обучение и вход в музеи), медицинские поступления (например, сборы, полученные от пациентов и продажи сывороток и вакцин).

Наиболее объемной (более 20%) является статья «Экономические услуги», по которой учитываются поступления сельскохозяйственного сектора при ирригации, продаже сельскохозяйственных ресурсов

(таких как семена и удобрения), сборы за сельскохозяйственное образование и контроль качества продукции. Кроме того, к экономическим услугам относятся поступления от энергетического сектора – доходы от различных энергетических предприятий, включая энергогенерацию и нефтяной сектор, а также отраслевые поступления от сферы атомной энергетики и разного рода лицензионных сборов.

Важную роль играют также поступления от инфраструктуры – железных дорог и мостов, включая сборы за использование национальных автомагистралей. Сфера телекоммуникаций также способствует поступлению неналоговых доходов через лицензионные сборы и плату за использование спектра. Стоит заметить просматриваемую на рис. 3 устойчивую тенденцию к росту данного направления, при которой данная статья поступлений увеличилась более чем до 35% от общего объема неналоговых доходов бюджета Индии.

Гранты и взносы поступают от проведения исследований в области атомной энергии и других научных направлений. Они вносят свой вклад в неналоговые доходы через продажу услуг, оказываемых различными научными организациями. Наконец, внешняя торговля и экспортные услуги, включая переоценку иностранной валюты и прочие общеэкономические услуги, также являются источниками неналоговых доходов.

Если сравнивать налоговую и неналоговую компоненты доходов бюджета Индии, то стоит заметить ежегодное повышение именно налоговых поступлений (рис. 4). Однако это не значит, что налоговая нагрузка на бизнес и граждан из года в год повышается. Происходит одновременное совершенствование механизмов взимания налогов, а значит, увеличивается объем поступлений и постепенно исключается возможность уклонения от их уплаты.

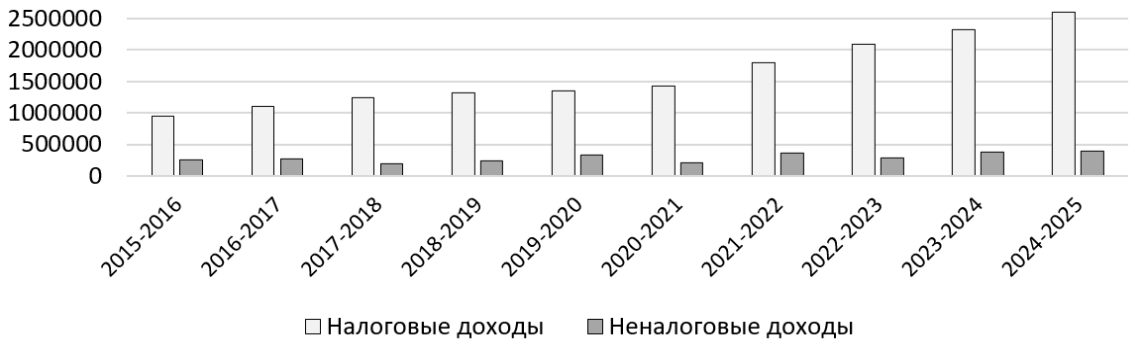

Рис. 4. Динамика налоговых и неналоговых доходов бюджета Индии в 2015–2025 гг. (2023–2025 гг. – прогноз) (в крорах) [12]

Наличие не только многоуровневой налоговой системы, но и дифференцированного подхода к установлению прогрессивной шкалы налоговых ставок значительно усложняет процесс администрирования налогов, увеличивает трудозатраты на ведение налогового учета. Последний фактор способствует уходу налогоплательщиков в серую зону, поэтому на сегодняшний день проблема неплатежей в Индии остается достаточно острой.

В целях повышения фискальной дисциплины правительство Индии обязало граждан подавать налоговые декларации. По данным за 16 лет в период с 2002–2003 по 2018–2019 гг. количество физических лиц, подавших налоговые декларации, выросло на 62%, но количество людей, которые уплатили подоходный налог, выросло только на 22% [2]. Несмотря на то, что попытка правительства привлечь больше плательщиков в систему налогового администрирования увенчалась успехом, о чем

свидетельствует растущее количество этих деклараций, у большинства из них при этом нет налогооблагаемого дохода. По данным анализа ретроспективных показателей, проявлялся рост задолженности. Сумма общей задолженности составляла 267 709,37 крор, которая на 19 860,4 крор превышала сумму всех неналоговых платежей (247 848,97 крор), поступивших в бюджет за 2018–2019 гг. [8].

Третий раздел доходов бюджета Индии, представленный на рис. 5, состоит из поступлений от капитала. Выделим основные направления неналоговых поступлений раздела. Возвращение кредитов и авансов от правительств штатов и союзных территорий является обязательным условием оказания межбюджетной поддержки федерального нижестоящим уровням. На рис. 5 видно, что объемы возврата составляют не более 24 000 крор, что на общем фоне является незначительной величиной.

Правительство получает финансовые ресурсы от продажи части (доли) государственного имущества в крупнейших государственных предприятиях, при проведении соответствующей кампании по приватизации, а также от стратегического изъятия инвестиций и их монетизации [1]. Доходы от продажи акций направляются в Национальный инвестиционный фонд, из которого затем финансируются инфраструктурные проекты, образование, здравоохранение и стратегическое развитие индийских железных дорог.

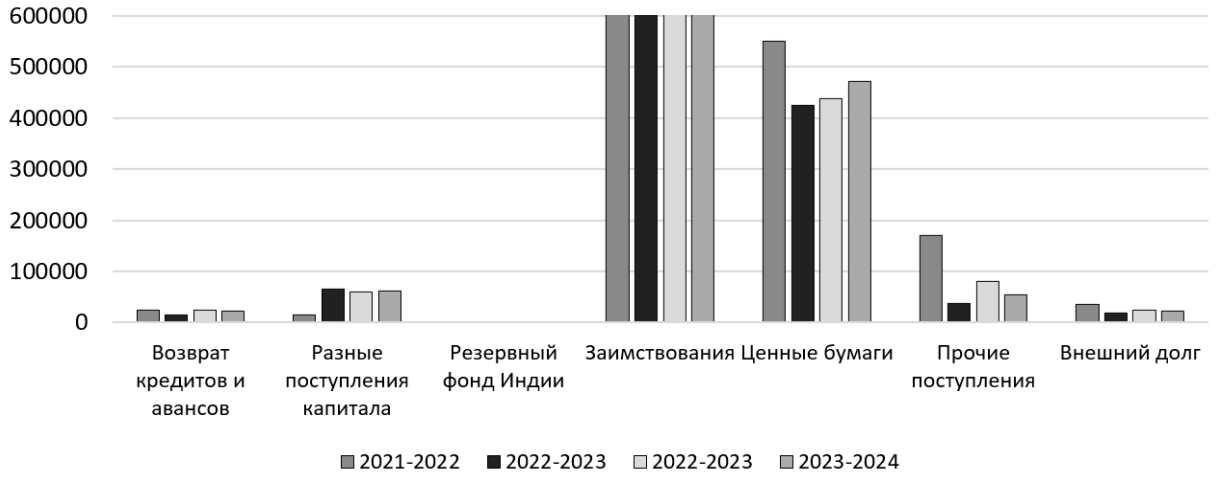

Рис. 5. Динамика доходов бюджета Индии по разделу «Поступления от капитала» в 2021–2024 гг. (в крорах) [12]

Доходы от работы на открытом рынке проявляются в статьях «Заимствования» и «Ценные бумаги» и являются самыми существенными в данном разделе. Рыночные кредиты, привлеченные правительством через аукционы ценных бумаг, управляемые Резервным банком Индии, представляют собой значительный источник привлечения как внутреннего, так и зарубежного капитала. Применяются облигации с фиксированным купоном и облигации с плавающей ставкой, а также конвертация специальных и рекапитализационных ценных бумаг в рыночные. Краткосрочные займы, особенно через казначейские векселя, обеспечивают инвестиционные возможности для финансовых учреждений и банков. Например, казначейские векселя выпускаются через регулярные аукционы и таким образом расширяют инвестиционные возможности государства.

Участие Индии в международных финансовых институтах, таких как Международный валютный фонд и Азиатский банк развития, также способствует поступлению средств. Вклады Индии и ее обязательства

в рамках названных международных организаций, а также другие финансовые операции с международными банками вносят свой вклад в статью доходов «Прочие поступления».

Платежи по погашению внешнего долга, предоставленного через механизмы многосторонних заимствований в пределах таких организаций, как Международный банк реконструкции и развития и Международная ассоциация развития, являются источниками поступлений по статье «Внешний долг».

В Индии отсутствует законодательный акт, регулирующий область неналоговых платежей. Полномочия и ответственность центра и территорий, в том числе и по сбору налогов и неналоговых платежей, определены Конституцией. Основной принцип, которым руководствуются при взимании неналоговых платежей, – принцип возмездности за предоставленные федеральными государственными структурами, государственными структурами штатов неких услуг населению либо за использование государственного имущества или финансовых средств [7]. Полученные доходы поступают в соответствующие бюджеты.

Ввиду достаточно сложной налоговой структуры, частых поправок в порядок начисления платежей и неэффективного механизма судебного преследования в Индии существуют проблемы качества и результативности администрирования и неуплаты как налогов, так и неналоговых платежей.

Вместе с тем Индия показала всему миру свой потенциал экономического развития. Так, в 2016 г. рост ВВП Индии превысил ВВП Китая. Данный потенциал, как и потенциал роста размеров фискальной системы анализируемого государства, остается значительным, учитывая последние геополитические события в мире.

Заключение

Исследование системы налогообложения и неналоговых платежей Индии позволяет выделить ряд ключевых аспектов, отражающих динамику развития фискальных отношений. Наблюдается форсированное развитие финансовой системы Индии, в значительной мере обусловленное широким спектром налоговых и неналоговых источников дохода, а также активной ролью государства в управлении фискальными обязательствами. Преобразования последних десятилетий подчеркивают стремление Индии к созданию более эффективной, прозрачной и справедливой налоговой системы.

Налоговые и неналоговые поступления составляют значительную часть бюджета страны. Данный факт подчеркивает важность этих средств в финансировании ключевых секторов экономики и социальных программ. Индия демонстрирует пример успешного баланса между прямым и косвенным налогообложением, что способствует более эффективному распределению налогового бремени и стимулированию экономической активности. Внедрение НДС в 2017 г. является ярким примером такого подхода, объединяющего федеральные и региональные интересы для достижения общенациональных целей.

Несмотря на прогрессивные изменения, Индия все еще сталкивается с рядом вызовов, включая высокую степень сложности налоговой системы, трудозатраты на ведение налогового учета и проблему неплатежей. Попытки правительства повысить фискальную дисциплину и стимулировать плательщиков к своевременным выплатам являются важными мерами в направлении укрепления налоговой базы и сокращения случаев уклонения от уплаты. Это также подчеркивает необходимость дальнейшего совершенствования налогового администрирования и оптимизации налоговых ставок для обеспечения более простой и понятной системы для налогоплательщиков.

В целом опыт Индии в области налогообложения и неналоговых платежей представляет значительный интерес для миро-

вого сообщества. Учитывая уникальность своей модели управления, Индия и демонстрирует собственный уникальный опыт, и инкорпорирует международные практики в целях создания эффективной и адаптивной финансовой системы, что открывает перспективы для дальнейшего изучения и возможного использования элементов индийской практики в реформировании фискальных систем других стран, включая Россию.

Список литературы

1. *Алтухова Е. В.* Финансовые аспекты разработки политики ESG-трансформации // Финансовый бизнес. – 2022. – № 5 (227). – С. 74–78.

2. *Ахмадеев Р. Г., Морозова Т. В., Быканова О. А., Филиппова Н. В.* Совершенствование налогового контроля: влияние на финансовую безопасность организации // Инновации и Инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 203–208.

3. *Ващенко Т. В., Восканян Р. О.* Формирование портфеля инвестиционных проектов региона // Вопросы региональной экономики. – 2021. – № 4 (49). – С. 19–25.

4. *Восканян Р. О., Ващенко Т. В.* Введение в международный финансовый менеджмент. – М. : Проспект, 2022.

5. *Грызунова Н. В.* Корпоративное управление как механизм обеспечения устойчивого роста и финансового контроля // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2022. – Т. 24. – № 2. – С. 218–228.

6. *Жданова О. А.* Оборот цифровых финансовых активов и их базовые функции // Финансовая жизнь. – 2022. – № 3. – С. 86–89.

7. *Зацарная Н. А., Шувалова Е. Б.* Экосистема экологического налогообложения в Российской Федерации // Стратегия России: взгляд в завтрашний день : сборник статей X Международной научной конференции «Абалкинские чтения». Москва, 26–27 апреля 2021 г. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2021. – С. 56–63.

8. *Карп М. В., Самоделко Л. С.* Экологическое налогообложение в условиях развития цифровых технологий // Актуальные проблемы учета, анализа, контроля и налогообложения в условиях цифровизации экономики : межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов, представленных на 4-й Международной научно-практической конференции. Москва, 7–8 апреля 2020 г. – М. : КноРус, 2020. – С. 110–116.

9. *Литвишко О. В.* Финансовые критерии оценки эффективности отрасли профессионального спорта // XXXV Международные Плехановские чтения : сборник статей аспирантов и молодых ученых. Москва, 7–8 апреля 2022 г. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2022. – С. 197–203.

10. *Сизова Д. А., Сизова Т. В., Иванова Я. Я.* Модели распределения готовых автомобилей с уменьшением влияния дефицита специализированного транспорта на основные бизнес-процессы автопроизводителей // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 4. – № 3. – С. 360–367.

11. Цифровая экономика – драйвер формирования налоговой стратегии РФ и способов ее реализации. – М. : КноРус, 2020.

12. Receipt budget 2023–2024. Ministry of finance budget division. Government of India February, 2023. – URL: https://www.indiabudget.gov.in/budget2023-24/doc/rec/allrec.pdf (дата обращения: 20.03.2024).

References

1. Altukhova E. V. Finansovye aspekty razrabotki politiki ESG-transformatsii [Financial Aspects of ESG-Transformation Policy Development]. *Finansovyy biznes* [Financial Business], 2022, No. 5 (227), pp. 74–78. (In Russ.).

2. Akhmadeev R. G., Morozova T. V., Bykanova O. A., Filippova N. V. Sovershenstvovanie nalogovogo kontrolya: vliyanie na finansovuyu bezopasnost organizatsii [Improving Tax Control: Impact on the Financial Security of the Organization]. *Innovatsii i Investitsii* [Innovations and Investments], 2021, No. 3, pp. 203–208. (In Russ.).

3. Vashchenko T. V., Voskanyan R. O. Formirovanie portfelya investitsionnykh proektov regiona [Formation of a Portfolio of Investment Projects in the Region]. *Voprosy regionalnoy ekonomiki* [Issues of Regional Economics], 2021, No. 4 (49), pp. 19–25. (In Russ.).

4. Voskanyan R. O., Vashchenko T. V. Vvedenie v mezhdunarodnyy finansovyy menedzhment [Introduction to International Financial Management]. Moscow, Prospekt, 2022. (In Russ.).

5. Gryzunova N. V. Korporativnoe upravlenie kak mekhanizm obespecheniya ustoychivogo rosta i finansovogo kontrolya [Corporate Governance as a Mechanism for Ensuring Sustainable Growth and Financial Control]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Bulletin of Volgograd State University. Economy], 2022, Vol. 24, No. 2, pp. 218–228. (In Russ.).

6. Zhdanova O. A. Oborot tsifrovykh finansovykh aktivov i ikh bazovye funktsii [Turnover of Digital Financial Assets and Their Basic Functions]. *Finansovaya zhizn* [Financial Life], 2022, No. 3, pp. 86–89. (In Russ.).

7. Zatsarnaya N. A., Shuvalova E. B. Ekosistema ekologicheskogo nalogooblozheniya v Rossiyskoy Federatsii [Ecosystem of Environmental Taxation in the Russian Federation]. *Strategiya Rossii: vzglyad v zavtrashniy den: sbornik statey X Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii «Abalkinskie chteniya». Moskva, 26–27 aprelya 2021 g.* [Strategy of Russia: a Look into Tomorrow. Collection of articles of the 10th International Scientific Conference "Abalkinskiye Readings". Moscow, 2021, April 26–27]. Moscow, FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2021, pp. 56–63. (In Russ.).

8. Karp M. V., Samodelko L. S. Ekologicheskoe nalogooblozhenie v usloviyakh razvitiya tsifrovykh tekhnologiy [Environmental Taxation in the Context of the Development of Digital Technologies]. *Aktualnye problemy ucheta, analiza, kontrolya i nalogooblozheniya v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki: mezhvuzovskiy sbornik nauchnykh trudov i rezultatov sovmestnykh nauchno-issledovatelskikh proektov, predstavlennykh na 4-y Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 7–8 aprelya 2020 g.* [Actual Problems of Accounting, Analysis, Control and Taxation in the Context of Digitalization of the Economy: Interuniversity Collection of Scientific Papers and Results of Joint Research Projects Presented at the 4th International Scientific and Practical Conference. Moscow, April 7–8, 2020]. Moscow, KnoRus, 2020, pp. 110–116. (In Russ.).

9. Litvishko O. V. Finansovye kriterii otsenki effektivnosti otrasli professionalnogo sporta [Financial Criteria for Evaluating the Effectiveness of the Professional Sports Industry]. *XXXV Mezhdunarodnye Plekhanovskie chteniya: sbornik statey aspirantov i molodykh uchenykh. Moskva, 7–8 aprelya 2022 g.* [25 International Plekhanov Readings, Collection of Articles by Graduate Students and Young Scientists. Moscow, 2022, April 7–8]. Moscow, FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2022, pp. 197–203. (In Russ.).

10. Sizova D. A., Sizova T. V., Ivanova Ya. Ya. Modeli raspredeleniya gotovykh avtomobiley s umensheniem vliyaniya defitsita spetsializirovannogo transporta na osnovnye biznes-protsessy avtoproizvoditeley [Models of Distribution of Finished Cars with a Reduction in the Impact of the Shortage of Specialized Transport on the Main Business Processes of Automakers]. *Industrialnaya ekonomika* [Industrial Economy], 2022, Vol. 4, No. 3, pp. 360–367. (In Russ.).

11. Tsifrovaya ekonomika – drayver formirovaniya nalogovoy strategii RF i sposobov ee realizatsii [Digital Economy as a Driver for the Formation of the Tax Strategy of the Russian Federation and Ways of its Implementation]. Moscow, KnoRus, 2020. (In Russ.).

12. Receipt budget 2023–2024. Ministry of finance budget division. Government of India February, 2023. Available at: https://www.indiabudget.gov.in/budget2023-24/doc/rec/allrec.pdf (accessed 20.03.2024).

Сведения об авторах

Елена Борисовна Шувалова
доктор экономических наук,
профессор кафедры финансов
устойчивого развития
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 109992, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: SHuvalova.EB@rea.ru
ORCID: 0000-0001-8742-1729

Михаил Сергеевич Гордиенко
доктор экономических наук,
доцент кафедры финансов
устойчивого развития
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 109992, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Gordienko.MS@rea.ru

Information about the authors

Elena B. Shuvalova
Doctor of Economics,
Professor, of the Department
for Finance of Sustainable Development
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow,
109992, Russian Federation.
E-mail: SHuvalova.EB@rea.ru
ORCID: 0000-0001-8742-1729

Mikhail S. Gordienko
Doctor of Economics,
Professor of the Department
for Finance of Sustainable Development
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow,
109992, Russian Federation.
E-mail: Gordienko.MS@rea.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-113-121

CC BY

СУВЕРЕНИЗАЦИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ФОНДОВОГО РЫНКА И РЕДОМИЦИЛЯЦИЯ АКЦИЙ РОССИЙСКИХ ЭМИТЕНТОВ

К. Е. Калинкина, Е. В. Семенкова
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье рассмотрены актуальные трансформации современного фондового рынка России, связанные с объективной необходимостью его суверенизации и редомициляцией акций российских эмитентов. Выявлены специфика этих процессов, риски и тренды, представлена авторская характеристика факторов, которые могут повлиять на динамику фондового рынка. В качестве основного риска отмечен риск длительного удержания высокой ключевой ставки, воздействие которой пока не приводит к убедительным результатам сдерживания инфляции, но оказывает влияние на рост процентных ставок на рынке корпоративного заимствования. Предложена новая интерпретация движения российского рынка акций и ключевой ставки, а также характеристика их взаимосвязи исходя из поведенческих мотивов отечественных инвесторов. Проанализированы все аспекты редомициляции акций российских эмитентов как главного тренда суверенизации отечественного фондового рынка. Дана характеристика интересов участников в процессе редомициляции и отмечены риски ее влияния на ценовые тренды российского рынка акций. Проведен анализ влияния редомициляции на дивидендную историю отечественного рынка акций. Особое внимание уделено проблеме недооцененности отечественного рынка акций, показано возможное влияние редомициляции на динамику рыночной оценки акций. По мнению авторов, формирование сектора акций высокотехнологичных компаний – устойчивый тренд суверенизации отечественного фондового рынка.
Ключевые слова: дивиденды, ключевая ставка, российский рынок акций, инфляция, эффект оверреакции.

SOVEREIGNIZATION OF HOME STOCK MARKET AND REDOMICILIATION OF SHARES OF RUSSIAN ISSUERS

Kira E. Kalinkina, Elena V. Semenkova
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article studies acute transformations of today's stock market in Russia connected with the objective necessity of its sovereignization and redomiciliation of shares of Russian issuers. Specific features of these processes, risks and trends were identified and authors' characteristics of factors that can affect the stock market dynamics were provided. The risk of prolonged keeping of a high key interest rate is marked as a principle one, while its impact has not so far brought serious results for inflation rate curbing, it influences the rise in interest rates on corporate borrowing market. A new interpretation of Russian share market and key interest rate movement was put forward, as well as characteristics of their interconnection proceeding from behavior grounds of home investors. All aspects of redomiciliation of shares of Russian issuers were analyzed as a key trend in sovereignization of home stock market. Participants' interests in the process of redomiciliation were specified and risks of its impact on price trends on Russian share market were highlighted. The influence of redomiciliation on dividend history of home share market was analyzed. Special attention was paid to underestimation of home share market and possible impact of redomiciliation on dynamics of market share evaluation. According to the authors, shaping the sector of highly technological company shares is a stable trend in sovereignization of home stock market.
Keywords: dividends, key interest rate, Russian share market, inflation, effect of over-response.

В процессе суверенизации российского фондового рынка идентифицируются вызовы и угрозы для его развития, выявляются риски реализации этих угроз, тестируется способность регулятора эффективно защищать интересы отечественных эмитентов и инвесторов. Не только масштабное санкционное давление на российскую экономику, но и изоляционные меры в отношении отечественных эмитентов и инвесторов провоцируют изменение мирового пространства финансового рынка, а следовательно, и трансформацию отечественного фондового рынка. Поэтому концепции финансового развития, обсуждаемые в публикациях российскими учеными, требуют дальнейшего осмысления [1. – С. 21]. По-видимому, глобальным трендом развития российского фондового рынка в ближайшие годы будет его суверенизация. То, что тенденция глобализации финансовых рынков для российских эмитентов и инвесторов превратилась в глобализацию противостояния фондовых рынков недружественных стран после введения санкций по блокировке российских активов, объективно потребовало финансового суверенитета.

На функционирование отечественного рынка в сложный период необходимой ему суверенизации влияет множество факторов, трансформируя его инфраструктуру, механизмы взаимодействия эмитентов и инвесторов, вызывая новые риски и изменяя поведение инвесторов. На наш взгляд, доминирующими и оказывающими макровоздействие на фондовый рынок в России являются два фактора: во-первых, сохраняющаяся уже длительный период высокая ключевая ставка и намерение Банка России ее поддерживать в дальнейшем до существенного снижения инфляции; во-вторых, масштабные процессы редомициляции[1] российских компаний-эмитентов с локацией акций на отечественных биржах [2].

Серьезной угрозой для развития отечественного рынка акций, исходя из постулатов стоимостной теории, является высокая ключевая ставка. Прежде всего рассматриваются угрозы нормальному функционированию фондового рынка как механизма перелива сбережений индивидуальных и институциональных инвесторов в инвестиции. Известно, что рынок акций и облигаций в условиях стабильно работающего фондового рынка и при отсутствии аномалий находится с ним в противофазе. Высокие процентные ставки на долговом рынке провоцируют отток инвестиций с долевого рынка акций российских корпораций в более доходные облигации. Специфика сегодняшних трендов состоит в том, что увеличение процентных ставок, определяемое динамикой ключевой ставки, которая начиная со второй половины 2022 г. выросла с 7,5 до 16%, к настоящему моменту не сопровождалось обвалом на рынке акций. По итогам 2023 г. индекс МосБиржи вырос на 43,9%, а индекс РТС – на 11,6%[2]. С теоретической точки зрения невозможно объяснить тот факт, что стремительный рост процентных ставок сопровождается столь же стремительным движением биржевых индексов. Это заставляет по-новому подойти к анализу поведенческих мотивов на отечественных финансовых рынках. Если инструменты стоимостной оценки и фундаментального анализа не дают убедительных результатов, то использование теории поведенческих финансов может оказаться весьма полезным. Драйвером роста индексов на отечественном рынке акций является беспрецедентный рост вложений в ценные бумаги: вложения граждан в ценные бумаги за 2023 г. выросли на рекордные 33,6%, или на 11 трлн рублей, тогда как средства граждан на счетах в банке – на 19,7%[3].

[1] Редомициляция (от лат. *domicilium* – место жительства, *re* – вновь) – это смена юрисдикции компании с сохранением структуры бизнеса и его внутренних и внешних отношений, включая организационно-правовую форму.

[2] URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49041/ar_2023.pdf

[3] Там же.

Эвристика избыточной реакции, или оверреакция, – наиболее частая поведенческая аномалия на отечественном рынке акций. Наиболее яркие ее проявления наблюдаются на рынке IPO. Например, компания «Астра», которая работает в секторе высоких технологий, осенью 2023 г. успешно провела IPO своих акций с крайне низким free-float (процент акций компании в свободном обращении), продав на бирже всего 5% от общего количества акций по цене 333 рубля, которая, по мнению аналитиков, была существенно выше их истинной стоимости. Известно, чем ниже free-float, тем больше возможностей у компании использовать эффект оверреакции, вызывая интерес инвесторов грамотной рекламой и IR. Аналогичную ситуацию с искусственно выращенным эффектом оверреакции и за счет этого подъемом цены собственных акций можно наблюдать у компаний с небольшим free-float, таких как ОАО «Черкизово», ПАО «Акрон» и т. д. Таким образом, на отечественном фондовом рынке складывается уникальная ситуация: рост процентных ставок на долговом рынке выступает драйвером рынка акций, в итоге объем торгов акциями и облигациями на Московской бирже находится на исторических максимумах. Аналитики ожидают, что этот показатель будет увеличиваться.

Другой аспект этой же проблемы высоких процентных ставок на долговом рынке находится в области количественного анализа и заключается в аргументированном ответе на вопрос, достижение какого уровня процентных ставок приведет к оттоку средств с рынка акций. Учитывая тот факт, что ключевая ставка пока не стала рыночной (доходность длинных ОФЗ, торгуются ниже ключевой ставки), на рынок акций она влияет менее, чем рыночные инструменты долга, обладающие высоким рейтингом и ликвидностью. Вместе с тем, если намерение Банка России длительное время поддерживать высокие процентные ставки будет реализовано, это неизбежно приведет к росту процентных ставок на рынке вслед за ключевой, однако временной лаг, безусловно, сохранится. Следует отметить, что в 2023 г. наблюдалось движение кривой доходности ОФЗ вверх по всей длине, и в целом за год доходность ОФЗ (индекс Cbonds-GBI) увеличилась на 232 базисных пункта (до 11,98% годовых)[1]. В любом случае высокий уровень ставок объективно будет сдерживать рост стоимости всех рыночных активов, в том числе и акций российских корпораций, так как инвесторы будут требовать большей доходности на свои инвестиции, а высокая доходность облигаций будет привлекать инвесторов больше, чем дивидендные акции. Доходность корпоративных облигаций (индекс IFX-Cbonds) в течение года повторяла динамику доходности ОФЗ и по итогам года увеличилась на 446 базисных пунктов (до 14,2% годовых)[2].

Поскольку основными участниками облигационного рынка в России традиционно являются коммерческие банки, и в первую очередь системно значимые кредитные организации, а также коллективные инвесторы, преимущественно пенсионные фонды, то их уход с рынка капитала не может быть таким же стремительным, как у частных инвесторов. Напротив, сегодня на фондовом рынке России как суверенного государства наблюдается активный рост – с начала 2024 г. рублевый индекс Московской биржи вырос на 11% (до 3 435 пунктов).

Суверенизация отечественного фондового рынка, на наш взгляд, означает эффективность его функционирования как механизма перелива сбережений в инвестиции для развития российских компаний и продолжение тенденции роста рублевого индекса Московской биржи, которая четко обозначилась в 2023 г. (рисунок).

Эта тенденция может измениться, если принятые Банком России регуляторные меры по повышению ключевой ставки не приведут к снижению инфляции. Форми-

[1] URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49041/ar_2023.pdf

[2] Там же.

рованию дезинфляционного тренда способствует рост цен на сырьевые товары. Реальной угрозой для подобного развития событий выступает риск дополнительного инфляционного давления со стороны бюджета, расходы которого обычно увеличиваются в конце календарного года. Закономерно предположить, что до конца 2024 г. сокращения расходов и снижения инфляционного давления не предвидится, а следовательно, те тенденции, которые складываются на рынке акций в восстановительные периоды, будут отсутствовать. Вместе с тем если рассматривать тенденции восстановительного периода роста после падения фондовых индексов в новейшей истории России, то ретроспективный анализ убедительно свидетельствует о тенденции продолжения устойчивого роста отечественного фондового рынка.

Рис. Индекс МосБиржи в 2015–2024 гг.

Источник: URL: https://investfunds.ru/indexes/216/

В 2009 г. рынок вырос на 120% после краха в 2008 г. (–67%), а в 2015 г. – на 26% после падения в 2014 г. на 7%. Важно, что и в следующий после восстановительного периода год рынок продолжал расти. В 2010 г. он вырос еще на 23%, а в 2016 г. – на 28%. Продолжит ли рынок свой рост? Это зависит от многих факторов, которые зачастую не поддаются прогнозированию: любой прилет «черных лебедей» может изменить тенденцию роста капитализации отечественного рынка акций [4. – С. 67]. Однако в современных реалиях можно предположить, что дополнительным ограничением роста котировок акций, обращающихся на российском фондовом рынке, может стать листинг акций отечественных эмитентов на Московской бирже, ранее обращавшихся на зарубежных площадках, что, безусловно, приведет к увеличению их free-float на российских биржах за счет постепенного перемещения акций из недружественных стран. Поскольку емкость отечественного рынка невелика, эта тенденция способна нарушить существующий баланс спроса и предложения акций на отечественных биржах, что приведет к снижению котировок акций российских эмитентов и снизит их рыночную капитализацию.

В настоящее время баланс поддерживается ограниченным предложением акций российских эмитентов: по данным Московской биржи, общая капитализация отечественного рынка акций составляет около 50 трлн рублей, а доля акций в свободном

обращении – всего лишь 37%, или около 18,5 трлн рублей. Учитывая, что почти три четверти этого объема составляет доля нерезидентов из недружественных стран, которые пока не могут торговать российскими акциями, лишь около четверти всех акций в свободном обращении доступны для торговли на Московской бирже, что составляет около 4,6 трлн рублей по текущим котировкам. Поэтому интересен анализ того, насколько серьезную угрозу росту котировок на рынке, а следовательно, и капитализации отечественного фондового рынка представляет процесс редомициляции. Отечественный фондовый рынок фактически изолирован от международных рынков и развивается за счет внутренних инвесторов, поэтому приток новых акций в результате редомициляции изменит существующий баланс спроса и предложения. Как объективный процесс, связанный с деглобализацией мирового фондового рынка, редомициляция останется главным трендом. Учитывая, что суммарная капитализация 20 компаний в недружественных юрисдикциях составляет более 4 трлн рублей (около 50 млрд долларов), приток акций на российский рынок выглядит сопоставимым с его текущими объемами.

Казалось бы, редомициляция отвечает интересам всех участников фондового рынка:

– компании-эмитенты получают возможность нормальной операционной деятельности и реализации заданных стратегий развития, несмотря на высокие геополитические риски;

– инвесторы могут рассчитывать на получение дивидендов и отсутствие рисков, связанных с блокировкой акций и другими инфраструктурными процедурами;

– мегарегулятор – Банк России – расширяет свои возможности надзора и контроля, действуя в формате более прозрачной для него структуры редомицилированных компаний, тем самым обеспечивая на отечественном фондовом рынке справедливое ценообразование;

– государство увеличивает поступления в бюджет как за счет налогов редомицилированных компаний, так и за счет иных платежей.

Основным риском для роста котировок отечественного рынка акций, а следовательно, и капитализации компаний, с нашей точки зрения, является снижение цены акций в результате изменения баланса спроса и предложения. Реализация этого риска находится в прямой зависимости от того, какая схема смены юрисдикции реализуется. Возможны три варианта организации этого процесса:

– *прямая редомициляция*, при которой зарегистрированная в недружественной стране компания-эмитент получает регистрацию в российской юрисдикции или юрисдикции дружественной России стране;

– *выделение российских активов за акции*, т. е. создание отдельной компании, акции которой распределяются между текущими акционерами;

– *продажа российских активов за деньги*. Несмотря на сложность денежной оценки, полученные финансовые ресурсы могут быть распределены акционерам в форме специального дивиденда.

Предложение акций на российском фондовом рынке может вырасти и изменить баланс спроса и предложения акций, а также привести к снижению котировок при реализации схемы прямой редомициляции – регистрации компании-эмитента на российскую юрисдикцию или в случае создания отдельной компании с юрисдикцией в России путем выделения российских активов за акции новой компании. Логично предположить, что в этом случае значительная недооценка российского рынка акций увеличится. Воздействие данного фактора на российский рынок акций усугубляется тем, что рыночная стоимость российских акций на анализируемом временном горизонте является одной из самых низких по финансовым мультипликаторам как среди развивающихся стран с крупными рынками, так и

среди экономически развитых стран. Основной репрезентативный показатель – медиана мультипликатора P/E 2024П – составляет всего лишь 6,2x, т. е. с дисконтом к среднему P/E развивающихся стран около 45–50%.

Для отечественных компаний привлечение на фондовом рынке инвестиционных ресурсов путем реализации недооцененных акций по низкой цене в настоящее время становится острой и болезненной проблемой. В силу реализации геополитических рисков очевидно, что в последние годы российские эмитенты не проводят и не планируют размещения выпусков ценных бумаг за рубежом. Это означает, что доступ к более глубокому и широкому рынку с более справедливым ценообразованием российским компаниям закрыт.

Известно, что на финансовом рынке следует ждать неожиданностей, и таким непредсказуемым явлением стала динамика российского долгового рынка. С позиции финансовой теории необъясним тот факт, что прогнозируемое с точки зрения существующих на долговом рынке закономерностей повышение вслед за ключевой ставкой доходности рыночных инструментов, как государственных, так и корпоративных облигаций, не случилось на протяжении всего временного лага. Таким образом, риски инвесторов долевого рынка, что высокий уровень ставок будет сдерживать рост стоимости акций и снижать цену ранее выпущенных облигаций, пока не реализованы. В этой ситуации представляется маловероятным, что высокая доходность облигаций будет в дальнейшем привлекать инвесторов больше, чем дивидендные акции. Это утверждение поддерживается и сегментацией индивидуальных инвесторов – есть категории, работающие только на рынке акций; есть категории, ориентированные на выплату дивидендов. Следует отметить, что высокая дивидендная доходность российского рынка акций является постоянно действующим фактором его инвестиционной привлекательности. Исторически ее значение для российских голубых фишек находится в коридоре 8–14%. Самые высокие дивиденды на российском рынке выплачивают нефтяные компании и голубые фишки – лидеры российского рынка акций. Всего российские компании могут выплатить около 4,2 трлн рублей дивидендов. Из них 2,1 трлн рублей может прийтись на «Роснефть», «Сбер» и «ЛУКОЙЛ». Около 0,8 трлн рублей может поступить на российский рынок, что соответствует 7 дням оборота на МосБирже. Дивидендная доходность топ-20 дивидендных компаний составляет около 13%. После двух лет паузы возобновили выплаты «Северсталь» и НЛМК.

Поскольку акции являются бессрочной ценной бумагой, то интересным аспектом рассматриваемых проблем был бы сравнительный анализ доходности бессрочных облигаций [4. – С. 65] и акций российских эмитентов.

Традиционно «звезды» отечественного фондового рынка – нефтяные компании – выступают в авангарде дивидендных выплат. Суверенизация российского фондового рынка посредством редомициляции акций российских эмитентов будет способствовать укреплению этого тренда. Европейский депозитарий Euroclear блокирует выплату дивидендов, которые он получает от эмитента, деятельность которого находится под санкциями и ведется внутри России, а управляющие холдинги зарегистрированы за границей. Редомициляция таких компаний, как «Яндекс», Veon, X5 Group, которые ранее были зарегистрированы в Нидерландах, «О'кей» – в Люксембурге, VK – на Британских Виргинских островах, TCS Group, «Русагро», OZON, Global Ports, Softline – на Кипре, позволит изменить эту порочную практику – не отправлять деньги на выплату дивидендов акционерам в Национальный расчетный депозитарий. В этом случае отечественные инвесторы смогут рассчитывать, что прибыль прошлых лет, накопленная на балансах компаний (нераспределенная прибыль), и вновь полученная

прибыль будут источниками выплаты дивидендов в ближайшем будущем, что повысит не только инвестиционную привлекательность компаний, но и уровень доверия на отечественном рынке ценных бумаг. Поэтому принятие законов об обязательной редомициляции компаний, чьи активы находятся на территории Российской Федерации, представляется важным и значимым фактором для укрепления суверенитета отечественного фондового рынка. Этот процесс имеет объективную основу – тренд глобализации сменился на тренд национальной безопасности, и редомициляция компаний, чьи активы находятся в России, может быть хорошим инструментом решения инфраструктурных, политических и финансовых проблем санкционного воздействия.

Можно предположить, что подобная ситуация на фондовом рынке России продлится в течение следующего года. Риск постепенного перемещения акций, редомицилированных из недружественных стран в российский периметр, заключается в нарушении баланса спроса и предложения в сторону последнего, что является общей чертой деглобализации мирового фондового рынка акций [3. – С. 27].

На наш взгляд, емкость российского фондового рынка достаточна и редомициляция не создаст сколь-нибудь значимых проблем с ликвидностью. Активный приток частных инвесторов на российский фондовый рынок позволяет удержать баланс. В традиционном отчете МосБиржи о количестве частных инвесторов, имеющих брокерские счета, по итогам января 2024 г. их насчитывается 30,2 млн (открыто 53,3 млн счетов). Об этом свидетельствует анализ возобновившихся торгов акциями Европейского медицинского центра (ЕМС), сделки с расписками которого были приостановлены с 22 декабря 2023 г. на отметке 791 рублей из-за предстоящей конвертации ценных бумаг в результате редомициляции. Холдинговая компания ЕМС «Юнайтед Медикал Груп» перерегистрировалась с Кипра в специальный административный район на острове Октябрьский в Калининградской области. Компания объявила о своих планах осуществить дивидендные выплаты за пропущенные периоды (2П21, 2022 и 1П23) после редомициляции. В этом случае дивиденды могут составить около 135–140 рублей на акцию, что предполагает доходность около 15–17%. Это в значительной степени нивелировало возможный риск высокой волатильности торговли в результате доступа продавцов, которые ранее не имели возможности торговать бумагами. Учитывая тот факт, что дивидендная политика компании «Юнайтед Медикал Груп» предполагает 100%-ную выплату чистой прибыли по МСФО и ранее из-за иностранной юрисдикции приостановила платежи, инвесторы были заинтересованы в покупке акций. Баланс спроса и предложения нарушен не был.

На первый взгляд к вызовам и угрозам, возникающим в процессе редомициляции, можно отнести то, что на внутреннем рынке присутствует дополнительная премия за риск инвестиций в российские акции, которая сейчас находится выше исторических уровней. Этот риск может реализоваться в процессе листинга акций домицилированных компаний. Однако, анализируя динамику редомициляции, можно утверждать, что экономически значимые организации (ЭЗО) добровольно осуществляют эту процедуру. Напомним, что предполагается принудительная редомициляция для тех компаний, годовая выручка которых составляет не менее 75 млрд рублей, или стоимость активов которых – не менее 150 млрд рублей. Наряду с финансовыми факторами ЭЗО признаются компании с численностью более 4 тыс. работающих, участвующих в создании новых технологий, функционирование которых социально значимо для страны. На настоящий момент список таких организаций не опубликован: эксперты надеются на появление списка до конца текущего года.

Следовательно, российские эмитенты ориентированы на достижение хороших

экономических показателей и на тренд к снижению геополитических рисков.

Расхожее выражение «фондовый рынок – зеркало экономики» на российском рынке в 2024 г. приобретает новые краски. Долгое время мировой фондовый рынок существовал в парадигме глобализации. Национальный капитал на рынке был представлен акциями второго эшелона, так называемыми серыми фишками.

Сегодня в процессе суверенизации появляется третья сила – технологический капитал. Активное внедрение акций российских высокотехнологичных компаний в качестве торгуемых бумаг на бирже становится устойчивым трендом. Достаточно посмотреть на «бычью» динамику котировки акций редомицилированной компании «Яндекс», которая внедрила нейросети в свой браузер. В 2023 г. она зарегистрирована в специальном административном районе на острове Октябрьский в Калининградской области. Вслед за компанией Astra, размещение акций которой в процессе IPO прошло по верхнему ценовому диапазону, а совокупный спрос превысил предложение более чем в 20 раз, на рынок выходит отечественный разработчик софта для финансового сектора «Диасофт». По итогам проведения IPO на Московской бирже размещение прошло по цене 4 500 рублей за акцию, что соответствует верхней границе ценового диапазона 4 000–4 500 рублей. Процесс редомициляции акций компаний-эмитентов в России пока только в начале пути. Однако сравнение моделей добровольной и принудительной редомициляции позволяет сделать следующий вывод: с точки зрения миноритарного акционера добровольная редомициляция имеет больше рисков. В схемах добровольной редомициляции нет инструментов и механизмов, защищающих их права.

Список литературы

1. *Криничанский К. В., Анненская Н. Е.* Понятие и перспективы финансового развития // Вопросы экономики. – 2022. – № 10. – С. 20–36.

2. *Орлова Н., Кобяк В.* ЦБ РФ вынужден будет сохранять высокую процентную ставку продолжительное время. – URL: https://www.finam.ru/publications/item/tsb-rf-vynuzhden-budet-sokhranyat-vysokuyu-protsentnuyu-stavku-prodolzhitelnoe-vremya-20240129-1215/

3. *Семенкова Е. В., Власова Е. Н.* Причины, факторы и последствия деглобализации для российского фондового рынка // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2022. – № 1 (51). – С. 26–31.

4. *Южакова О. А.* Долгосрочные инвестиции в условиях геополитической неопределенности // Банковское дело. – 2023. – № 3. – С. 65–69.

References

1. Krinichanskiy K. V., Annenskaya N. E. Ponyatie i perspektivy finansovogo razvitiya [Concept and Prospects of Financial Development]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 2022, No. 10, pp. 20–36. (In Russ.).

2. Orlova N., Kobyak V. TSB RF vynuzhden budet sokhranyat vysokuyu protsentnuyu stavku prodolzhitelnoe vremya [The Central Bank of the Russian Federation will be Forced to Maintain High Interest Rates for a Long Time]. (In Russ.). Available at: https://www.finam.ru/publications/item/tsb-rf-vynuzhden-budet-sokhranyat-vysokuyu-protsentnuyu-stavku-prodolzhitelnoe-vremya-20240129-1215/

3. Semenkova E. V., Vlasova E. N. Prichiny, faktory i posledstviya deglobalizatsii dlya rossiyskogo fondovogo rynka [Causes, Factors and Consequences of Deglobalization for the Russian Stock Market]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom* [News of Higher Educational Institutions. Series: Economics, Finance and Production Management], 2022, No. 1 (51), pp. 26–31. (In Russ.).

4. Yuzhakova O. A. Dolgosrochnye investitsii v usloviyakh geopoliticheskoy neopredelennosti [Long-Term Investments in Conditions of Geopolitical Uncertainty]. *Bankovskoe delo* [Banking], 2023, No. 3, pp. 65–69. (In Russ.).

Сведения об авторах

Кира Евгеньевна Калинкина
кандидат экономических наук,
доцент, заведующая базовой кафедрой
«Экономические и правовые экспертизы»
Союза судебных экспертов
«Экспертный совет» РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 109992, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kalinkina.KE@rea.ru

Елена Вадимовна Семенкова
доктор экономических наук,
профессор, профессор базовой кафедры
«Экономические и правовые экспертизы»
Союза судебных экспертов
«Экспертный совет»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 109992, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Semenkova.EV@rea.ru

Information about the authors

Kira E. Kalinkina
PhD, Assistant Professor,
Head of the Basic Department
of Economic and Legal Expertise
of the Union of Judicial Experts
"Expert Council" of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow,
109992, Russian Federation.
E-mail: Kalinkina.KE@rea.ru

Elena V. Semenkova
Doctor of Economics, Professor,
Professor Basic Department
of Economic and Legal Expertise
of the Union of Judicial Experts
"Expert Council"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow,
109992, Russian Federation.
E-mail: Semenkova.EV@rea.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-122-129

CC BY

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ

Р. О. Восканян
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

В статье исследуется экономическая сущность институциональных инвесторов в двух аспектах: отличия от индивидуальных инвесторов и влияние на финансовую стабильность. В рамках изучения первого аспекта приводятся аргументы в доказательство того, что ключевое отличие институциональных инвесторов от индивидуальных заключается в получателе дохода от инвестиций. Для изучения второго аспекта анализируется российская и зарубежная научная литература, а также актуальные статистические данные, позволяющие классифицировать институциональных инвесторов по трем критериям: доля в акционерном капитале, горизонт инвестирования, источник формирования капитала. Данная классификация стала основой определения последствий реализации различными типами инвесторов права на выход и их влияния на финансовую стабильность. Автором сделано предположение, что институциональный инвестор одновременно может относиться к разным типам, что усиливает его влияние на финансовую стабильность за счет комбинирования возможных последствий реализации права на выход. Установлено, что в настоящее время миноритарные инвесторы не оказывают существенного влияния на финансовую стабильность, однако могут усиливать влияние мажоритариев (особенно институциональных инвесторов) на корпоративный сектор финансового рынка при выполнении условий drag-along и tag-along.
Ключевые слова: мажоритарий, миноритарий, фондовый рынок, финансовый посредник, финансовая стабильность.

ECONOMIC ESSENCE OF INSTITUTIONAL INVESTORS

Roza O. Voskanian
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

The article investigates the economic essence of institutional investors in 2 aspects: distinction from individual investors and impact on finance stability. Within the frames of the 1st aspect arguments are provided to prove the fact that the key difference between institutional investors and individual ones is the recipient of investment returns. To study the 2nd aspect Russian and overseas academic literature is analyzed, as well as acute statistics that help classify institutional investors by three categories: proportion of the share capital, investment horizon and source of capital building-up. This classification forms a basis of identifying after-effects of realizing various investors' right to withdrawal and their impact on finance stability. The author assumes that institutional investor can be ascribed simultaneously to different types, which can increase their influence on finance stability at the expense of combining possible effects of realizing the right to withdraw. It became clear that today minority investors do not exercise serious impact on finance stability, however, they can intensify the impact of majority shareholders (especially institutional investors) on corporate sector of finance market in drag-along and tag-along conditions.
Keywords: majority shareholder, minority shareholder, stock market, finance intermediary, finance stability.

В начале 2023 г. Банк России в контексте переноса и распределения процентного риска между участниками экономических отношений отмечал, что в 2022 г. институциональные инвесторы не играли существенной роли на российском фондовом рынке[1]. Аналогичные институ-

[1] URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/43892/overview_2022.pdf (дата обращения: 22.07.2024).

циональные особенности характеризовали российскую экономику и ранее [1. – С. 12]. В конце 2023 г. мегарегулятор финансового рынка при формировании основных направлений развития приводил статистику, что за 9 месяцев 2023 г. наблюдался рост портфелей институциональных инвесторов: портфели негосударственных пенсионных фондов выросли на 6% до 5,1 трлн рублей, портфели страховых организаций – на 12% до 3,6 трлн рублей, портфели паевых инвестиционных фондов – на 32,7% до 10,2 трлн рублей[1].

Развитие внутреннего финансового рынка предполагает активное вовлечение и повышение значимости институциональных инвесторов на фондовом рынке. Однако в настоящее время не определено, что именно понимается под институциональным инвестором: понятие широко используется в профессиональном сообществе и нормативно-правовых документах, но не закреплено в законодательстве Российской Федерации. Изложенное обусловливает актуальность определения экономической сущности и влияния институциональных инвесторов на финансовую стабильность.

По мнению Ф. Фабоцци, все инвесторы делятся на индивидуальных (розничных), т. е. физических, лиц и институциональных инвесторов [7]. Данная классификация лаконична, однако не раскрывает сущности институциональных инвесторов. У. Шарп, не вступая в противоречие с тезисом Ф. Фабоцци, рассматривает вопрос принадлежности инвестора к той или иной группе в зависимости от конечного получателя дохода от инвестиций: в наиболее широком смысле под институциональным инвестором понимается финансовый посредник любого типа, в узком – инвестиционные фонды и страховые компании, тогда как в качестве индивидуальных инвесторов рассматривают инвесторов, владеющих портфелями, все доходы от которых принадлежат непосредственно им самим [8. – С. 11].

Указанные У. Шарпом инвестиционные фонды и страховые компании – традиционно релевантный пример для рынка США и Германии [15. – С. 106]. В Испании же инвестиционные фонды и страховые компании уже на протяжении 30 лет в совокупности контролируют не более 10% капитализации фондового рынка[2]. Близкие статистические данные характеризуют китайский фондовый рынок: до 4% составляет доля страховых компаний и порядка 3–4% – доля инвестиционных фондов на протяжении 15 лет[3]. Узкий подход к определению принадлежности институциональных интересов не совсем подходит для российской экономики ввиду специфики допуска соискателей на финансовый рынок от Банка России для осуществления определенных видов финансовой деятельности.

Перечень, характеристики и роль институциональных инвесторов в разных странах значительно разнятся. Их сравнительный анализ в целях классификации показал, что именно эта категория инвесторов находится под наибольшим влиянием со стороны регуляторов. Роль институциональных инвесторов на фондовом рынке во многом зависит от финансовой системы государства [13], что согласуется с тезисом Г. Б. Клейнера о наличии у каждой страны своего экономического лица – совокупности характеристик, отражающих в обобщенной форме факторы, традиции и способы оценки результатов экономической деятельности [3. – С. 6].

Следовательно, ключевое отличие институционального инвестора от индивидуального заключается в получателе дохода от инвестиций: институциональный инвестор – юридическое лицо, которое

[1] URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/155957/onrfr_2024-26.pdf (дата обращения: 22.07.2024).

[2] URL: https://www.bolsasymercados.es/docs/BME/docsSubidos/Report-Ownership-of-Listed-Spanish-Stock.pdf (дата обращения: 22.07.2024).

[3] URL: https://m.21jingji.com/article/20190702/herald/b39f0f661609f2353cdfafbb8d88b974.html (дата обращения: 22.07.2024).

осуществляет инвестиционную деятельность в целях повышения благосостояния собственников, индивидуальный – в целях повышения собственного благосостояния.

Ввиду сделанного вывода представляет интерес классификация институциональных инвесторов по горизонту инвестирования.

Американские ученые предлагают выделить две группы институциональных инвесторов: 1) убежденные, т. е. сохраняющие долю владения в компании, несмотря на отсутствие текущих доходов, и толерантность к временным неудачам объекта инвестиций, рассчитывая на долгосрочный успех; 2) непостоянные, осуществляющие многократные сделки купли-продажи, основываясь на краткосрочных показателях эффективности, и использующие договорную конструкцию ex ante, возможность выхода из бизнеса для влияния на уровень дисциплины руководства [9].

Немецкие ученые также отмечают справедливость подобной классификации, объясняя это тем, что горизонт инвестирования определяет значение роли институциональных инвесторов в процессе принятия решений на общем собрании акционеров [10].

Данная классификация может выступать основой исследования влияния институциональных инвесторов на финансовую стабильность. Стабильность функционирования российского финансового рынка определяется устойчивостью финансовой системы к шокам. Согласно действующему законодательству обеспечение финансовой стабильности осуществляется Банком России во взаимодействии с правительством Российской Федерации.

Финансовая стабильность – многогранное явление, затрагивающее все составляющие финансовой системы государства. В рамках настоящего исследования сделан акцент на корпоративном секторе финансового рынка, во многом зависящем от поведения институциональных инвесторов, как отечественных, так и зарубежных.

Компании, составляющие частный корпоративный сектор, существенно зависят от настроений на фондовом рынке и тенденций, задаваемых крупными институциональными инвесторами.

А. Хиршман в своей широко известной работе «Выход, голос и лояльность» отмечал, что при несогласии с процессом управления компанией институциональный инвестор обладает выбором из двух опций: 1) использовать право голоса инвестора в рамках переговорного процесса для корректировки стратегии развития компании; 2) использовать право выхода, покинув компанию посредством продажи доли участия [11].

В более поздней работе, посвященной правам голоса и выхода, А. Хиршман подчеркивал, что реализация права голоса требует больших временных затрат и координации деятельности группы лиц для успешного достижения поставленной цели, тогда как реализация права на выход не требует дополнительных усилий. Тот факт, что акции компании могут быть в кратчайшие сроки проданы на фондовом рынке, дополнительно нивелирует возможности акционеров в области реального влияния на руководство посредством реализации права голоса [12. – С. 176].

Аналогичной точки зрения придерживаются российские ученые, отмечая, что «рядовой акционер из-за диффузии акций не может реализовывать право распоряжения на весь капитал корпорации; фактически право распоряжения и управления капиталом корпорации получают владельцы контрольного пакета акций» [2. – С. 10].

На наш взгляд, справедливо предположить, что использование права голоса больше свойственно убежденным инвесторам, заинтересованным в корректировке стратегии развития и обеспечении устойчивого роста стоимости компании, тогда как право выхода свойственно как убежденным, так и непостоянным инвесторам, решившим зафиксировать финансовый результат инвестиций.

Убежденные инвесторы осуществляют операции купли-продажи актива реже, решая две взаимосвязанные задачи: реализуют долгосрочную стратегию управления инвестиционным портфелем и снижают сумму транзакционных издержек при осуществлении подобных сделок. Таким образом, убежденные инвесторы снижают уровень волатильности рынка и, сохраняя актив в портфеле, выказывают доверие руководству компании в долгосрочной перспективе, что обусловливает актуальность использования права голоса.

Вместе с тем, по мнению китайских ученых, единый институциональный инвестор ряда компаний одного сектора экономики сводит инвестиционную политику данных компаний к единому вектору развития, снижая, таким образом, уровень конкуренции на рынке [14]. Данный вывод справедлив для международного рынка, а также для локального рынка при выполнении следующих условий:

1) небольшое количество институциональных инвесторов, чей капитал стараются привлечь схожие компании;

2) отсутствие строгого контроля со стороны антимонопольных органов;

3) наличие на рынке ряда компаний одного сектора экономики с коэффициентом бета, варьирующемся в широком диапазоне, в противном случае инвестиционный портфель институционального инвестора должен быть достаточно диверсифицирован иными активами, чтобы митигировать уровень риска портфеля при наличии в нем схожих активов одного сектора экономики.

Вывод китайских ученых позволяет рассмотреть подробнее последствия реализации права выхода институциональных инвесторов. Прежде всего изложим аргументы, почему реализация права выхода миноритарных индивидуальных инвесторов не оказывает значимого влияния на рыночную стоимость компании.

Во-первых, индивидуальные инвесторы, как правило, приобретают акции на вторичном рынке, т. е. изначально обладают доступом к ограниченному количеству долевых ценных бумаг. Рассчитанный нами средний показатель количества акций в свободном обращении российских эмитентов первого и второго уровня на Московской бирже на 22 июля 2024 г. составлял 26,382%[1]. Также отметим, что в процессе первичного публичного размещения акций большая их часть распределяется между основателями компании и андеррайтерами, оставшаяся – между квалифицированными инвесторами, т. е. как физическими, так и юридическими лицами. Во-вторых, несмотря на умеренный рост клиентской базы брокеров в первом полугодии 2023 г., доля физических лиц – резидентов с пустыми счетами по итогам I квартала 2024 г. составила 66%, а доля клиентов с активами до 10 тыс. рублей сохранилась на уровне 2023 г. и составила 23%[2]. Следовательно, индивидуальные инвесторы не задают тренды на фондовом рынке и не выступают в роли маркетмейкеров.

Реализация права выхода институциональным инвестором оказывает разное воздействие на стабильность фондового рынка в зависимости от типа институционального инвестора.

Убежденный мажоритарий акционерного общества, реализуя право выхода, привлекает внимание к компании со стороны профессиональных участников фондового рынка. Заметим, что выход мажоритария из бизнеса посредством открытой сделки слияния и поглощения повышает интерес к акциям компании еще до ее заключения; если сделка носит не конгломерантный характер, то инвесторы также оценивают перспективы компании с позиции ее доли на рынке и разрешения на заключение сделки со стороны антимонопольных органов.

[1] URL: https://www.moex.com/ru/listing/free-float.aspx?pageNumber=1 (дата обращения: 22.07.2024).
[2] URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49214/review_broker_Q1_2024.pdf (дата обращения: 22.07.2024).

Если убежденный мажоритарий при перечисленных ранее условиях является держателем акций ряда компаний одного сектора экономики и одновременно или последовательно изменяет долю участия в акционерном капитале таковых, он задает тренд на фондовом рынке, демонстрируя принимаемыми решениями результат собственной оценки инвестиционной привлекательности сектора экономики.

Непостоянный мажоритарий может приобретать долевые ценные бумаги при необходимости ребалансировки инвестиционного портфеля. В зависимости от частоты и объемов реализации данной операции непостоянным мажоритарием на рынке формируются не только дополнительная ликвидность, но и условия повышения волатильности.

Следует подчеркнуть роль иностранных институциональных инвесторов. Обеспокоенность институциональных инвесторов политическими, экономическими и валютными рисками определяет принятие инвестиционных решений в иностранных юрисдикциях. За свою относительно недолгую историю существования развивающиеся рынки пережили целую серию валютно-финансовых кризисов, связанных с выводом иностранных инвестиций, которые затрагивали отдельные страны и регионы [6. – С. 106]. В разные периоды истории не только развивающиеся, но и развитые экономики сталкивались с оттоком иностранного капитала. Притоки и оттоки иностранного капитала вызывают высокую волатильность денежной базы и денежных агрегатов [5. – С. 67], что выступает одной из предпосылок государственного регулирования объемов привлечения иностранных инвестиций. Тем примечательнее данные Московской биржи[1], согласно которым порядка 60% торгуемых российских акций принадлежат иностранным институциональным инвесторам. Отметим, что это не самый высокий показатель. Индия как один из лидеров мировой экономики и партнер России по группе БРИКС характеризуется тем, что 90% индийского рынка акций находится в собственности иностранных институциональных инвесторов [16].

Следовательно, непосредственно факт привлечения финансовых ресурсов институционального инвестора можно рассматривать как положительный детерминант финансовой стабильности, однако сохранение им своего положительного влияния зависит от выбранного сценария реализации права выхода институционального инвестора. Отечественный инвестор влияет только на локальный рынок, тогда как иностранный инвестор (особенно если речь идет о транснациональной корпорации) задает тренды и тенденции на международном фондовом рынке.

Иная роль отводится миноритарным акционерам. На одном из самых развитых фондовых рынков – на рынке США – организаторы холдинговых и инвестиционных компаний, получая несправедливые контракты или чрезмерные платежи от дочерних компаний, изымали огромные суммы их прибыли. При этом интересы мелких инвесторов часто приносились в жертву интересам крупных акционеров [4]. Мажоритарии обладают возможностью преследовать собственные интересы на общем собрании акционеров, а также во время оперативного управления компанией, так как опять же мажоритарии простым большинством выбирают членов совета директоров.

В настоящее время миноритарии могут лишь усиливать влияние институциональных инвесторов при наличии договорных конструкций drag-along и tag-along. Условие drag-along предполагает, что мажоритарий может требовать от миноритария присоединиться к сделке по продаже акций по той же цене и на тех же условиях. Напротив, условие tag-along предполагает, что миноритарий обладает возможностью стать частью сделки по про-

[1] URL: https://www.rbc.ru/finances/12/12/2023/65783e559a79476ca3869857?from=copy (дата обращения: 22.07.2024).

даже акций по той же цене и на тех же условиях, что и мажоритарий.

Для наглядности сформулированных выводов представим возможные последствия реализации права выхода институциональными инвесторами разных типов (рисунок).

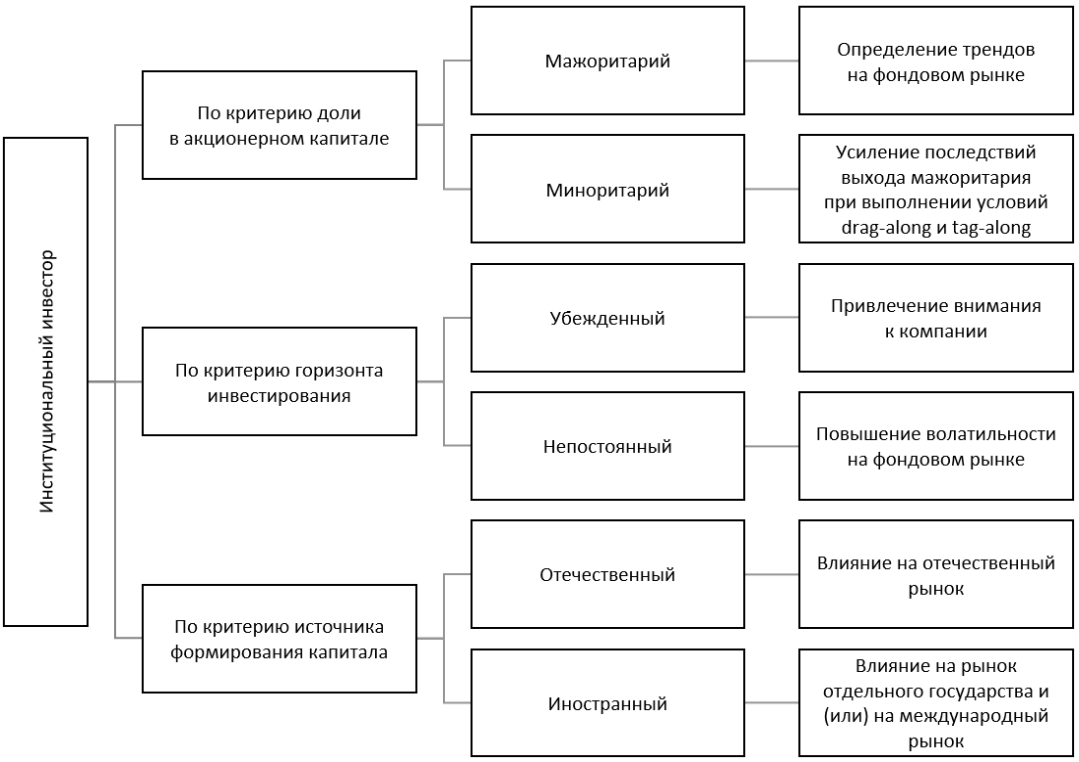

Рис. Последствия реализации институциональным инвестором права выхода

Подводя итог вышесказанному, отметим, что институциональные инвесторы играют важнейшую роль на фондовом рынке. В зависимости от типа институционального инвестора и уровня диверсификации его инвестиционного портфеля реализация права голоса или права выхода формирует дополнительные риски финансовой стабильности. При взаимодействии с институциональными инвесторами перед финансовыми менеджерами стоит задача поиска адекватных инструментов и методов финансирования, направленных на рост рыночной стоимости компании. Перед регуляторами финансового рынка всегда вне зависимости от влияния политических, страновых и валютных факторов стоит задача по формированию комфортных условий развития и функционированию отечественных институциональных инвесторов, а также созданию ограничений масштабов деятельности иностранных институциональных инвесторов в корпоративном секторе финансового рынка.

Список литературы

1. *Абрамова М. А., Дубова С. Е., Рубцов Б. Б.* Финансовые и денежно-кредитные инструменты реализации национальных проектов // Экономика. Налоги. Право. – 2020. – Т. 13. – № 3. – С. 6–16.

2. *Беляева И. Ю., Данилова О. В., Федотова М. А.* Тенденции трансформации собственности и развитие корпоративных отношений в цифровой экономике // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2020. – № 1. – С. 7–16.

3. *Клейнер Г. Б.* Мезоэкономическое лицо российской экономики // Экономическое возрождение России. – 2023. – № 3 (77). – С. 5–9.

4. *Левин В. С.* О необходимости раскрытия нефинансовой информации в условиях устойчивого развития и оценки ESG-рисков // Финансы. – 2022. – № 3. – С. 39–48.

5. *Ордов К. В.* Влияние финансовой глобализации на денежно-кредитную политику и конкурентоспособность компаний // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – № 30 (72). – С. 67–71.

6. *Тереладзе Д. И., Екимова К. В.* Механизмы формирования валютно-финансовых кризисов на развивающихся рынках // Ученые записки Международного банковского института. – 2020. – № 2 (32). – С. 104–121.

7. *Фабоцци Ф.* Управление инвестициями. – М. : Инфра-М, 2000.

8. *Шарп У.* Инвестиции. – М. : Инфра-М, 2022.

9. *Connelly B. L., Shi W., Hoskisson R. E., Koka B. R.* Shareholder Influence on Joint Venture Exploration // Journal of Management. – 2018. – Vol. 45. – Issue 8. – P. 3178–3203.

10. *Döring S., Drobetz W., El Ghoul S., Guedhami O., Schröder H.* Cross-Country Determinants of Institutional Investors' Investment Horizons // Finance Research Letters. – 2021. – Vol. 39. – P. 101641–101641.

11. *Hirschman A. O.* Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. – USA, Cambridge : Harvard University Press, 1970.

12. *Hirschman A. O.* Exit, Voice, and the Fate of the German Democratic Republic: An Essay in Conceptual History // World Politics. – 1993. – Vol. 45. – N 2. – P. 173–202.

13. *Johnson R., Schnatterly K., Johnson S., Chiu S.* Institutional Investors and Institutional Environment: A Comparative Analysis and Review // Journal of Management Studies. – 2010. – Vol. 47. – N 12. – P. 1590–1613.

14. *Liu Ch., He J.* Does common institutional ownership improve the similarity of behavior between firms? Evidence from China // Pacific-Basin Finance Journal. – 2024. – Vol. 83. – P. 102225.

15. *Maurer R.* The German Financial System. – Oxford : Oxford University Press, 2004.

16. *Neupane S., Thapa C., Vithanage K.* Context-Specific Experience and Institutional Investors' Performance // Journal of Banking & Finance. – 2023. – Vol. 149. – P. 106786.

References

1. Abramova M. A., Dubova S. E., Rubtsov B. B. Finansovye i denezhno-kreditnye inrumenty realizatsii natsionalnykh proektov [Finance and Monetary-Credit Tools of National Project Implementation]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics. Taxes. Law], 2020, Vol. 13, No. 3, pp. 6–16. (In Russ.).

2. Belyaeva I. Yu., Danilova O. V., Fedotova M. A. Tendentsii transformatsii sobstvennosti i razvitie korporativnykh otnosheniy v tsifrovoy ekonomike [Trends in Property Transformation and Development of Corporate Relations in Digital Economy]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Trends in Property Transformation and Development of Corporate Relations in Digital Economy], 2020, No. 1, pp. 7–16. (In Russ.).

3. Kleyner G. B. Mezoekonomicheskoe litso rossiyskoy ekonomiki [Mezo-Economic Face of Russian Economy]. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii* [Economic Revival of Russia], 2023, Vol. 3 (77), pp. 5–9. (In Russ.).

4. Levin V. S. O neobkhodimosti raskrytiya nefinansovoy informatsii v usloviyakh ustoychivogo razvitiya i otsenki ESG-riskov [Concerning the Necessity to Disclose Non-Financial Information in Condition of Sustainable Development and Appraisal of ESG-Risks]. *Finansy* [Finance], 2022, No. 3, pp. 39–48. (In Russ.).

5. Ordov K. V. Vliyanie finansovoy globalizatsii na denezhno-kreditnuyu politiku i konkurentosposobnost kompaniy [The Impact of Finance Globalization on Monetary-Credit Policy and Competitiveness of Companies]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Finance Analysis: Problems and Solutions], 2011, Vol. 30 (72), pp. 67–71. (In Russ.).

6. Tereladze D. I., Ekimova K. V. Mekhanizmy formirovaniya valyutno-finansovykh krizisov na razvivayushchikhsya rynkakh [Mechanisms of Forming Foreign Currency and Finance Crises on Emerging Markets]. *Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta* [Proceedings of the International Banking Institution], 2020, Vol. 2 (32), pp. 104–121. (In Russ.).

7. Fabocci F. Upravlenie investitsiyami [Investment Management]. Moscow, Infra-M, 2000. (In Russ.).

8. Sharp U. Investitsii [Investment]. Moscow, Infra-M, 2022. (In Russ.).

9. Connelly B. L., Shi W., Hoskisson R. E., Koka B. R. Shareholder Influence on Joint Venture Exploration. *Journal of Management*, 2018, Vol. 45, Issue 8, pp. 3178–3203.

10. Döring S., Drobetz W., El Ghoul S., Guedhami O., Schröder H. Cross-Country Determinants of Institutional Investors' Investment Horizons. *Finance Research Letters*, 2021, Vol. 39, pp. 101641–101641.

11. Hirschman A. O. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. USA, Cambridge, Harvard University Press, 1970.

12. Hirschman A. O. Exit, Voice, and the Fate of the German Democratic Republic: An Essay in Conceptual History. *World Politics*, 1993, Vol. 45, No. 2, pp. 173–202.

13. Johnson R., Schnatterly K., Johnson S., Chiu S. Institutional Investors and Institutional Environment: A Comparative Analysis and Review. *Journal of Management Studies*, 2010, Vol. 47, No. 12, pp. 1590–1613.

14. Liu Ch., He J. Does common institutional ownership improve the similarity of behavior between firms? Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 2024, Vol. 83, p. 102225.

15. Maurer R. The German Financial System. Oxford, Oxford University Press, 2004.

16. Neupane S., Thapa C., Vithanage K. Context-Specific Experience and Institutional Investors' Performance. *Journal of Banking & Finance*, 2023, Vol. 149, p. 106786.

Сведения об авторе

Роза Оганесовна Восканян
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансового
и инвестиционного менеджмента
Финансового университета.
Адрес: ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, Москва,
Ленинградский проспект, д. 49/2.
E-mail: rose.01@mail.ru

Information about the author

Roza O. Voskanian
PhD, Associate Professor, Associate Professor
of the Department for Financial
and Investment management
of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of the Russian
Federation, 49/2 Leningradskiy Avenue,
Moscow, 125167, Russian Federation.
E-mail: rose.01@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-130-139

CC BY

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЛЯ МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

А. В. Григорович
Российский университет кооперации,
г. Мытищи, Россия

Сегодня деятельность многих малых инновационных высокотехнологичных компаний сконцентрирована в области цифровых технологий. Важность составления финансовых планов для этих компаний заключается в необходимости сопоставления уровня предполагаемых затрат, прибыльности и сроков окупаемости с ожиданиями стейкхолдеров; принятии решений по инструментам финансирования; оценке инвестиционной привлекательности для потенциальных инвесторов. Основная цель исследования – изучение существующих методов финансового планирования для оценки их применимости на практике для малых инновационных компаний. На примере реальной компании сравниваются три метода: концептуальная оценка, сценарное планирование и метод Монте Карло. По результатам исследования получен следующий вывод: в условиях неопределенности при расчетах финансовых планов малых инновационных компаний целесообразно использовать вероятностную интерпретацию результатов деятельности, т. е. применять стохастические методы финансового планирования для определения вероятности наступления убытка.
Ключевые слова: концептуальная оценка, метод Монте Карло, сценарное планирование, юнит-экономика.

FINANCE PLANNING FOR SMALL INNOVATION COMPANIES

Anastasia V. Grigorovich
Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

Nowadays the activities of many small innovative companies are concentrated in the field of digital technologies. Today operation of plenty of small innovation highly-technological companies concentrates in the field of digital technologies. Importance of compiling finance plans for these companies is explained by the necessity to compare the level of supposed costs, profitability and payback time with shareholders' expectations; decision-making on financing tools; appraisal of investment appeal for potential investors. The key goal of the research is to study current methods of finance planning in order to assess their applicability in practice for small innovation companies. Using a real company as an example, three methods were compared: conceptual appraisal, scenario planning and Monte Carlo method. As a result the following conclusion was drawn: in conditions of uncertainty in making-up finance plans of small innovation companies it is advisable to use probability interpretation of work results, i. e. to use scholastic methods of finance planning to find possibility of damage arising.
Keywords: conceptual appraisal, Monte- Carlo method, scenario planning, unit-economics.

Введение

Особенности ведения бизнеса малыми инновационными компаниями делают финансовое планирование незаменимым инструментом для определения соответствия между ожиданиями инвесторов и прогнозируемыми ключевыми финансово-экономическими параметрами, такими как требуемый объем инвестиций, прибыль, сроки окупаемости и др. Сводный аналитический финансовый план имеет основополагающее значение на этапе инициации проекта, во время которого большинство решений и предположений по видам работ, продукции или услуг и структуре затрат должны быть вынесены и согласованы между стейкхолдерами проекта [14]. Потребность в точных и обновленных данных является настоятельной для реальной оценки эффективности

расходов по проекту и требований финансового плана, при этом сами данные не являются единственным требованием для надежных оценок затрат. Необходимы надлежащая обработка этих данных и система рассмотрения вероятности наступления последствий для отражения точности оцениваемых затрат [15].

Сама малая инновационная компания или стартап – это недавно созданный бизнес, осуществляющий в условиях неопределенности инновационную деятельность, направленную на получение прибыли, быстрый рост и масштабируемость [1. – С. 10]. Именно характер неопределенности связан с повышенным риском дефолта такой компании, который может возникнуть на любой стадии ее жизненного цикла [1]. Однако это не означает, что при отсутствии конкретики идею создания финансового плана стоит отложить до появления более полной информации о будущем компании. Наоборот, именно финансовый план позволяет заложить ориентиры и поставить стратегические и тактические цели в стоимостном выражении.

Следует отметить, что концепция финансового планирования не нова, как и подробное изучение существующих методов оценки затрат. Данное исследование отличается от всех предыдущих широтой постановки вопроса относительно методов планирования затрат малых инновационных компаний. После того, как выявлены наиболее приемлемые и часто используемые при финансовом планировании малых компаний методы, в исследовании производится их углубленное сравнение на примере реального IT-бизнеса. Результатом является доказательство необходимости применения вероятностных методов для интерпретации результатов финансового плана в сочетании с некоторыми детерминированными методами в отношении малых инновационных компаний.

Методология

Существует множество методов финансового планирования, применяемых для малых компаний и проектов, которые значительно отличаются друг от друга с точки зрения концептуального подхода, принятого в отрасли, и способа оценки плана нового бизнеса. На основе исследуемых в научной литературе существующих методов финансового планирования и бюджетирования ученых из разных стран (Англии [11], США [4], Норвегии [3], Франции [9], Греции [15] и др.) выявлены и сгруппированы методы, наиболее часто применяемые для малых компаний и проектов. К ним относятся:

– методы аналогии;
– аналитические методы.

Классификация перечисленных методов представлена на рисунке.

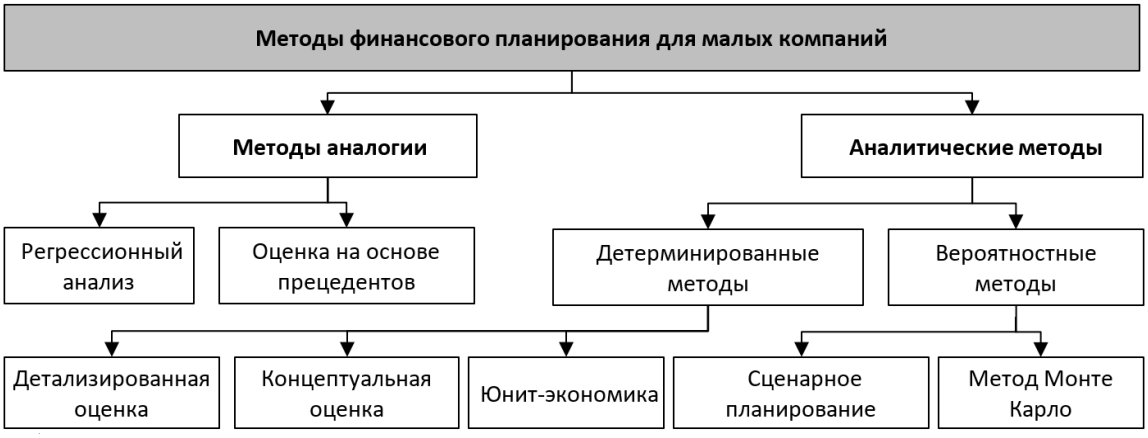

Рис. Классификация методов финансового планирования малых компаний

В целом при создании финансового плана малых компаний, в том числе инновационных, наиболее часто применяются детерминированные методы, когда существует одна детерминированная величина по каждому ключевому параметру, относящаяся к продукции, затратам, продолжительности стадий реализации, определяемая экспертным путем. Однако в практике расчетов встречаются и вероятностные методы, такие как Монте Карло. Рассмотрим подробнее каждый из представленных на рис. 1 методов.

Методы аналогии

Регрессионный анализ

Модели регрессионного анализа широко используются в экономико-математическом моделировании, в том числе при расчете финансовых планов. Этот метод позволяет учесть ряд факторов (параметров), обусловливающих какую-либо экономическую величину, и установить аналитическую формулу этой взаимосвязи [5].

Необходимо отметить, что математическая модель регрессионного подхода, несмотря на простоту понимания и выполнения [10], обладает сложностью в поиске и определении исторических данных для построения бюджета инновационной компании, так как большинство таких компаний не имеют прямых аналогов и могут работать на не существовавших ранее рынках.

Оценка на основе прецедентов

Метод оценки на основе прецедентов (case-based reasoning – CBR) основан на использовании конкретных исторических случаев, опыта, хранящихся в единой базе данных. Если инициируются новая идея, проект или бизнес, для их оценки используется опыт подобных ситуаций в прошлом [7]. Этот метод широко применяется при финансовом планировании проектов и обладает следующим преимуществом: использует конкретные знания, полученные в ходе прошлого опыта, при этом каждый раз сохраняется новый опыт решения проблемы, что сразу же делает его доступным для будущих кейсов. Метод имеет и недостатки: он не может анализировать условия неопределенности, следовательно, этот важный аспект в процессе финансового планирования для малых инновационных компаний не представлен.

Детерминированные методы

Детерминированных способов оценки затрат существует множество. Каждый рынок, проект или бизнес имеет свои особенности и может использовать уникальный способ расчета бюджета, при этом концептуальная основа применяемых методов одинакова [12]. Наиболее часто применяются методы детализированной и концептуальной оценки. Они включают в себя метод удельных единиц (unit quantity method – UQM) и постатейный метод (total quantity method – TQM) [14].

Детализированная оценка

Детализированная оценка состоит из измеримых элементов, таких как количество и стоимость каждой единицы продукции, каждой затратной величины. При наличии детализированной информации этот метод наиболее предпочтителен для расчета плана малого бизнеса, однако менее применим на практике. В строительстве, промышленности, производстве сложных конструкций и деталей, а также во многих других практических областях наиболее распространенными методами детализированной оценки являются UQM и TQM [14].

В контексте UQM бюджет разделяется на измеримые элементы, единицы, удельные показатели и статьи затрат, которые составляют общую сметную стоимость проекта. Для каждого вида продукта или услуги стоимость единицы товара оценивается путем суммирования отдельных статей затрат, необходимых для реализации количества удельных показателей.

В контексте TQM расчет производится обратным путем. В этом случае оценивается общее количество единиц продукции, а затем общие затраты по статьям бюджета, которые потом суммируются.

Концептуальная оценка

Концептуальная оценка позволяет проанализировать затраты на проект в общем виде за короткий промежуток времени, поэтому часто используется при финансовом планировании для малых компаний.

Суть метода состоит в том, что в предварительном финансовом плане экспертным путем определяются следующие параметры: график реализации проекта, потенциально возможный объем продаж, основные статьи затрат (обычно к ним относятся затраты на сырье и материалы, арендные платежи, фонд оплаты труда, затраты на маркетинг и продвижение продукции, налоги и сборы, транспортные расходы и др.), стоимость кредитных ресурсов. Затем составляется итоговый финансовый план, отражающий общие показатели будущего бизнеса.

В концептуальной оценке есть несколько подходов и методов. В частности, как и в детерминированной оценке, для малых компаний наиболее часто применяются постатейный метод и метод удельных единиц, но в более укрупненных (концептуальных) вариантах. Метод удельных единиц здесь носит название юнит-экономики. Рассмотрим его более подробно.

Юнит-экономика

Модификация и упрощение метода UQM позволили развиться новому виду экономического моделирования, получившему название «юнит-экономика». Он более других методов предназначен для моделирования бизнес-процессов в малом бизнесе и основан на расчете прибыльности или убыточности одной единицы товара, продукта или услуги. Метод описан в книге С. Мариотти и К. Глакин «Предпринимательство: запуск и управление малым бизнесом» [8] и заключается в расчете среднего дохода на одного платящего пользователя (average revenue per paying user – ARPPU) или среднего дохода на одного платящего пользователя/пожизненная ценность (average revenue per paying user/lifetime value – ARPPU/LTV) [8]. Расчет прибыли на одного клиента производится по формуле

$$PPU = ARPPU - CAC - COGS,$$

где PPU – прибыль на одного клиента (profit per user);

ARPPU – средний доход на одного платящего пользователя (average revenue per paying user);

CAC – стоимость привлечения клиента (customer acquisition cost);

COGS – стоимость проданных товаров (cost of goods sold).

Модель не использует ничего нового, как те же формулы, что и метод UQM, с той лишь разницей, что применяется в основном в области нового рынка – для расчета бюджетов компаний, занятых в области IT-технологий. Основные экономические понятия остались теми же: если расчет показывает, что один удельный показатель (юнит) приносит прибыль, значит и весь проект приносит прибыль, если убыток, то весь бизнес будет убыточным.

Вероятностные методы

Сценарное планирование

Сценарное планирование определяет, что каждая предполагаемая величина изменяется по сценарным вариантам [13], в основном по трем (базовому, негативному и позитивному). Таким образом определяется диапазон итоговых значений бюджета, в рамках которого возможна реализация проекта, при этом в качестве стратегического плана к действию выбирается базовый сценарий.

В ходе проведения анализа определяются наиболее приближенные к реальности показатели для всех трех вариантов развития событий. Когда показатели определены, расчет сценария ведется по детерминированному методу.

Метод Монте Карло

Стохастические методы финансового планирования применяются в том случае, когда вместо ожидаемой детерминированной величины ($n_{iбаз}$) экспертным путем выбираются, как и в сценарном планирова-

нии, максимальная и минимальная границы исследуемой величины.

В проекте они соответствуют названиям сценариев: позитивному ($n_{i\text{поз}}$) и негативному ($n_{i\text{нег}}$). Вероятность наступления рискового события находится в диапазоне значений от $n_{i\text{нег}}$ до $n_{i\text{поз}}$, при этом оценивается степень его отклонения от $n_{i\text{баз}}$. Величина стандартного отклонения для продукта или элемента структуры затрат определяет размер риска этого элемента.

Метод Монте Карло, или метод статистических испытаний, заключается в решении различных задач вычислительной математики посредством построения некоторого случайного процесса для каждой такой задачи с характеристиками процесса, равными требуемым значениям задачи, которые определяются приблизительно путем наблюдения этого процесса и его характеристик [2].

Этот метод моделирует большое количество возможных результатов в части возникновения ситуации наибольшей неопределенности для конкретной финансовой модели. Значения, которые можно присвоить неопределенным переменным задачи, а также конечный результат модели приведены в виде вероятностных распределений. Дж. Эванс и Д. Олсон [6] выделяют следующие преимущества метода Монте Карло: он позволяет проводить анализ исследуемого проекта путем экспериментального процесса, но не затрагивая систему в целом; лучше интерпретировать вычисления по сравнению с другими аналитическими методами; количественно оценивать вероятность наступления убытков. К недостаткам авторы относят необходимость в больших объемах данных, обработка которых требует временных затрат.

Сравнение методов финансового планирования на примере реальной компании

Подробное изучение представленных методов финансового планирования позволило получить следующие выводы:

– регрессионный анализ и оценка на основе прецедентов определяют зависимость между переменными проекта на основе исторических данных, что в большинстве случаев не может быть применимо для малых инновационных компаний, зачастую занимающихся инновационными видами деятельности и не имеющих аналогов;

– метод концептуальной оценки полезен для любого начинающего бизнеса, поскольку в нем закладываются все ключевые технико-экономические параметры, включая сроки главных стадий реализации;

– детализированная оценка для расчета финансового плана малого инновационного бизнеса на практике широко не применяется в связи с частым отсутствием достаточного количества конкретизированной информации;

– метод юнит-экономики разрабатывался авторами для малых компаний и применяется для малого инновационного бизнеса;

– сценарное планирование целесообразно использовать на начальном этапе реализации проекта, когда точные параметры сложно определить. Ошибкой может стать выбранный экспертным путем параметр базового сценария, являющийся следствием недостоверности результата предположения ожидаемой базовой величины. Данная особенность сценарного планирования объясняет целесообразность использования стохастических методов;

– метод Монте Карло применяется для малого инновационного бизнеса и является наиболее удобным с точки зрения вероятностной интерпретации результата и подходящим для условий неопределенности.

Следовательно, самыми приемлемыми методами финансового планирования для малых инновационных компаний можно считать методы концептуальной оценки, сценарного планирования и Монте Карло.

Для проверки этого утверждения на практике проанализирован бюджет малой инновационной IT-компании «Создание

платформы лидогенерации и управления дизайнерскими объектами недвижимости офисного назначения (лофтами)». Проект предполагает присутствие на рынке России и Германии и реализацию трех направлений: 1) лидогенерации (создания эффективного маркетплейса); 2) доверительного управления помещениями; 3) продажи программного обеспечения как отдельной услуги (SaaS-продукт). По данному проекту на этапе его инициации составлен предварительный финансовый план, в котором обозначены ключевые направления и сроки реализации с использованием метода юнит-экономики.

Для оценок значений переменных финансовой модели сделаны следующие допущения: а) ARPPU оценивался на основании исторических данных рынка и изменялся в диапазоне от 2 500 до 3 500 рублей; б) темп роста продаж изменялся в диапазоне от 2 300 до 3 300 единиц ежегодно.

Концептуальная оценка

Концептуальная оценка обрисовывает контуры проекта, все показатели здесь фиксированы: ARPPU взят равным среднему уровню – 3 000 рублей, темпы роста продаж составляют 2 800 единиц ежегодно.

Расчет предварительного бюджета исследуемого проекта представлен в табл. 1.

Таблица 1

Общий бюджет исследуемого проекта

Наименование	Единица измерения	2022	2023	2024	2025	2026
Операционная деятельность						
Выручка	Тыс. руб.	9 600	31 500	58 348	109 322	222 830
Россия	Тыс. руб.	9 600	31 500	55 566	81 960	110 854
Маркетплейс	Тыс. руб.	8 400	17 640	27 783	38 896	51 051
Количество	Ед.	2 800	5 600	8 400	11 200	14 000
ARPPU	Руб.	3 000	3 150	3 308	3 473	3 647
Свои помещения	Тыс. руб.	1 200	13 860	27 783	43 064	59 803
Германия	Тыс. руб.	–	–	2 782	27 362	111 975
Операционные расходы	Тыс. руб.	11 701	19 511	58 074	83 270	98 474
EBIT	Тыс. руб.	(2 101)	11 989	273	26 052	124 356
Процент к уплате	Тыс. руб.				2 400	4 000
Налог на прибыль	Тыс. руб.	–	2 398	55	4 730	24 071
Чистая прибыль	Тыс. руб.	(2 101)	9 591	219	18 921	96 285
Инвестиционная деятельность						
Инвестиционные расходы	Тыс. руб.	–	–	17 246	27 243	38 631
Финансовая деятельность						
Привлечение средств	Тыс. руб.			15 000	10 000	
Погашение средств	Тыс. руб.					25 000
Денежный поток (ДП)	Тыс. руб.	(2 101)	9 591	(2 027)	1 678	32 654
Ставка дисконтирования	%	23	24	24	24	24
Дисконтирование ДП (ДДП)	Тыс. руб.	(2 101)	7 747	(1 327)	883	13 802
ДДП накопительное	Тыс. руб.	(2 101)	5 646	4 319	5 202	19 003

По данному способу расчета итоговый показатель чистой приведенной стоимости (NPV) на пятилетний горизонт планирования составил 19 млн рублей.

Сценарное планирование

Значения показателей для рассматриваемого проекта и результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Показатели сценариев исследуемого проекта

Показатель	Единица измерения	Сценарии		
		базовый	позитивный	негативный
ARPPU в России	Руб.	3 000	3 500	2 500
Изменение к базовому значению	%		+17	–17
Ежегодное увеличение объема	Ед.	2 800	3 300	2 300
Изменение к базовому значению	%		+18	–18
NPV	Млн руб.	19	52,4	–10,3
Изменение к базовому значению	%		+176	–154

Так, на пятилетний горизонт планирования NPV по базовому сценарию составил 19 млн рублей, по негативному – –10,3 млн рублей, по позитивному – 52,4 млн руб.

Метод Монте Карло

Результаты имитационного моделирования исследуемого проекта по методу Монте Карло представлены в табл. 3.

Таблица 3

Результаты имитационного моделирования исследуемого проекта по методу Монте Карло

Параметры	Единица измерения	Показатель
Значение минимума	Руб.	–22 582 554
Значение максимума	Руб.	52 353 386
Среднее значение	Руб.	3 069 531
Стандартное отклонение	Руб.	13 716 423
Количество случаев < 0	Ед.	454
Количество случаев > 0	Ед.	546
Стандартная случайная величина (Z) (NPV = 0)		–0,244
Вероятность наступления убытка, %		41

По итогам анализа выявлено среднее значение NPV, равное 3,1 млн рублей, максимальное – на уровне 52,4 млн рублей, минимальное – –22,6 млн рублей, а также оценена вероятность наступления убытка в 41%.

Обсуждение результатов

Концептуальная оценка обрисовывает составляющие элементы бизнеса. Все показатели при использовании этого метода фиксированы. По нему получен положительный NPV, а проект выглядит привлекательным.

При сценарном планировании выявляется высокая чувствительность бизнеса к изменению ключевых параметров, границ. Так, при изменении ARPPU на 17% и темпов роста на 18% NPV проекта изменяется от –154 до 176%. При этом при негативном сценарии на весь горизонт планирования NPV остается отрицательным, при позитивном – положительным.

Применение метода Монте Карло также показывает высокую чувствительность бизнеса и широкий диапазон NPV: от –22,6 млн до 52,4 млн рублей. При этом метод позволяет оценить вероятность наступления отрицательного финансового результата на уровне 41%.

После проведения исследования получены следующие положительные выводы относительно методов сценарного планирования и метода Монте Карло:

– применение сценарного планирования обозначает диапазон полученного финансового результата в стоимостном выражении, что позволяет сформировать более четкое представление о масштабах будущего бизнеса;

– применение метода Монте Карло позволяет оценить вероятность наступления убытков, что делает этот метод предпочтительным в сравнении другими;

Методы сценарного планирования и Монте Карло не требуют серьезной подго-

товки аналитиков и знаний сложных формул, поэтому они могут легко использоваться на практике.

Направлениями дальнейшего исследования в области применения вероятностных подходов к финансовому планированию должна стать их апробация на целом ряде проектов в разных отраслях экономики, в частности на тех проектах, где есть возможность сравнить плановые и фактические показатели. Логично, что включение в исследование статистических данных позволит сделать его полнее. Это станет базой для создания рейтингов проектов, основанных на вероятностных результатах по отраслям, и исследования влияния этих рейтингов на принятие решений инвесторами.

Заключение

Современные малые инновационные компании особенно подвержены рискам дефолта. При этом в связи с их деятельностью в условиях неопределенности, отсутствием операционной истории и существующих аналогов применение широкого инструментария традиционных методов финансового планирования не представляется возможным. Методы аналогии, такие как оценка на основе прецедентов и регрессионный анализ, недостаточно изучены в контексте малых инновационных компаний и труднопримениимы.

На сегодняшний день финансовое планирование для малых компаний выполняется на основе детерминированных методов, в частности концептуальной оценки. Однако этот метод дает конкретный финансовый результат, реальность достижения которого сложно понять.

Выходом из сложившейся ситуации является использование вероятностных методов финансового планирования. Надлежащее составление финансового плана малой инновационной компании возможно путем реализации простого сценарного планирования и/или моделирования методом Монте Карло. Указание сценарных финансовых результатов и/или вероятностной их интерпретации приводит к более конкурентоспособным оценкам, например, при отборе компаний для финансирования частными инвесторами или продажи ее доли.

Список литературы

1. *Кожанова А. В.* Механизм финансирования российских стартапов. – М. : Проспект, 2023.

2. *Alvarez A. M.* Comparison of Proxies for Fish Stock. A Monte Carlo Analysis // Fisheries Research. – 2021. – Vol. 238. – P. 105901.

3. *Barakchi M., Torp O., Belay A. M.* Cost Estimation Methods for Transport Infrastructure: A Systematic Literature Review // Procedia Engineering. – 2017. – N 196. – P. 270–277.

4. *Dysert L. R.* Sharpen Your Cost Estimating Skills // Chemical Engineering Journal. – 2003. – Vol. 6. – N 45. – P. 22–30.

5. *Elfahham Y.* Estimation and Prediction of Construction Cost Index Using Neural Networks, Time Series, and Regression // Alexandria Engineering Journal. – 2019. – Vol. 58 (2).

6. *Evans J. R., Olson D. L.* Introduction to Simulation and Risk Analysis. – 2nd edition. – New York : Prentice Hall Inc, 2001.

7. *Homem Th., Santos P. E., Costa A. H. R., da Costa Bianchi R. A., de Mantaras R. L.* Qualitative Case-Based Reasoning and Learning // Artificial Intelligence. – 2020. – N 238. – P. 103258.

8. *Mariotti S., Glackin C.* Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business. – 5th edition. – USA : Pearson Education, 2020.

9. *Mirdamadi S., Etienne A., Hassan A., Dantan J. Y., Siadat A.* Cost Estimation Method for Variation Management // Procedia CIRP. – 2013. – N 10. – P. 44–53.

10. *Mitra S., Lim S., Karathanasopoulos A.* Regression Based Scenario Generation: Applications for Performance Management // Operation Research Perspectives. – 2018. – N 6. – P. 100095.

11. *Niazi A., Dai J. S., Balabani S., Seneviratne L.* Product Cost Estimation: Technique Classification and Methodology Review // Journal of Manufacturing Science and Engineering, Transactions of the ASME. – 2006. – N 128. – P. 563–575.

12. *Reynolds D., Baret F., Welcker C., Bostrom A., Ball J., Cellini F., Lorence A., Chawade A., Khafif M., Noshita K., Mueller-Linow M., Zhou J., Tardieu F.* What is cost-efficient phenotyping? Optimizing Costs for Different Scenarios // Plant Science. – 2019. – N 282. – P. 14–22.

13. *Uusitaloa L., Lehikoinenb A., Hellec I., Myrberg K.* An Overview of Methods to Evaluate Uncertainty of Deterministic Models in Decision Support // Environmental Modelling & Software. – 2015. – N 63. – P. 24–31.

14. *Wen-Der Y.* PIREM: a New Model for Conceptual Cost Estimation // Construction Management and Economics. – 2006. – N 24 (3). – P. 259–270.

15. *Xenidis Y., Stavrakas E.* Risk Based Budgeting of Infrastructure // Projects Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – N 74. – P. 478– 487.

References

1. Kozhanova A. V. Mekhanizm finansirovaniya rossiyskikh startapov [Financing Mechanism for Russian Startups]. Moscow, Prospekt, 2023. (In Russ.).

2. Alvarez A. M. Comparison of Proxies for Fish Stock. A Monte Carlo Analysis. *Fisheries Research*, 2021, Vol. 238, p. 105901.

3. Barakchi M., Torp O., Belay A. M. Cost Estimation Methods for Transport Infrastructure: A Systematic Literature Review. *Procedia Engineering*, 2017, No. 196, pp. 270–277.

4. Dysert L. R. Sharpen Your Cost Estimating Skills. *Chemical Engineering Journal*, 2003, Vol. 6, No. 45, pp. 22–30.

5. Elfahham Y. Estimation and Prediction of Construction Cost Index Using Neural Networks, Time Series, and Regression. *Alexandria Engineering Journal*, 2019, Vol. 58 (2).

6. Evans J. R., Olson D. L. Introduction to Simulation and Risk Analysis. 2nd edition. New York, Prentice Hall Inc, 2001.

7. Homem Th., Santos P. E., Costa A. H. R., da Costa Bianchi R. A., de Mantaras R. L. Qualitative Case-Based Reasoning and Learning. *Artificial Intelligence*, 2020, No. 238, p. 103258.

8. Mariotti S., Glackin C. Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business. 5th edition. USA, Pearson Education, 2020.

9. Mirdamadi S., Etienne A., Hassan A., Dantan J. Y., Siadat A. Cost Estimation Method for Variation Management. *Procedia CIRP*, 2013, No. 10, pp. 44–53.

10. Mitra S., Lim S., Karathanasopoulos A. Regression Based Scenario Generation: Applications for Performance Management. *Operation Research Perspectives*, 2018, No. 6, p. 100095.

11. Niazi A., Dai J. S., Balabani S., Seneviratne L. Product Cost Estimation: Technique Classification and Methodology Review. *Journal of Manufacturing Science and Engineering, Transactions of the ASME*, 2006, No. 128, pp. 563–575.

12. Reynolds D., Baret F., Welcker C., Bostrom A., Ball J., Cellini F., Lorence A., Chawade A., Khafif M., Noshita K., Mueller-Linow M., Zhou J., Tardieu F. What is cost-efficient phenotyping? Optimizing Costs for Different Scenarios. *Plant Science*, 2019, No. 282, pp. 14–22.

13. Uusitaloa L., Lehikoinenb A., Hellec I., Myrberg K. An Overview of Methods to Evaluate Uncertainty of Deterministic Models in Decision Support. *Environmental Modelling & Software,* 2015, No. 63, pp. 24–31.

14. Wen-Der Y. PIREM: a New Model for Conceptual Cost Estimation. *Construction Management and Economics*, 2006, No. 24 (3), pp. 259–270.

15. Xenidis Y., Stavrakas E. Risk Based Budgeting of Infrastructure. *Projects Procedia – Social and Behavioral Sciences,* 2013, No. 74, pp. 478– 487.

Сведения об авторе

Анастасия Вячеславовна Григорович
кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономической безопасности, финансов и бухгалтерского учета Российского университета кооперации.
Адрес: Российский университет кооперации, 141014, Московская область, городской округ Мытищи, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 12/30.
E-mail: a_kozhanova@bk.ru
ORCID: 0000-0002-5892-0841

Information about the author

Anastasia V. Grigorovich
PhD, Lecturer of Economic Security, Financial and Accounting Department of the Russian University of Cooperation.
Address: Russian University of Cooperation, 12/30 Vera Voloshina Str., Mytishchi, Urban District Mytishchi, Moscow Region, 141014, Russian Federation.
E-mail: a_kozhanova@bk.ru
ORCID: 0000-0002-5892-0841

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-140-147

CC BY

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА В КОНТЕКСТЕ ПРИМЕНЕНИЯ СТАНДАРТОВ IPSAS

Л. Б. Трофимова
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье рассмотрены основные направления совершенствования финансовой отчетности общественного сектора, построенной с учетом ключевых особенностей экономики государственных субъектов. На основе проведенного анализа структуры построения отчета о результатах финансовой деятельности, опубликованного в стандарте IPSAS 1 «Представление финансовой отчетности», выявляются факторы, влияющие на бухгалтерскую отчетность общественного сектора. Автором исследованы такие понятия, как сервисный потенциал, будущие экономические выгоды общественного сектора, обменные и необменные операции в качестве базовых факторов, влияющих на структуру отчета о результатах финансовой деятельности. Кроме того, разработаны и предложены к применению проекты моделей отчета о результатах финансовой деятельности, учитывающие ключевые особенности экономических субъектов общественного сектора, исходя из классификации деятельности на полезный (сервисный) потенциал и будущие экономические выгоды. Выявлено, что характер приобретения активов путем обменных и необменных операций позволит облегчить подходы к оценке экономических ресурсов с применением либо справедливой стоимости на дату приобретения, либо фактической себестоимости. В процессе исследования уточнены характеристики моделей построения отчета о результатах финансовой деятельности по характеру затрат, а также по их функциональному назначению в зависимости от национальных особенностей ведения бюджетного учета конкретной страны.
Ключевые слова: общественный сектор, сервисный потенциал, будущие экономические выгоды, обменные операции, необменные операции.

KEY TRENDS IN UPGRADING FINANCE ACCOUNTING OF PUBLIC SECTOR IN VIEW OF USING IPSAS STANDARDS

Lyudmila B. Trofimova
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article studies key trends in upgrading finance accounting in public sector built with regard to principle peculiarities of economy in state entities. By analyzing the structure of drawing-up the report on results of finance operations published in IPSAS 1 standard 'Providing Finance Accounting' factors were found that influence accounting of public sector. The author researched the following notions: service potential, future economic benefits of public sector, exchange and non-exchange operations as basic factors affecting the structure of report on results of finance operations. Apart from that, draft report models on results of finance operations were developed and offered for use as they take into account key peculiarities of economic entities of public sector proceeding from classification of work by useful (service) potential and future economic benefits. It was found out that nature of asset acquisition by exchange and non-exchange operation can simplify the approaches to estimation of economic resource by using either just value or factual cost value. In the process of research the author specified characteristis of models for

drawing up the report on results of finance operations by nature of costs and by their functional purpose depending on national specific features of conducting budget accounting in the concrete country.
Keywords: public sector, service potential, future economic benefits, exchange operation, non-exchange operations.

Основной целью совершенствования международных стандартов финансовой отчетности в общественном секторе (МСФО ОС, или IPSAS) является работа по унификации бюджетного учета на международном уровне. IPSAS призваны обеспечить минимизацию различий в ведении бухгалтерского учета субъектов госсектора экономики. Одновременно с этим работа по внедрению IPSAS зачастую подвергается критике практикующими бухгалтерами, поскольку данные стандарты в недостаточном объеме учитывают специфику общественного сектора экономики. Данная ситуация возникла в результате того, что изначально IPSAS создавались на основе IFRS – МСФО для коммерческого сектора, поэтому многие положения коммерческого учета были перенесены в основу разработки МСФО ОС без учета главной специфики целевого назначения общественного сектора экономики, заключающейся в ориентированности своей деятельности на социальные и общественные цели. Данное положение не лучшим образом сказалось на выборе основных подходов в построении финансовой отчетности для субъектов общественного сектора.

Как было упомянуто выше, при создании IPSAS Международным советом по стандартам бухгалтерского учета в государственном секторе были использованы подходы, применяемые в коммерческом секторе экономики. Вместе с тем целью субъектов общественного сектора является создание продукции, работ и услуг, а также полезного (сервисного) потенциала, направленных на решение социальных целей, поэтому бюджетная отчетность должна строиться с учетом данной специфики [1–3]. В пункте 5.7 Концептуальных основ финансовой отчетности общего назначения организаций общественного сектора Советом по МСФО ОС упоминается понятие сервисного потенциала как оказание услуг согласно социальным целям субъекта госсектора. С другой стороны, субъекты общественного сектора наделены возможностью получения будущих экономических выгод и занятия деятельностью, приносящей доход, если она соответствует их уставной деятельности. На рис. 1 показаны виды деятельности субъектов государственного сектора.

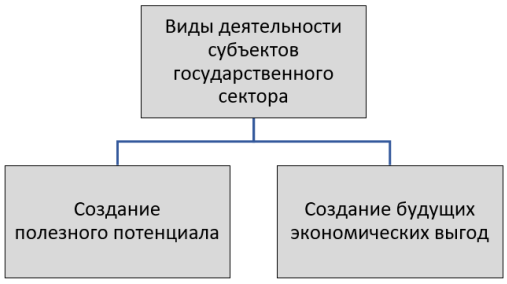

Рис. 1. Классификация деятельности субъектов государственного сектора

Данную классификацию целесообразно взять за основу при построении финансовой отчетности для субъектов общественного сектора. Результаты финансовой деятельности в отчете о результатах финансовой деятельности (ОРФД) следует отразить с уточнением их деятельности по созданию сервисного потенциала либо по получению будущих экономических выгод. Например, согласно Приказу от 25 марта 2011 г. № 33н «Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений» и Приказу от 28 декабря 2010 г. № 191н «Об утверждении Инструкции о порядке составления и представления годовой, квартальной и месячной отчетности об исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации», субъектами госсектора осуществляются следующие

виды деятельности по созданию сервисного (полезного) потенциала:

– целевая деятельность;

– оказание услуг путем формирования государственного задания;

– деятельность с находящимися во временном распоряжении средствами;

– бюджетная деятельность [4–6].

Какую бы форму ни принимали описанные выше виды деятельности, они все направлены на решение определенных социально значимых задач, поэтому их объединяет то, что все они направлены на создание сервисного потенциала.

Бюджетные и автономные учреждения в соответствии с Приказом Минфина России № 33н могут осуществлять приносящую доход деятельность, что в общественном секторе напрямую связано с получением будущих экономических выгод. Исходя из вышесказанного, считаем целесообразным в проекте ОРФД все виды деятельности отразить согласно данной классификации (столбцы 2 и 3 в табл. 2 и 3).

Согласно IPSAS 1 «Представление финансовой отчетности», Международным советом по стандартам учета в государственном секторе за основу построения отчета о результатах финансовой деятельности были взяты модели, предложенные стандартом IAS 1 «Представление финансовой отчетности», а именно формат по характеру затрат и по функциональному назначению. Особенности обоих форматов показаны в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение моделей построения отчета о результатах финансовой деятельности согласно IAS 1 и IPSAS 1

Структура отчета о совокупном доходе по назначению (функции) расходов в соответствии с МСФО (IAS 1)				
Доходы субъекта	Себестоимость производимых товаров, работ, услуг	Управленческие, коммерческие и административные расходы	Прочие доходы. Прочие расходы	Прибыль до налогообложения
Структура отчета о совокупном доходе по характеру расходов в соответствии с МСФО (IAS 1)				
Доходы субъекта	Элементы расходов	Изменение запасов и готовой продукции	Прочие доходы. Прочие расходы	Прибыль до налогообложения
Структура отчета о результатах финансовой деятельности по функциональному назначению согласно IPSAS 1				
Доходы	Расходы по функциональному назначению		Прочие доходы. Прочие расходы	Финансовый (операционный) результат до налогообложения
Структура отчета о результатах финансовой деятельности по характеру затрат согласно IPSAS 1				
Доходы	Элементы расходов		Прочие доходы. Прочие расходы	Финансовый (операционный) результат до налогообложения

Основным отличием отчета о совокупном доходе согласно IAS 1 от отчета о результатах финансовой деятельности, предложенного IPSAS 1, в модели по функции расходов является то, что в коммерческом секторе применяется понятие себестоимости, в то время как в общественном секторе расходы отражаются по функциональному назначению в целом без определения себестоимости по причине специфики субъектов госсектора, поскольку превалирующую долю в деятельности субъектов общественного сектора экономики занимает деятельность по предоставлению услуг. Считаем данный подход ограничивающим выбор структуры ОРФД, поскольку в различных странах существует более широкий подход к фор-

мированию финансовой отчетности общественного сектора. Например, в Российской Федерации в части ведения бюджетного учета существует множество различий в зависимости от организационно-правовой структуры организации. Деятельность организации госсектора может возникать:

– при осуществлении полномочий главного распорядителя бюджетных средств;

– у получателя бюджетных средств по госконтрактам;

– при осуществлении бюджетных инвестиций в строительство и прочую деятельность.

В соответствии с Приказом Минфина России № 157 затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг формируют себестоимость готовой продукции, работ, услуг, поэтому расходы в ОРФД могут быть представлены в виде общей себестоимости продукции, работ или услуг.

В модели ОРФД по характеру затрат в коммерческом секторе, предложенной стандартом IAS 1, отдельно показано изменение запасов, готовой продукции и незавершенного производства. Ввиду того, что при оказании услуг социального характера часто отсутствует необходимость определения незавершенности действия, в общественном секторе данная корректировка не производится по причине специфики его деятельности. Считаем, что данный подход сужает выбор субъектом госсектора формата ОРФД, поскольку в соответствии с законодательством в России вложения в нефинансовые активы, осуществляемые в целях создания объектов государственного (муниципального) имущества, строительство, предполагают наличие отчетной строки в ОРФД, содержащей изменение запасов, готовой продукции и незавершенного производства.

Спецификой IPSAS 1 также является классификация хозяйственных операций с подразделением их на обменные и необменные. При совершении необменной операции не происходит эквивалентная передача активов, работ и услуг либо выполнение равноценных бартерных условий (рис. 2).

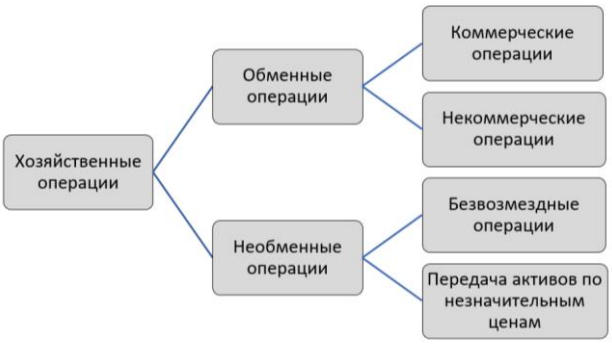

Рис. 2. Классификация хозяйственных операций

В отчете о результатах финансовой деятельности важно раскрытие данной детализации хозяйственных операций, поскольку характер приобретения активов за счет обменных либо необменных операций влияет на формирование их первоначальной стоимости (рис. 3).

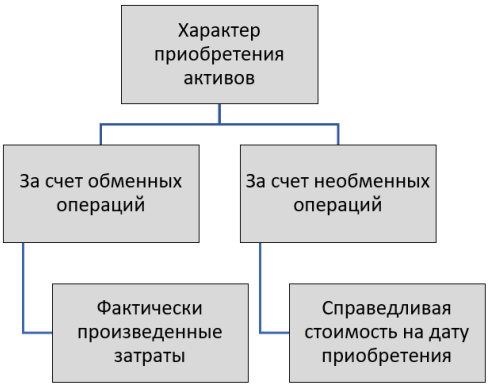

Рис. 3. Влияние характера операции на формирование первоначальной стоимости активов

Выявленные особенности общественного сектора предлагаем учитывать в проекте отчета о результатах финансовой деятельности. В табл. 2 показан проект ОРФД, построенный по характеру затрат.

Таблица 2

Проект ОРФД субъектов государственного сектора по характеру затрат

Статьи ОРФД	Деятельность по созданию сервисного потенциала		Деятельность по созданию будущих экономических выгод		Итого	
1	2		3		4	
	20X1 г.	20X0 г.	20X1 г.	20X0 г.	20X1 г.	20X0 г.
Доходы						
Продажа товаров, работ, услуг	X	X	X	X	X	X
Обмен товаров или услуг	X	X	X	X	X	X
Другие поступления от обменных операций	X	X	X	X	X	X
Налоги, трансферты и пр.	X	X	X	X	X	X
Другие поступления от необменных операций	X	X	X	X	X	X
Итого доходы	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Расходы						
Расход материалов	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Заработная плата	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Амортизация внеоборотных активов	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Прочие расходы	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Изменение запасов, готовой продукции, незавершенного производства	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)
Расходы на финансирование	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Итого расходы	**(X)**	**(X)**	**(X)**	**(X)**	**(X)**	**(X)**
Финансовый (операционный) результат до налогообложения за период	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**
Налог на прибыль	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Чистый финансовый (операционный) результат за период	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**
Чистый финансовый (операционный) результат прошлых периодов	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**
Результат переоценки внеоборотных активов	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)
Чистый финансовый (операционный) результат, относящийся:						
к собственникам	X	X	X	X	X	X
неконтролируемой доле	X	X	X	X	X	X

Согласно IPSAS 1, в ОРФД переоценка внеоборотных активов показывается отдельной статьей. И наоборот, если расходы классифицируются по функциональному назначению, обесценение включается в функцию, к которой оно относится. Считаем целесообразным результат от переоценки основных средств показать после определения операционного результата до налогообложения за период, поскольку он не оказывает влияния на размер налогооблагаемой прибыли. Для обеспечения сопоставимости ОРФД с отчетом о финансовом положении также следует включить отчетную строку «Чистый финансовый (операционный) результат прошлых периодов».

Стандартом IPSAS 1 в образце формы ОРФД принята статья «Прибыли/убытки». По нашему мнению, примененный стандартом термин «Прибыли/убытки» в большей степени относится к коммерческой деятельности, поэтому предлагаем заменить его на «Финансовый (операционный) результат». В табл. 3 показан проект ОРФД, построенный по функциональному назначению.

Таблица 3

Проект ОРФД субъектов государственного сектора по функциональному назначению

Статьи ОРФД	Деятельность по созданию сервисного потенциала		Деятельность по созданию будущих экономических выгод		Итого	
1	2		3		4	
	20X1 г.	20X0 г.	20X1 г.	20X0 г.	20X1 г.	20X0 г.
Доходы						
Продажа товаров, работ, услуг	X	X	X	X	X	X
Обмен товаров или услуг	X	X	X	X	X	X
Другие поступления от обменных операций	X	X	X	X	X	X
Налоги, трансферты и пр.	X	X	X	X	X	X
Другие поступления от необменных операций	X	X	X	X	X	X
Итого доходы	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Расходы						
Себестоимость*	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Расходы по функции: материалы, заработная плата, амортизация внеоборотных активов и прочие расходы**	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Расходы на финансирование	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Прочие расходы	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Итого расходы	**(X)**	**(X)**	**(X)**	**(X)**	**(X)**	**(X)**
Финансовый (операционный) результат до налогообложения за период	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**
Налог на прибыль	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Чистый финансовый (операционный) результат за период	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**
Чистый финансовый (операционный) результат прошлых периодов	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**	**X/(X)**
Результат переоценки внеоборотных активов	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)	X/(X)
Чистый финансовый (операционный) результат, относящийся:						
к собственникам	X	X	X	X	X	X
неконтролируемой доле	X	X	X	X	X	X

* Для главных распорядителей бюджетных средств.
** Для получателей бюджетных средств.

Результат переоценки внеоборотных активов нужно включить в отчет после расчета налога на прибыль, поскольку результат дооценки либо уценки активов не должен влиять на размер налогооблагаемой прибыли. В предложенном проекте ОРФД результат переоценки показан после строки «Чистый финансовый (операционный) результат прошлых периодов».

Заключение

Предложенные проекты отчета о результатах финансовой деятельности субъектов государственного сектора содержат, по сути, два отчета. В ОРФД, отражающем результат деятельности по созданию сервисного потенциала, показаны доходы и расходы, сформировавшиеся в результате отражения фактов хозяйственной жизни субъекта государственного сектора. В отчете, показывающем деятельность по созданию будущих экономических выгод, отражены доходы и расходы, сформировавшиеся в результате деятельности, приносящей доход.

Практическая значимость исследования заключается в применении предложенных проектов отчетов при анализе показателей финансовой отчетности. Результаты научного исследования также могут быть применены при формировании бюджетной отчетности с учетом требований МСФО общественного сектора.

Список литературы

1. *Бахаева А. И., Боброва А. А., Чиликина А. А., Трофимова Л. Б.* Сравнительный анализ концептуальных основ финансовой отчетности и общего назначения организаций общественного сектора // Приоритеты мировой науки: новые подходы и актуальные исследования : сборник научных трудов по материалам XXXIII Международной научно-практической конференции. – Анапа : Изд-во «НИЦ ЭСП» в ЮФО, 2022. – С. 4–14.

2. *Трофимова Л. Б.* Анализ концептуальных основ международных и российских стандартов финансовой отчетности общественного сектора // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – Т. 20. – № 2 (128). – С. 67–72.

3. *Трофимова Л. Б.* Ключевые подходы при создании электронного образовательного ресурса «МСФО общественного сектора» // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – № 2. – С. 64–70.

4. *Mkasiwa T. A.* The Magic of IPSAS Accrual: the Real without Reality // The International Journal of Public Sector Management. – 2022. – Vol. 35. – N 6. – P. 692–706.

5. *Oyeshola A. B., Olaniyi J. I., Olayiwola L. R.* The Influence of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) on Financial Reporting Quality of Public Health Institutions in Nigeria // Journal of Accounting and Financial Management. – 2022. – Vol. 8. – N 4. – P. 39–59.

6. *Tawiah V.* The Impact of IPSAS Adoption on Corruption in Developing Countries // Financial Accountability & Management. – 2023. – Vol. 39. – N 3. – P. 1–22.

References

1. Bakhaeva A. I., Bobrova A. A., Chilikina A. A., Trofimova L. B. Sravnitelnyy analiz kontseptualnykh osnov finansovoy otchetnosti i obshchego naznacheniya organizatsiy obshchestvennogo sektora [Comparative Analysis of the Conceptual Foundations of Financial Reporting and General Purpose Organizations of the Public Sector]. *Prioritety mirovoy nauki: novye podkhody i aktualnye issledovaniya: sbornik nauchnykh trudov po materialam XXXIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Priorities of World Science: New Approaches and Current Research. Collection of scientific papers based on materials of 23th International Scientific and Practical Conference]. Anapa, Izd-vo «NITS ESP» v YUFO, 2022, pp. 4–14. (In Russ.).

2. Trofimova L. B. Analiz kontseptualnykh osnov mezhdunarodnykh i rossiyskikh standartov finansovoy otchetnosti obshchestvennogo sektora [Analysis of the Conceptual Framework of International and Russian Public Sector Financial Reporting Standards]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2023, Vol. 20, No. 2 (128), pp. 67–72. (In Russ.).

3. Trofimova L. B. Klyuchevye podkhody pri sozdanii elektronnogo obrazovatelnogo resursa «MSFO obshchestvennogo sektora» [Key Approaches to Creating an Electronic Educational Resource IPSAS]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 2022, No. 2, pp. 64–70. (In Russ.).

4. Mkasiwa T. A. The Magic of IPSAS Accrual: the Real without Reality. *The International Journal of Public Sector Management*, 2022, Vol. 35, No. 6, pp. 692–706.

5. Oyeshola A. B., Olaniyi J. I., Olayiwola L. R. The Influence of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) on Financial Reporting Quality of Public Health Institutions in Nigeria. *Journal of Accounting and Financial Management*, 2022, Vol. 8, No. 4, pp. 39–59.

6. Tawiah V. The Impact of IPSAS Adoption on Corruption in Developing Countries. *Financial Accountability & Management*, 2023, Vol. 39, No. 3, pp. 1–22.

Сведения об авторе

Людмила Борисовна Трофимова
кандидат экономических наук,
доцент базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита Главного контрольного управления города Москвы РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Trofimova.LB@rea.ru

Information about the author

Liudmila B. Trofimova
PhD, Assistant Professor
of the of the Basic Department of Financial Control, Analysis and Audit
of the Main Control Department
of the City of Moscow of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Trofimova.LB@rea.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-148-159

CC BY

ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В НЕСТАБИЛЬНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

И. М. Кублин, Н. А. Иванова
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.,
Саратов, Россия
Е. Г. Дорожкина
Балаковский филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Балаково, Россия
Т. А. Андреева
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Сложившаяся в производстве продукции производственная и экономическая ситуация актуализирует проблематику управления кадрами с учетом потребностей в квалифицированных трудовых ресурсах. В статье представлен анализ состояния кадров на промышленном предприятии. Анализ основан на статистических данных, а также данных, которые собирались в рамках мониторинга кадровой политики. Сравниваются некоторые аспекты кадровой политики с учетом привлечения трудовых ресурсов в сферу производства на современном промышленном предприятии. Рассматриваются проблемы совершенствования кадровой политики, в том числе с учетом профессиональной пригодности. Особое внимание уделено необходимости реализации программ повышения квалификации, исходя из потребностей производства и на основании накопленного опыта.

Ключевые слова: кадры, повышение квалификации, карьерный рост, профессиональное обучение, предприятие.

RESEARCH ON STAFFING INDUSTRIAL ENTERPRISE OPERATION IN UNSTABLE MARKET CONDITIONS

Igor M. Kublin, Natalia A. Ivanova
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
Saratov, Russia
Elena G. Dorozhkina
Balakovo branch of RANEPA,
Balakovo, Russia
Tatyana A. Andreeva
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Production and economic situation observed in product manufacturing makes the problem of personnel management even more topical in view of needs in highly-qualified labour resources. The article provides analysis of HR condition at the industrial enterprise. The analysis is based on statistical data and information collected within

the frames of personnel policy monitoring. Certain aspects of HR policy were compared with regard to attracting labour personnel into production sphere at modern industrial enterprise. Challenges of upgrading HR policy were studied with due regard to professional suitability. Special attention was paid to the necessity to implement the program of advanced training based on requirements of production and gathered experience.
Keywords: personnel, advanced training, carrier growth, vocational training, enterprise.

Введение

Кадровая политика хозяйствующего субъекта – это сложная система, которая состоит из взаимосвязанных элементов и учитывает использование трудовых ресурсов в производственной и экономической деятельности. Кадровая политика представляет собой некоторую систему по работе с персоналом на основе определенных критериев, принципов и программ. Она должна оказывать влияние на подбор трудовых ресурсов с целью объединения общих усилий для достижения поставленных перед предприятием стратегических и тактических производственных и экономических задач [4]. Именно эффективность производства зависит от квалификации и знаний персонала.

Отметим, что важнейшими регуляторами кадровой политики являются программы карьерного роста, связанные с повышением профессиональной пригодности сотрудников и, как следствие, улучшением условий жизни и благосостояния.

Сегодня хозяйствующие субъекты настроены только на реализацию экономических целей, а социальная ответственность сводится к своевременной оплате труда без учета интереса персонала к его трудовой деятельности [11].

В то же время у существующих программ имеются значительные организационные методические недочеты, а именно: недостаточное обоснование выявленных проблемных приоритетов, отсутствие координации в межпрограммных увязках, недостаточный контроль за реализацией программ, неустойчивая система финансирования.

Обсуждение

Одной из проблем кадровой политики промышленного предприятия АО «Дормаш» является стабильно понижающаяся численность (среднесписочная численность) персонала. Наряду с увеличивающимся объемом товарной продукции сельскохозяйственного назначения (сельхозмашин, сеялок, приспособлений к сельхозтехнике и т. п.), растущими показателями прибыли, фондовооруженности и производительности труда, а также средней заработной платы одного работающего за месяц и за год и прибыли на одного работающего, уменьшение численности персонала кажется показателем не столь значимым, однако недооценивать его не стоит [10].

Исследование показало, что в настоящее время в некоторых структурных подразделениях предприятия существует напряженность в выполнении трудовых функций, связанная с недостатком квалифицированного персонала, что в свою очередь повышает рабочую нагрузку на действующих работников. Это объясняется тем, что год за годом сокращаются сроки ремонта производственного аппарата, а соответственно, снижается численность персонала того или иного вспомогательного или производственного подразделения.

Таким образом, в коллективе может назреть психологическая напряженность, связанная с тем, что на рабочих местах останутся в итоге самые достойные из всех действующих сотрудников, на которых ляжет вся ответственность в управлении теми или иными технологическими и производственными процессами – возникнет боязнь потери рабочего места по причине совершения непреднамеренных ошибочных действий. С другой стороны, возникает опасность потери кадров более низкой квалификации, которая в конечном итоге приведет к потере подготовки высококвалифицированных работников

[2]. Кроме гибких условий работы, целесообразно учитывать возможность заочного обучения персонала в высших учебных заведениях.

Отметим, что нередко конфликты в коллективе возникают по причине высокой загруженности и невозможности карьерного роста.

Также следует уделить внимание причинам возникающей профессиональной усталости, которые обусловливаются внешними и внутренними факторами. К внешним факторам относятся создавшиеся условия внешнего воздействия (политика, безопасность региона и т. п.) или особенности деятельности с учетом факторов, в которых находится трудовой коллектив при выполнении возложенных на него функций [7]. На наш взгляд, пристальное внимание должно быть уделено проблемам профессиональной депрессии, которая требует разработки организационных мероприятий воздействия на персонал со стороны психологов и кадровых подразделений. Устранение причин профессиональной депрессии требует и внесения коррективов в трудовую деятельность работника, которые будут способствовать выполнению трудовых функций и адекватной адаптации к рабочей обстановке.

При определении факторов профессиональной депрессии должны быть выявлены причины и ситуации, связанные с нервно-эмоциональным состоянием, усталостью и раздражением работников при выполнении трудовых функций [5].

Также особое внимание необходимо уделять внутренним причинам, к которым можно отнести однообразие в выполнении трудовых функций, невысокую оплату труда, низкую организованность на рабочем месте, авральные и заранее непредвиденные работы, отсутствие возможности профессионального роста, напряженные отношения и конфликтные ситуации с коллегами по работе и т. п. [13]. Все вышеперечисленное оказывает влияние на текучесть кадров на предприятии.

Приведем данные по качественному и количественному анализу состава персонала АО «Дормаш», полученные в процессе исследования (табл. 1–4).

Таблица 1

Численность персонала АО «Дормаш» за 2020–2022 гг.

Списочная численность	Численность на 31.12.2020	Численность на 31.12.2021	Численность на 31.12.2022
Всего	3 765	3 812	3 748
Промышленно-производственный персонал	3 737	3 786	3 720
В том числе:			
основной персонал	1 066	1 079	1 065
рабочий персонал	1 137	1 129	1 106
служащие, впомогательные рабочие, работники материально-технического обеспечения, маркетинга, сбыта, финансового и планово-экономического и планово-диспетчерского отделов	1 408	1 452	1 428
инженерно-технический персонал	126	126	121
Непроизводственный персонал (ученики)	28	26	28

Таблица 2

Средний возраст персонала по годам

Категория	2020		2021		2022	
	Количество, чел.	Средний возраст, лет	Количество, чел.	Средний возраст, лет	Количество, чел.	Средний возраст, лет
Рабочие	1 684	43	1 697	43	1 648	42,8
Специалисты	1 384	42	1 418	41	1 403	41,7
Руководители	684	47	686	47	686	47,7
Служащие	13	42	11	42	11	43,3
Итого	3 765	43	3 812	43	3 748	43,3

Таблица 3

Возрастная структура персонала предприятия

Год	Возраст									
	До 20 лет	21–25	26–30	31–35	36–40	41–45	46–50	51–55	56–60	Свыше 60 лет
2020	2	162	390	461	431	459	725	638	364	133
2021	6	166	429	451	466	406	710	646	391	141
2022	4	185	441	481	472	364	661	655	366	119

Таблица 4

Образовательная структура персонала

Тип образования	Количество персонала по категориям образования								
	2020			2021			2022		
	Всего	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины
Высшее	2 172	1 621	551	2 251	1 679	572	2 258	1 679	579
Среднее специальное	784	536	248	767	531	236	742	521	221
Среднее профессиональное	450	361	89	449	364	85	442	360	82
Среднее	359	240	119	344	227	118	306	208	98
Итого	3 795	2 758	1 007	3 723	2 801	1 011	3 731	2 768	980

Как видно из приведенных табличных данных, численность персонала за анализируемый период сокращалась, но невысокими темпами. Большая волна сокращения пришлась на 2020 г. В 2022 г. относительно 2021 г. был незначительный прирост персонала в количестве 8 человек. Всего в 2022 г. числился 3 731 человек.

Проведенные исследования показали, что по половой структуре мужчин на предприятии трудится больше, чем женщин, в 2,5 раза.

Средний возраст одного сотрудника составляет 44 года. Самая молодая рабочая группа по возрастной структуре приходится на специалистов (средний возраст – 41 год). Самым взрослым является управленческий персонал. Средний возраст в данной группе составляет 47 лет и старше.

По возрастной структуре наибольшую часть составляет персонал в возрасте 46–50 лет (646 человек в среднем за три года, 653 человека в 2022 г.). Наибольшую долю персонала этой группы занимают управленческие должности. Стоит отметить, что на предприятии имеется персонал старше 60 лет, в 2022 г. их было 119 человек, а в 2021 – 141 человек. Наименьшую часть составляет персонал в возрасте до 20 лет (в 2022 г. всего 4 человека).

Что касается уровня образования персонала предприятия, то большая часть работников имеет высшее образование – 60,5%. Среднее специальное образование имеют 19,6% работников, среднее профессиональное – 11,7%, среднее – 8,2%.

За анализируемый период увеличилось количество персонала с высшим образованием на 0,31% (7 человек, женщины) в динамике 2022 к 2021 г. Также в 2022 г. на 3,3% сократилось число рабочих, имеющих среднее специальное образование. В целом динамика по уровню образования персонала АО «Дормаш» положительная.

Складывающаяся обстановка показывает, что преобладающее большинство сотрудников трудятся на предприятии более 10 лет.

Известно, что кадровая политика предприятия представляет собой сложную многоярусную систему, которая состоит из таких элементов, как отбор кадров; адаптация персонала к работе в коллективе, обучение и переподготовка кадров; мотивация сотрудников; разработка требований к кадрам по должностям на основе профессионально-квалификационных моделей; профессиональная переподготовка и обучение персонала, а также повышение квалификации; определение размера за-

работной платы, льгот и социальных гарантий [8].

Используя внутренние и внешние источники комплектования кадров, высший менеджмент предприятия обеспечивает набор персонала, направленный на сохранение высокопрофессионального коллектива работников, обладающих достаточным объемом знаний и навыков в области производства инновационной сложнотехнической продукции [14].

Причины увольнения сотрудников предприятия представлены в табл. 5.

Таблица 5

Причины увольнения на АО «Дормаш»

Причины увольнения	Период увольнения		
	2020	2021	2022
Сокращение штатов	20	2	0
В порядке перевода	77	1	5
Перевод внутри корпоративной структуры	13	15	26
Инвалидность	3	1	2
Умерли	6	3	5
Истечение срока трудового договора (соглашение сторон)		3	2
По состоянию здоровья	1	1	1
Призыв на военную службу			
Прогул			
Осужден			
По соглашению сторон			
Переход на выборную должность		1	
По собственному желанию	109	142	230
Из них:			
на пенсию	67	86	162
переезд в другую местность	22	29	28
переход на другую работу	20	25	38
по уходу за ребенком до 14 лет		2	2
по уходу за больным членом семьи			
Итого	229	169	271

По состоянию на 31 декабря 2022 г. численность работников моложе 35 лет из общего числа уволенных составляла 32 человека (11,8%); на 31 декабря 2021 г. – 43 человека (25,4%); на 31 декабря 2020 г. – 31 человек (13,5%).

Также следует учесть, что общее количество уволенных составило за 2020 г. 229 человек; 2021 г. – 169 человек; 2022 г. – 271 человек (данные значения необходимы для полноценной оценки динамики коэффициента текучести).

Естественная текучесть должна составлять от 3 до 5% в год, что способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы предприятия [3].

Данные, приведенные в табл. 5, позволяют сделать вывод, что основная доля сотрудников, выбывающих с предприятия, учитывается по категории «По собственному желанию» ввиду выхода на пенсию, переезда в другую местность, перехода на другую работу, ухода за ребенком до 14 лет. Эти данные подтверждают тот факт, что предприятие внимательно относится к приему на работу молодых квалифицированных сотрудников.

При анализе кадровой политики следует обратить внимание на такой показатель, как интенсивность оборота по приему (табл. 6). Если раздельно просуммировать весь факт и весь план по приему персонала, то можно отметить, что общий недобор на конец 2022 г. составлял 144 человека.

В целом недобор не является отрицательным моментом в производственной деятельности АО «Дормаш», однако он напрямую влияет на такой показатель, как производительность труда.

Таблица 6

Динамика интенсивности оборота по приему кадров

Прогнозируемая потребность в кадрах			Комплектование кадрами в 2020 г.								Баланс
			I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	
Итого	76	142	22	27	21	39	21	33	12	43	+66
Прогнозируемая потребность в кадрах			Комплектование кадрами в 2021 г.								Баланс
			I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	
Итого	102	51	24	6	27	16	25	17	26	12	–51
Прогнозируемая потребность в кадрах			Комплектование кадрами в 2022 г.								Баланс
			I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	
Итого	207	63	36	14	40	16	43	14	88	19	–144

Коэффициент оборота по приему персонала показывает, какую часть составляют сотрудники, принятые в течение данного временного периода, от числа работников, состоящих в списках на конец периода. Из данных рис. 1 следует, что не всегда предприятие ставит своей целью пополнение штатного расписания взамен выбывших сотрудников.

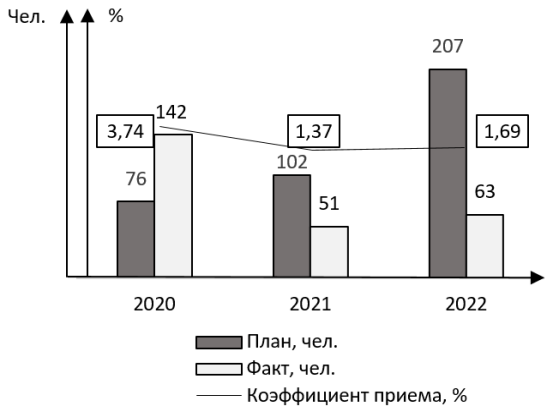

Рис. 1. Динамика коэффициента оборота по приему

В 2020 г. перебор персонала на начало года был превышен в два раза относительно плановых величин. Однако в 2021 г. наблюдаются коррекционные действия по набору, и уже количество фактически принятого персонала гораздо ниже плановых показателей на 2021 г. (хотя показатель приема по факту за 2020 и за 2021 гг. в целом выше, чем по плану).

Зависимость коэффициента текучести кадров от коэффициента приема свидетельствует о плановом снижении среднесписочной численности сотрудников производственных подразделений (рис. 2).

Рис. 2. Динамика обновляемости кадрового состава АО «Дормаш»

Ранее известные предпосылки снижения количества работников сводились к тому, что в производственных цехах должно остаться не более 110 работников. В настоящее время этот показатель имеет понижающуюся тенденцию.

Адаптация работников основана на постепенном включении их в производственный процесс в новых для них профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-управленческих, экономических, ги-

гиенических и бытовых условиях труда и отдыха [1].

Исследования показали, что на рассматриваемом предприятии процесс адаптации работников заключается в назначении ответственного (мастера), который курирует процесс подготовки на должность нового сотрудника организации; составлении программ подготовки по сдаче всех необходимых экзаменов (основными из которых являются охрана труда, правила пожарной безопасности, основные правила эксплуатации производственного и стендового оборудования); ознакомлении и наглядной демонстрации всего оборудования участка, на котором предстоит работать молодому специалисту [9].

Исследование показало, что на предприятии широко используется институт наставничества.

Наставничество представляет собой процесс обучения и подготовки, осуществляемый опытным работником, с акцентом на оптимизации адаптации сотрудников к условиям производственной деятельности предприятия, а также на развитии профессиональных и личностных качеств, необходимых для выполнения работы.

По завершении времени подготовки с наставником специалисты проходят собеседование с руководителем структурного подразделения и получают оценку потенциала с выдачей рекомендаций по дальнейшему профессиональному развитию и должностному росту.

Кроме того, на предприятии в конкретных производственных условиях систематически организуются профессиональная подготовка сотрудников, учеба по контролю качества, семинары по обмену опытом и совещания по организационным и техническим вопросам [6].

В качестве мероприятий по стимулированию, повышению квалификации и карьерному росту работников рассматриваются следующие направления:

– планирование карьерного роста сотрудников и ротация кадров по различным производственным подразделениям;

– система внутрикорпоративного профессионального обучения и развитие управленческих компетенций сотрудников и инженерно-технических работников;

– повышение личной заинтересованности работников в безопасной, надежной и экономически эффективной эксплуатации производственного оборудования на основе систематической оценки производственной деятельности, материального, морального поощрения и стимулирующих начислений;

– использование практического опыта ветеранов в обучении молодых сотрудников и развитии системы наставничества;

– формирование и подготовка кадрового резерва с учетом естественной убыли персонала.

Исследования показали, что на предприятии проводится обучение сотрудников по следующим направлениям: обучение работников в планово-диспетчерском подразделении; обучение ремонтного персонала, кадров инженерной поддержки и кадров, обеспечивающих безопасную производственную эксплуатацию.

Доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение в 2020 г., составляла 87,82%, в 2021 г. – 56,54%, в 2022 г. – 33,5%. Снижение доли этого показателя обусловлено снижением численности персонала, который прошел обучение (табл. 7).

Таблица 7

Динамика обучаемого персонала с отрывом и без отрыва от производства (в чел.)

Вид обучения	2020	2021	2022
Без отрыва от рабочего процесса	2 583	1 605	900
С отрывом от рабочего процесса	750	500	350
Всего	3 333	2 105	1 250

За счет внутренних источников финансирования АО «Дормаш» обеспечивает своих работников возможностью карьерного роста. Благоприятный климат в коллективе создается за счет перемещения внутри цехов, участков, лабораторий, групп. Одновременно руководство дает возможность работникам развиваться как внутри того коллектива, в котором они начали карьеру, так и в смежных подразделениях предприятия; стимулирует их дополнительными премиями, выплачиваемыми в том числе за стаж работы и за применение производственных навыков.

Менеджмент АО «Дормаш» уделяет большое внимание созданию безопасных условий труда для всех сотрудников на производстве. В рамках нормализации условий труда созданы и внедрены мероприятия, отвечающие требованиям Трудового кодекса Российской Федерации.

На предприятии достаточно развитая социальная политика, способствующая восстановлению работника после трудовых будней, выражающаяся в оплате предприятием спортивных мероприятий, которыми могут воспользоваться работники практически на безвозмездной основе: оплата катка, бассейна, тренажерного зала, спортивного зала для игровых видов спорта, бильярда и т. д.

Для сотрудников, принятых для работы с вредными условиями труда (термическое, сварочное производство и т. п.), предоставляется отпуск по вредности, а также возможность воспользоваться выездной реабилитацией в центрах-профилакториях, с которыми заключены договоры на оказание соответствующих оздоровительно-восстановительных услуг.

К сильным сторонам кадровой политики АО «Дормаш» можно отнести:

– рост прибыли предприятия на одного работника;

– рост показателя производительности труда;

– рост фонда заработной платы;

– стабильную социальную поддержку персонала.

В связи с низким коэффициентом омоложения кадров на фоне снижения загруженности учебного центра АО «Дормаш» вследствие сокращения объемов обучения работников организаций, а также преобладания работ по поддержанию квалификации персонала следует уделить внимание работе по поиску и внедрению способов обучения специалистов, не имеющих значительного опыта работы. Недостаточно эффективный контроль за здоровьем работников может сказываться на их высокой заболеваемости.

Заключение

Важнейшей позицией корректировки кадровой политики на рассматриваемом предприятии должна стать модель, увязанная с участием всего персонала в результатах производственно-хозяйственной деятельности. Кадровая политика не существует изолированно в отрыве от производственно-экономической деятельности и политики в сфере трудовых отношений, которые в конечном итоге влияют на социальную защищенность персонала и эффективность работы всего коллектива по выпуску конкурентной продукции. При этом базовое направление, связанное с корректировкой политики в области трудовых ресурсов, заключается в определении источников финансирования на активизацию политики занятости сотрудников с условием непрерывного повышения их квалификации. Кадровая политика должна фокусироваться на проведении организационных мер по выработке условий для оптимального использования потенциала трудовой и деловой активности работников [12].

Данное исследование расширяет и систематизирует подходы в сфере управления кадрами на промышленном предприятии, а также формирует направления, связанные со снижением текучести кадров, как возможного пути комплексного развития и совершенствования кадровой политики, нацеленной на уменьшение негативного воздействия внешней и внутрен-

ней среды на персонал. Проведенное исследование носит прикладной характер и может быть использовано хозяйствующими субъектами независимо от области и масштабов производственной деятельности.

Отметим выявленные недостатки действующей кадровой политики АО «Дормаш»: недостаточный уровень омоложения кадров; недостаточно эффективная работа отдела кадров в осуществлении найма и отбора персонала; уменьшение затрат на обучение с каждым годом; недостаточно эффективный контроль за заболеваемостью персонала. Анализ кадровой политики показал, что предприятие имеет резервы повышения ее эффективности.

Для достижения поставленных задач следует использовать такие виды резервов, связанных с направлением регулирования в области кадровой политики, как:

– разработка и введение эффективных регулируемых стимулирующих надбавок работникам, включенным в программу повышения квалификации, расширение масштабов переподготовки кадров и возможности выбора сотрудниками направлений переподготовки, соответствующих их способностям и интересам;

– действительное и повсеместное содействие всем категориям работников с учетом социально-трудовых отношений в стремлении карьерного роста;

– разработка программы сохранения рабочих мест с учетом нормализации условий повышения благосостояния персонала;

– проведение совместно с профсоюзной организацией обязательной социальной экспертизы предлагаемых программ для оценивания условий работы и смягчения социальных проблем коллектива и т. п.

В ходе исследования были определены принципы и функции, связанные с кадровым обеспечением производственной деятельности субъектов хозяйствования, опирающиеся:

– на планирование кадровой политики с учетом выявленных резервов и ресурсного обеспечения;

– подготовку и переподготовку кадрового состава;

– мотивацию и вовлеченность кадров в процесс достижения конкурентных преимуществ предприятия;

– координацию действий отдела кадров со структурными подразделениями по подбору рабочего и инженерно-технического персонала для выполнения стратегических задач, связанных с функционированием предприятия.

В этой связи приоритетом в кадровой политике должно быть кардинальное обновление подходов к обучению сотрудников на основе использования современных технологий и инструментов повышения квалификации сотрудников, выполняющих сложные работы по обслуживанию производственного аппарата и производству конкурентной продукции.

Процессы трудовых отношений многообразные и трудные, но их необходимо решать, так как без этого невозможно быть конкурентоспособным на рынке промышленного производства.

Список литературы

1. *Акимова О. С., Одинцова Т. Н., Пахомова А. В.* Системный подход к управлению процессом интеграции логистических потоков в туризме // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2008. – № 3. – С. 68–71.

2. *Бурмистрова И. К., Кублин И. М., Насыбулина В. П., Соловьева Н. А.* Интегральная оценка влияния социально-экономических факторов на уровень и продолжительность

молодежной безработицы // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 1 (37). – С. 26–31.

3. *Воронов А. А.* Производительность труда как основа конкурентоспособности // Пищевая промышленность. – 2002. – № 7. – С. 12–14.

4. *Демьянченко Н. В.* Компетенция персонала как основа формирования конкурентных преимуществ организации в постиндустриальной концепции менеджмента // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 4-2 (32). – С. 99–106.

5. *Иванова Н. А.* Роль социального партнерства в регулировании трудовых отношений в период экономического кризиса // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 327–331.

6. *Иванова Н. А., Кулакова Т. В., Дорожкина Е. Г.* Интерактивные технологии как средство развития профессиональных компетенций будущих управленцев // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. – № 1 (25). – С. 49–58.

7. *Кром И. Л., Еругина М. В., Орлова М. М., Долгова Е. М., Черняк М. Д., Бочкарёва Г. Н.* Детерминанты общественного здоровья в социальном контексте // Саратовский научно-медицинский журнал. – 2017. – Т. 13. – № 2. – С. 292–295.

8. *Кублин И. М., Ханин В. М., Тинякова В. И.* О применении аппарата нечетких множеств для оценки экономической эффективности затрат на улучшение качества выпускаемой продукции // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-1 (58). – С. 619–623.

9. *Махметова А. Ж. Е., Кублин И. М., Демьянченко Н. В., Зубарева Н. Н.* Ключевые операционные и маркетинговые аспекты обучения персонала в цифровой среде // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 1 (49). – С. 54–58.

10. Модернизация финансово-кредитных отношений: проблемы и перспективы : коллективная монография. – Саратов : Саратовский институт Российского государственного торгово-экономического университета, 2012.

11. Развитие человеческих ресурсов в условиях формирования социального государства : коллективная монография. – Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А., 2009.

12. *Санкова Л. В.* Инновационные подходы в управлении занятостью населения в современной экономике // Вестник Самарской государственной экономической академии. – 2007. – № 1 (27). – С. 111–114.

13. Человеческий потенциал в цифровой экономике : коллективная монография. – Саратов : ООО Издательство «КУБиК», 2020.

14. *Шульдякова В. В.* Проявления монопсонии на рынке труда // Вопросы структуризации экономики. – 2010. – № 2. – С. 524–529.

References

1. Akimova O. S., Odintsova T. N., Pakhomova A. V. Sistemnyy podkhod k upravleniyu protsessom integratsii logisticheskikh potokov v turizme [System Approach in Managing Process of Integrating Logistical Flows in Tourism]. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsiya* [RISC: Resources, Information, Supply, Competition], 2008, No. 3, pp. 68–71. (In Russ.).

2. Burmistrova I. K., Kublin I. M., Nasybulina V. P., Soloveva N. A. Integralnaya otsenka vliyaniya sotsialno-ekonomicheskikh faktorov na uroven i prodolzhitelnost molodezhnoy bezrabotitsy [Integral Estimation of Impact of Social and Economic Factors on Level and

Duration of Youth Unemployment]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Economy of Sustainable Development], 2019, No. 1 (37), pp. 26–31. (In Russ.).

3. Voronov A. A. Proizvoditelnost truda kak osnova konkurentosposobnosti [Economy of Sustainable Development]. *Pishchevaya promyshlennost* [Food Industry], 2002, No. 7, pp. 12–14. (In Russ.).

4. Demyanchenko N. V. Kompetentsiya personala kak osnova formirovaniya konkurentnykh preimushchestv organizatsii v postindustrialnoy kontseptsii menedzhmenta [Personnel Competence as Basis of Competitive Advantage of Organization in Post-Industrial Concept of Management]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitelskoy kooperatsii* [Bulletin of the Belgorod University of Customer Cooperation], 2009, No. 4-2 (32), pp. 99–106. (In Russ.).

5. Ivanova N. A. Rol sotsialnogo partnerstva v regulirovanii trudovykh otnosheniy v period ekonomicheskogo krizisa [The Role of Social Partnership in Labour Relation Regulation in Economic Crisis]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and Practice of Public Development], 2011, No. 8, pp. 327–331. (In Russ.).

6. Ivanova N. A., Kulakova T. V., Dorozhkina E. G. Interaktivnye tekhnologii kak sredstvo razvitiya professionalnykh kompetentsiy budushchikh upravlentsev [Interactive Technologies as Means of Developing Professional Competences of Future Managers]. *Aktualnye problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Acute Problems of Economics and Management], 2020, No. 1 (25), pp. 49–58. (In Russ.).

7. Krom I. L., Erugina M. V., Orlova M. M., Dolgova E. M., Chernyak M. D., Bochkareva G. N. Determinanty obshchestvennogo zdorovya v sotsialnom kontekste [Determinants of Public Health in Social Context]. *Saratovskiy nauchno-meditsinskiy zhurnal* [Saratov Academic-Medical Journal], 2017, Vol. 13, No. 2, pp. 292–295. (In Russ.).

8. Kublin I. M., Khanin V. M., Tinyakova V. I. O primenenii apparata nechetkikh mnozhestv dlya otsenki ekonomicheskoy effektivnosti zatrat na uluchshenie kachestva vypuskaemoy produktsii [Concerning the Use of Tool of Fuzzy Sets to Estimate Economic Efficiency of Costs for Improving Quality of Products]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2015, No. 5-1 (58), pp. 619–623. (In Russ.).

9. Makhmetova A. Zh. E., Kublin I. M., Demyanchenko N. V., Zubareva N. N. Klyuchevye operatsionnye i marketingovye aspekty obucheniya personala v tsifrovoy srede [Key Operational and Marketing Aspects of Personnel Training in Digital Environment]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Economics of Sustainable Development], 2022, No. 1 (49), pp. 54–58. (In Russ.).

10. Modernizatsiya finansovo-kreditnykh otnosheniy: problemy i perspektivy: kollektivnaya monografiya [Modernizing Finance and Credit Relations: Challenges and Prospects: collective monograph]. Saratov, Saratov Institute of the Russia State Trade and Economics University, 2012. (In Russ.).

11. Razvitie chelovecheskikh resursov v usloviyakh formirovaniya sotsialnogo gosudarstva: kollektivnaya monografiya [Development of Human Resources in Conditions of Social State Formation: collective monograph]. Saratov, Saratov State Gagarin Technical University, 2009. (In Russ.).

12. Sankova L. V. Innovatsionnye podkhody v upravlenii zanyatostyu naseleniya v sovremennoy ekonomike [Innovation Approaches in Managing Population Employment in Present Day Economy]. *Vestnik Samarskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii* [Bulletin of the Samara State Academy of Economics], 2007, No. 1 (27), pp. 111–114. (In Russ.).

13. Chelovecheskiy potentsial v tsifrovoy ekonomike: kollektivnaya monografiya [Human Potential in Digital Economics: collective monograph]. Saratov, Publishing House 'KUBiK', 2020. (In Russ.).

14. Shuldyakova V. V. Proyavleniya monopsonii na rynke truda [Cases of Monopsony on Labour Market]. *Voprosy strukturizatsii ekonomiki* [Issues of Economy Structuring], 2010, No. 2, pp. 524–529. (In Russ.).

Сведения об авторах

Игорь Михайлович Кублин
доктор экономических наук, профессор
кафедры «Экономика и маркетинг»
СГТУ имени Гагарина Ю. А.
Адрес: ФГБОУ ВО «Саратовский
государственный технический университет
имени Гагарина Ю. А.», 410054,
Приволжский федеральный округ,
Саратовская область, Саратов,
ул. Политехническая, д. 77.
E-mail: kublinim@sstu.ru
ORCID: 0000-0001-8985-6160

Наталья Алексеевна Иванова
доктор экономических наук, профессор
кафедры «Экономика и маркетинг»
СГТУ имени Гагарина Ю. А.
Адрес: ФГБОУ ВО «Саратовский
государственный технический университет
имени Гагарина Ю. А.», 410054,
Приволжский федеральный округ,
Саратовская область, Саратов,
ул. Политехническая, д. 77.
E-mail: ivanovana@sstu.ru
ORCID: 0000-0002-3805-4448

Елена Геннадьевна Дорожкина
кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики и менеджмента
Балаковского филиала РАНХиГС.
Адрес: Балаковский филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации», 413865,
Саратовская область, Балаково,
ул. Чапаева, д. 107.
E-mail: dorogkina_eg@mail.ru
ORCID: 0000-0001-7472-2557

Татьяна Анатольевна Андреева
доктор экономических наук,
профессор кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Andreeva.TA@rea.ru

Information about the authors

Igor M. Kublin
Doctor of Economics, Professor
of the Department for Economics
and Marketing of the SSTU.
Address: Yuri Gagarin State Technical
University of Saratov,
77 Polytechnic Str.,
Saratov, Saratov Region,
Volga Federal District, 410054,
Russian Federation.
E-mail: kublinim@sstu.ru
ORCID: 0000-0001-8985-6160

Natalia A. Ivanova
Doctor of Economics, Professor
of the Department for Economics
and Marketing of the SSTU.
Address: Yuri Gagarin State Technical
University of Saratov,
77 Polytechnic Str.,
Saratov, Saratov Region,
Volga Federal District, 410054,
Russian Federation.
E-mail: ivanovana@sstu.ru
ORCID: 0000-0002-3805-4448

Elena G. Dorozhkina
PhD, Associate Professor
of the Department for Economics
and Management
of the Balakovo Branch
of RANEPA.
Address: Balakovo Branch of RANEPA,
107 Chapaev Str., Balakovo,
Saratov Region, 413865,
Russian Federation.
E-mail: dorogkina_eg@mail.ru
ORCID: 0000-0001-7472-2557

Tatyana A. Andreeva
Doctor of Economics, Professor
of the Department for Management Theory
and Business Technologies
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Andreeva.TA@rea.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-160-169

CC BY

ГЕНДЕРНЫЙ ДИСПАРИТЕТ В IT- И STEM-ПРОФЕССИЯХ: АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ

М. Ю. Варавва
Оренбургский филиал Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Оренбург, Россия

В статье сфокусировано внимание на проблеме профессиональной интеграции российских женщин в новые процессы информационно-технологического развития. Тематика гендерного неравенства на рынке труда в тех или иных проявлениях и формах характерна практически для всех современных профессий. Не стала исключением в этом плане сфера информационных и цифровых технологий. IT- и STEM-отрасли – одни из направлений огромного пласта исследований по проблемам включенности женщин в данную профессиональную сферу. Автором исследуются причины недооценки трудового и творческого потенциала женщин, в соответствии с которыми женщинам традиционно отводятся гуманитарные и социальные профессии, а мужчинам – профессии, связанные с математикой, инженерным делом, высокими технологиями и информатикой. Отмечается, что многие профессиональные навыки, таланты и креативная доминанта женщин остаются неоправданно невостребованными. Рассмотрен комплекс внешних и внутренних факторов, препятствующих вхождению женщин в профессиональные области IT и STEM, поддерживающих гендерный дисбаланс и сегрегацию в трудовой сфере. Сделан вывод, что наличие и углубление гендерного диспаритета не только негативно влияют на социальные и этические отношения, но и выражаются в прямых экономических и кадровых издержках для страны. В свою очередь расширение присутствия женщин в новых цифровых отраслях и технических секторах не только станет потенциалом развития экономики, но и внесет вклад в решение многих вопросов гендерного неравновесия в сфере труда. Достижение гендерного баланса остается открытой и многогранной темой в теоретическом и практическом плане на стыке исследований экономики труда и социологии трудовых отношений.

Ключевые слова: гендерное неравенство, IT-индустрия, гендерный разрыв, трудовой потенциал, профессиональные навыки.

GENDER DISPARITY IN IT- AND STEM-PROFESSIONS: ANALYSIS OF KEY FACTORS

Margarita Yu. Varavva
Orenburg branch of the Plekhanov Russian University of Economics, Orenburg, Russia

The article focuses on the problem of professional integration of Russian women in new processes of information and technological development. The topic of gender inequality on labour market in certain shapes and forms is typical of nearly all today's professions. The sphere of information and digital technologies is not an exception. IT- and STEM-industries present only one line in a vast scope of research dealing with women inclusion in this professional field. The author studies reasons for underestimation of labour and creative potential of women, due to which women find themselves connected with humanitarian and social occupations, while men – with occupations dealing with mathematics, engineering, high technologies and information science. It was pointed out that various professional skills, talents and creative dominance of women are not in demand. A whole set of external and internal factors were investigated that prevent women from entering professional spheres of IT and STEM, which can back up gender disparity and segregation in labour sphere. The author came to the conclusion that gender disparity not only exercises a negative impact on social and ethic relations but can cause direct economic and staff costs for the country. In its turn the extended presence of women in new digital industries and technical sectors can foster the

development of economy and at the same time can help resolve numerous problems of gender inequality in labour sphere. Attaining gender balance is still an open and multi-sided topic in theoretical and practical plan on the junction of investigating labour economics and sociology of labour relations.
Keywords: gender disparity, IT-industry, gender gap, lab our potential, professional skills.

Введение

Принципиально новые информационные наукоемкие технологии продолжают производить революцию на рынке труда, перераспределяя и концентрируя таланты по сферам и отраслям Индустрии 4.0. Мир современных цифровых и high-tech-технологий притягивает к себе настоящих профи, которые определяют не только сегодняшнее развитие, но и будущее. В них заинтересован прагматичный бизнес: не только в России, но и во всем мире технологические компании испытывают настоящий кадровый голод, а это означает, что деловая практика все больше зависит от этих людей.

Специалисты, находящиеся на стыке STEM-профессий (наука, высокие технологии, инженерия, теоретическая и прикладная математика), являются ценным профессиональным ресурсом в сфере high-tech, цифровой информатики, искусственного интеллекта и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Необходимость и масштабы таких профессий в ближайшей перспективе будут только увеличиваться. Но, несмотря на всю прогрессивность, высоковостребованность и дефицит труда профессионалов технологичных специальностей, сегодня данная сфера демонстрирует гендерный диспаритет, что в новых условиях является серьезным барьером для достижения целевых ориентиров цифровой модернизации в России: в 2022–2023 гг. нехватка IT-кадров, по различным оценкам, составляла от 300 тыс. до 1 млн человек, причем данная тенденция будет доминировать вплоть до 2030 г. [1. – С. 174].

Значимость и важность активного вовлечения женщин в секторы новой экономики обусловлены прежде всего нарастанием рисков расширения границ дефицита кадров точечной квалификации в условиях масштабирования цифровизации во всех сферах жизни общества. Разносторонний дискурс о женщинах-профессионалах как о недооцененном резерве, необходимости привлечения и закрепления их в индустрии IT и STEM, а также интерес авторов и развитие исследований по данной проблематике подчеркивают ее современность и актуальность. Цель настоящего исследования заключается в определении ключевых факторов, поддерживающих гендерный диспаритет и низкий уровень вовлеченности российских женщин в IT- и STEM-специальности.

Недопредставленность женщин в информационно-технических профессиональных сферах как укоренившийся тренд отмечается и обсуждается сегодня исследователями, экономистами, социологами, организаторами производств и предпринимателями. На этом делает акцент Всемирный банк, отмечая, что ни одна страна, сообщество или экономика не смогут реализовать свой потенциал или встретить вызовы XXI в. без полноценного и равного участия женщин и мужчин[1].

Современная индустрия наукоемких технологий и цифровых продуктов традиционно считается преимущественно мужской территорией, где действует устойчивый эффект гендерного вытеснения (профессиональная сегрегация), который характеризуется увеличением доли занятых здесь мужчин. Необходимо отметить, что отсутствие гендерного паритета на рынках IT- и STEM-специальностей не является сугубо российской проблемой: в целом по странам имеет место неудовлетворительная динамика занятости женщин в информационных секторах национальных

[1] URL: https://www.vsemirnyjbank.org/ru/topic/gender/overview

экономик[1] отчасти из-за недоверия женщин к технологиям, меньшей их осведомленности об инновациях. Так, доля женщин в крупнейших западных IT-компаниях достигает 34,4%, в российских компаниях, по данным «Хабр Карьера», – 26% (например, в штате разработчиков портала «Яндекс» женщины составляют 10%)[2]. Гендерный дисбаланс, особенно в высокотехнологичных отраслях, тормозит становление цифровой экономики в условиях, когда технологии заменяют или преобразуют работу женщин и мужчин [2]. Наименьшее количество женщин наблюдается среди программистов (17%) и разработчиков ПО (менее 20%). Снижение доли женщин усугубляет гендерное неравенство в отраслях, требующих специализированных технических знаний и навыков, которые высоко оплачиваются и на которые растет спрос [13].

Гендерная асимметрия проявляется в разнообразных сферах, в том числе в образовательном и научном пространствах, что подтверждается значительным дисбалансом [11]. Существующие в обществе стереотипы и модели поведения, разделение карьерных траекторий по гендерному признаку, неотождествление женщин с наукой, IT-технологиями, математикой блокируют их мотивацию при выборе профессии в IT и областях STEM, снижают самооценку, оказываются значимыми при отсеве с инженерных и компьютерных факультетов [7; 8; 10; 11].

Гендерный разрыв в информационной и инженерно-технической областях возникает не только на этапе выбора направления подготовки [15] или при трудоустройстве девушек после окончания обучения по данным образовательным программам, но и на этапе обучения в вузе. Девушки чаще отчисляются с инженерно-технических направлений подготовки или переводятся на другие специальности [14]. В разрезе гендерной асимметрии женщины больше представлены в биологических науках, науках об окружающей среде, образовании, медицине, а в инженерных и в вычислительных областях в значительной степени преобладают мужчины [6].

Большинство исследователей солидарны в том, что тезис о разных интеллектуальных способностях и складах ума мужчин и женщин не выдерживает критики: различия в способностях к технико-математическим наукам мужчин и женщин связаны не с общим уровнем интеллекта [3; 5; 12], а с развитием готовых и специальных умственных способностей [9]. Деловая практика дает множество примеров того, что мужчины и женщины, работая совместно над STEM-проектами, предлагают более инновационные идеи, а компании, ориентированные на поддержание гендерного баланса сотрудников, более успешны [17].

Гендерный диспаритет в информационно-технологичных секторах России

Обращаясь к мировым индикаторам, характеризующим гендерные показатели стран, следует отметить, что Россия в 2021 г. занимала 81-е место из 156 стран, вошедших в рейтинг глобального Индекса гендерного разрыва (Global Gender Gap Index); в 2022 г. – 50-е место в рейтинге 170 стран по Индексу гендерного неравенства (Gender Inequality Index)[3]. Сегодня проблема гендерного дисбаланса и диспаритета в профессиональной сфере для России является не просто актуальной, но и труднорешаемой: около 70% женщин сталкиваются с гендерными сложностями в индустрии технических, высокотехнологичных и IT-профессий, а это достаточно высокий показатель (данные аспекты убедительно отражены в документальном фильме 2022 г. «Математическое неравенство»)[4].

[1] URL: https://https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023
[2] URL: https://www.forbes.ru/forbes-woman
[3] URL: https://gtmarket.ru/ratings/gender-inequality-index
[4] URL: https://www.forbes.ru/forbes-woman

Сегодня самыми популярными специальностями в сфере цифровых технологий для женщин являются бэкенд (27,1%) и тестирование (25,2%). В остальных профессиях женщины представлены слабо: фулстек-разработки – 8,5%; аналитика данных – 5,4%; мобильная и десктопная разработки – 5,3 и 3,2% соответственно. Доли остальных профессий значительно ниже: проджект-менеджеры – 2,8%; системная аналитика – 1,9%; геймдев – 0,9%. На специальности по информационной безопасности и DevOps приходится 0,3% и менее[1]. Исследования показывают, что в разработке программных продуктов по-прежнему доминируют мужчины, составляя 91,88%, женщины – 7,7%[2] (в мировой IT-отрасли доля разработчиков-женщин также невелика – 15%)[3].

Большинство женщин, устраиваясь по профессии в IT-сектор, в скором времени покидают отрасль [16]. Так, исследование Harvard Business Review показало, что 41% женщин, работающих в IT, оставляют профессию (по сравнению с 17% мужчин)[4]. Распределение мужчин и женщин по длительности опыта работы в IT-сфере отражает тот факт, что женщины превалируют среди начинающих, далее наблюдается тенденция к снижению их количества, что свидетельствует о проявлении негативных факторов, заставляющих женщин покидать профессию. В плане продолжительности работы ранжирование выглядит таким образом:

– менее 1 года: женщины – 10,2%; мужчины – 4,2%;

– 1–2 года: женщины – 17,8%; мужчины – 10,5%;

– 2–5 лет: женщины – 35,4; мужчины – 30,2%;

– 6–10 лет: женщины – 19,4%; мужчины – 20,5%;

– 11 и более лет: женщины – 17,3%; мужчины – 30,0%[5].

Следует выделить наиболее распространенные проявления гендерного неравенства, обусловливающие диспаритет в области IT- и STEM-профессий:

– мизогиния, или предвзятое отношение и стереотипы по поводу профессиональных технических и информационных способностей женщин (с тезисом «технологии не для женщин» сталкиваются 30% женщин);

– предубежденность работодателя на стадии трудоустройства (модель вытеснения: вопросы о планах по созданию семьи, деторождению и пр.);

– необходимость женщинам постоянно доказывать свою состоятельность как специалиста (отмечают 20% участниц соцопросов в России);

– сложности с выстраиванием коммуникации и нахождением общего языка с мужской частью коллектива (указывают 10% респонденток);

– существование зарплатной вилки: получаемые доходы женщин ниже, чем мужчин, в одних и тех же профессиональных нишах IT- и STEM-отраслей;

– отсутствие карьерных лифтов и скромные возможности для профессионального роста;

– укоренившиеся практики открытого неуважительного отношения мужчин к женщинам-коллегам (нетактичные высказывания, сексистские шутки);

– унизительная снисходительность со стороны коллег-мужчин;

– недостаточная поддержка от руководства или ее отсутствие;

– навязывание «клеевой работы» (glue work): попытки руководства переложить на женщин часть рутинных функций, от которых отказываются другие сотрудники (коммуникация, организация встреч, ведение документации и пр.);

[1] URL: https://https://dzen.ru

[2] URL: https://survey.stackoverflow.co/2023/#developer-profile-education

[3] URL: https://incrussia.ru/understand/women-it/

[4] URL: https://trends.rbc.ru/trends/social/622387229a794723abd3d42a?from=copy

[5] URL: https://habr.com/ru/companies/ruvds/articles/492140/

– нелояльность со стороны коллег и достаточно сильное давление в том случае, если женщины выступают конкурентами в плане выстраивания карьеры.

Детерминанты гендерного диспаритета как основа гендерного неравенства в информационно-технологических сферах

Устоявшиеся модели гендерного неравенства, приводящие к кадровому разрыву на рынках сверхвостребуемых технических профессий и IT-специальностей, детерминированы рядом поддерживающих факторов, которые условно можно разделить на две группы: внешние (стереотипные, экономические, институциональные, дискриминационные) и внутренние (установочные, поведенческие, самодискриминационные). В данном аспекте следует говорить о воздействии комплекса таких детерминант: установки, традиции, стереотипы, поведенческие модели, расписанные и навязанные обществом стандартные гендерные роли, имплицитные (неявные) характеристики.

Истоки гендерного неравенства заложены в ранних социальных институтах (семья, дошкольное воспитание, школа), которые в дальнейшем закрепляются в вузах. Из результатов опросов аналитического центра НАФИ следует, что российские родители в три раза реже рекомендуют технические специальности и IT-профессии своим дочерям, чем сыновьям; поступление в университеты на прикладную информатику рассматривают 36% юношей и только 10% девушек[1]. Например, в МФТИ соотношение девушек и юношей среди абитуриентов, поступающих на различные технические и IT-специальности, за 2020–2023 гг. практически не менялось; количество девушек от общего числа абитуриентов составляет лишь 27%[2]. В профильных высших учебных заведениях нередко делается акцент на том, что технические и IT-специальности не предназначены для женщин, а преподавательское сообщество зачастую демонстративно снисходительно относится к студентам-девушкам технических профилей, что негативно влияет на все этапы их профессионального становления. Так, почти треть студентов (32% юношей и 28% девушек) считает, что преподаватели выше оценивают способности юношей к математике [8]. На сегодняшний день есть масса авторитетных научных исследований, которые аргументированно доказывают об отсутствии значимой гендерной и психофизиологической дихотомии (разнице) в освоении математики, точных наук, информатики. Так, коэффициент интеллектуальности, когнитивные и вербальные способности в среднем у женщин выше, чем у мужчин, и они дольше сохраняют их в старости [3]. Женщины лучше выполняют тесты на быстроту восприятия знаковой информации, превосходят мужчин в скорости арифметических операций [5]. Мужчины лучше женщин решают новые интеллектуальные и сенсомоторные задачи, однако при тренировке и стереотипизации происходит нивелировка этих различий [12].

Вместе с тем следует иметь в виду другое ключевое ограничение – это навязанные извне и усвоенные поведенческие модели, психологические установки и роли, образы, когнитивные заблуждения, когда субъекты постоянно реплицируют и подтверждают стереотипы, распространенные в социуме (например, то, что инженерные, математические, IT-специальности – не для женского склада ума, поэтому девушки реже их выбирают; есть профессии, традиционно подходящие только для женщин; есть сугубо женская роль, отведенная ей природой, которая превалирует над профессиональной, и пр.).

Исследуя гендерные дисбалансы в профессиональной сфере, В. Рудаков отмечает, что многие STEM- и IT-профессии напрямую не связаны с факторами отталкивания для женщин: высокой интенсив-

[1] URL: https://nafi.ru/projects/sotsialnoe-razvitie/stereotipy-v-otnoshenii-zhenshchin-i-ikh-posledstviya/?
[2] URL: https:// https://habr.com/ru/companies/superjob/articles/580892/

ностью, напряженностью, тяжелыми условиями труда и высоким уровнем риска. Однако при построении профессиональной траектории женщинами они отторгаются. Гендерный разрыв возникает не из-за врожденных различий в способностях мужчин и женщин к точным и техническим наукам, а из-за существующих стереотипов об этих различиях и, как следствие, низкой заинтересованности и уверенности девушек в том, что они могут добиться успеха в профессии в области STEM [9]. В результате женщины сосредоточены преимущественно в низкотехнологичных отраслях экономики [4]. Таким образом, когда имплицитные стереотипы сильны, женщины менее привержены своей работе, чем мужчины; когда неявные стереотипы слабы, мужчины и женщины одинаково привержены своей работе [7. – С. 126]. Так, опрос Habr 2021 г. среди 462 респонденток[1] выявил, что определенный процент женщин пришли в IT-сферу из гуманитарных специальностей, а это свидетельствует о том, что выбор профессии связан не столько со способностями, сколько с желанием и интересом к самой работе, поскольку большинство технических и IT-специальностей требуют не творчества в чистом виде, а кропотливого и зачастую рутинного труда.

В отраслях с наибольшей концентрацией талантов представленность женщин также невелика. Здесь наблюдаются гендерный разрыв и низкое участие женщин: в 2022 г. только 30% талантливых специалистов в области искусственного интеллекта составляли женщины. Российские женщины по-прежнему значительно недопредставлены в отраслях-локомотивах, определяющих развитие науки о данных и STEM. В сфере технологий, информации и СМИ доля STEM-профессий для женщин составляет 23,4% по сравнению с 43,6% для мужчин[2]; малочисленны женщины в high-tech-производствах и наукоемких высокотехнологичных услугах, очень мало их среди ученых и инженеров. Гендерные диспропорции еще более ощутимы в области компьютерного обучения, программного обеспечения и ИКТ-услуг [2].

Многие современные STEM-профессии немыслимы без наукоемкого производства и предполагают дальнейшее развитие отраслевой науки. Вполне очевидно, что научная карьера женщин требует намного больших личных усилий и трудовых затрат по сравнению с мужчинами, но явных рисков и барьеров, кроме наличия способностей, самоорганизации и времени для достижения этих целей, нет. Тем не менее женщины в среднем реже, чем мужчины, защищают кандидатские и докторские диссертации, Так, лишь 5% из числа женщин, которые начинают заниматься наукой в аспирантуре, доходят до защиты диссертаций и получают степень доктора наук[3]; среди академиков РАН женщины составляют 5%; среди членов-корреспондентов – 10%; в таких подразделениях РАН, как отделения физических наук, математических наук, нано- и информационных технологий, женщин-академиков нет вообще[4]. Ключевым блокиратором здесь выступает самоотбор как осознанный отказ от многих достижительных мотиваций: научного признания, повышения социального статуса, самореализации в профессиональном сообществе, морального и материального поощрения и карьерного продвижения [11. – С. 48].

Дискриминацию в оплате труда также следует рассматривать как важную детерминанту гендерного диспаритета. В настоящее время наиболее высокооплачиваемые рабочие места характерны для сферы цифровых и информационных технологий, где гендерный дисбаланс выражается наиболее ярко [4. – С. 116]. Но и здесь сегрегация не является исключением: 29%

[1] URL: https://habr.com/ru/companies/ruvds/articles/
[2] URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/in-full/gender-gaps-in-the-workforce/
[3] URL: https://aif.ru/society/science/lish_5_zhenshchin-uchenyh_zashchishchayut_doktorskie_dissertacii
[4] URL: https://nauka.tass.ru/nauka/12667589

женщин утверждают, что их доход ниже заработной платы мужчин на аналогичных должностях (в России наблюдается разрыв в доходах в 30–40%).

Немаловажным движущим фактором выступает самодискриминация, или самоотбор (self-selection), когда женщины выбирают менее престижные и оплачиваемые рабочие места, исходя из своих личных установок, предпочтений, желания иметь менее рисковую и напряженную работу [9]. Самоблокировка, или дискриминация, направленная на себя, предвзятость к себе, неуверенность в собственных знаниях и умениях, зацикленность на стереотипах, боязнь нового – этим объясняется неуверенность женщин относительно high-tech- и цифровых навыков: женщины реже могут оценить, насколько совершенны и функциональны компьютер и программное обеспечение, которые они используют, чаще сталкиваются с затруднениями при овладении современными технологиями, гаджетами, приложениями. Так, всего 0,6% занятых женщин имеют наивысшие компьютерные компетенции, среди мужчин – 3,3%[1]; 53% предпринимательниц используют Интернет в бизнес-процессах, а 37% – интегрируют существующие цифровые технологии в свое дело[2].

Личная индифферентность к информационно-технологической сфере, отношение к ней как к сложной, непонятной и непривлекательной профессиональной области проявляются в меньшем интересе к миру техники и цифровым новациям: женщины реже, чем мужчины, следят за IT-новостями, трендами, изучают технологические новинки, меньше осведомлены о наиболее популярных IT-программах, сервисах, мессенджерах, социальных сетях и т. д. Значительную роль в формировании данных стереотипов играют навязанные со стороны лидеров мнений, массмедиа и социума в целом образы и примеры делового успеха, которые практически никак не ассоциируются с женщинами. Так, 83% россиян среди успешных людей назвали мужчин и только 17% – женщин.

Заключение

Современные тренды на инноватику, технологичность и цифровизацию несут в себе не только неоспоримые возможности и прогресс во всех аспектах деловой и обыденной жизни, но и серьезные вызовы, на которые общество должно найти адекватный отклик. Сегодня, когда профессиональные навыки и компетенции становятся все более важным дополнением к стремительно развивающимся технологиям, общество не может позволить себе отказаться от деловой активности и таланта женщин в тех секторах, в которых их представительство немногочисленно.

Существующий гендерный диспаритет в трудовой сфере связан с недооценкой потенциала женщин и вызван действием целого комплекса экономических, институциональных, профессионально-специфических и субъективно-поведенческих факторов: формами профессиональной сегрегации, устоявшимися моделями гендерного поведения, традиционными установками, культурой, обычаями и гендерными ролями социума, стандартными стереотипами, дискриминацией, иными скрытыми характеристиками.

Пересмотр участия женщин в новых постиндустриальных секторах экономики и изменение гендерных пропорций должны способствовать не только достижению гендерного паритета, но и снижению кадрового дефицита, особенно в высокотехнологичных отраслях, инженерных и точных науках.

Выравнивание гендерного состава среди студентов и выпускников традиционно мужских технических направлений подготовки будет способствовать обеспечению рынка труда квалифицированными специалистами, что крайне важно в условиях растущей нехватки профессионалов для

[1] URL: https://https://www.hse.ru/news/expertise/516890105.html
[2] URL: https://www.forbes.ru/forbes-woman/stanovyatsya-socialnym

цифровых и инженерно-технологических сфер. Поэтому в целях расширения профессиональной воронки необходимо, чтобы больше девушек поступали на информационные и технические факультеты профильных вузов, приходили в профессию и могли бы быть мобилизованы для разработки и развития новых технологий, технических решений, цифровых продуктов и IT-услуг. Расширение рынка труда за счет привлечения большего числа женщин и девушек в STEM- и IT-индустрию имеет стратегическое значение, поскольку данные отрасли закладывают и формируют технологическую картину мира будущего.

Положительной тенденцией является тот факт, что отдельные современные российские организаторы высокотехнологичного предпринимательства строят свою кадровую работу на принципах инклюзивной культуры труда, перестали оценивать специалистов по гендерному признаку, минимизировав или исключив факторы, вызывающие гендерное неравенство, высоко ценят участие женщин-профессионалов в развитии человеческих ресурсов своих компаний.

Преодоление гендерного разрыва может придать положительный импульс движению к целевым показателям цифровой зрелости, предоставляет женщинам широкие возможности не только для лучшего трудоустройства, но и для профессионального развития и получения достойных доходов.

Список литературы

1. *Варавва М. Ю.* Кадровый разрыв: масштабы и факторы дефицита ИТ-кадров в России // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – № 4. – С. 171–180.

2. *Говорова Н. В.* Женщины в цифровой экономике Европейского союза // Женщина в российском обществе. – 2021. – № 2. – С. 161–173.

3. *Дружинин В. Н.* Психология общих способностей. – СПб., 2000.

4. *Задворнова Ю. С.* Ликвидация гендерного разрыва в оплате труда в STEM-отраслях как ключевая задача преодоления гендерного неравенства в странах с цифровой экономикой // Женщина в российском обществе. – 2019. – № 3. – С. 114–120.

5. *Ильин Е. П.* Дифференциальная психофизиология мужчин и женщин. – СПб., 2002.

6. *Кеммет Е. В.* Гендерная асимметрия в профессиональном сообществе инженеров // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2017. – № 1 (45). – С. 140–145.

7. *Лебедева Н. В.* Стереотипы как возможный предиктор непредставленности женщин в STEM: разработка и апробация опросника «Стереотипные представления в отношении STEM» // Образование и саморазвитие. – 2023. – Т. 18. – № 2. – С. 118–132.

8. *Малошонок Н. Г., Щеглова И. А.* Роль гендерных стереотипов в отсеве студентов инженерно-технического профиля // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2020. – № 2. – С. 273–292.

9. *Рудаков В.* Картотека: гендерное неравенство в академии. – URL: https://iq.hse.ru/news/19.04.2019 (дата обращения: 27.01.2024).

10. *Савинская О. Б., Лебедева Н. В., Вилкова К. А.* Гендерные стереотипы и женские стратегии в высшем STEM-образовании: обзор междисциплинарного поля // Журнал исследований социальной политики. – 2022. – Т. 20. – № 3. – С. 505–520.

11. *Снежко В. Л., Щедрина Е. В., Палиивец М. С.* Тенденции усиления гендерной асимметрии в сфере научных исследований технических наук // Социально-гуманитарные знания. – 2022. – № 7. – С. 47–52.

12. *Харченко С. В.* Особенности взаимосвязей способностей общего и социального интеллекта у мужчин и женщин // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. – 2017. – № 2. – URL: https://www.es.rae.ru/bulletinpp/219-1142 (дата обращения: 15.12.2023).

13. *Хоткина З. А.* На пути к цифровому гендерному равенству // Женщина в российском обществе. – 2018. – № 3. – С. 5–13.

14. *Astorne-Figari C., Speer J. D.* Drop out, switch majors, or persist? The Contrasting Gender Gaps // Economics Letters. – 2018. – Vol. 164. – P. 82–85.

15. *Goy S. C., Wong Y. L., Low W. Y., Uzoigwe A. G.* Swimming Against the Tide in STEM Education and Gender Equality: a Problem of Recruitment or Retention in Malaysia // Studies in Higher Education. – 2018. – Vol. 43. – N 11. – P. 1793–1809.

16. *Ornes S.* The STEM gender gap: Can science and tech attract more women? // CQ Researcher. – 2018. – Vol. 28. – Issue 31.

17. *Thompson D.* The Secret to Smart Groups: It's Women. – URL: https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/01/the-secret-to-smart-groups-isnt-smart-people/384625/

References

1. Varavva M. Yu. Kadrovyy razryv: masshtaby i faktory defitsita IT-kadrov v Rossii [Staff Gap: Amounts and Factors of It-Specialists Deficit in Russia]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2023, No. 4, pp. 171–180. (In Russ.).

2. Govorova N. V. Zhenshchiny v tsifrovoy ekonomike Evropeyskogo soyuza [Zhenshchina in the Digital Economy of the European Union]. *Zhenshchina v rossiyskom obshchestve* [Woman in Russian Society], 2021, No. 2, pp. 161–173. (In Russ.).

3. Druzhinin V. N. Psikhologiya obshchikh sposobnostey [Psychology of General Abilities]. Saint Petersburg, 2000. (In Russ.).

4. Zadvornova Yu. S. Likvidatsiya gendernogo razryva v oplate truda v STEM-otraslyakh kak klyuchevaya zadacha preodoleniya gendernogo neravenstva v stranakh s tsifrovoy ekonomikoy [Closing the Gender Pay Gap in STEM Industries as a Key Challenge in Bridging Gender Inequality in Digital Economies]. *Zhenshchina v rossiyskom obshchestve* [Woman in Russian Society], 2019, No. 3, pp. 114–120. (In Russ.).

5. Ilin E. P. Differentsialnaya psikhofiziologiya muzhchin i zhenshchin [Differential Psychophysiology of Men and Women]. Saint Petersburg, 2002. (In Russ.).

6. Kemmet E. V. Gendernaya asimmetriya v professionalnom soobshchestve inzhenerov [Gender Asymmetry in the Professional Engineering Community]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsialnye nauki* [Bulletin of Nizhny Novgorod University named after N. I. Lobachevsky. Series: Social Sciences], 2017, No. 1 (45), pp. 140–145. (In Russ.).

7. Lebedeva N. V. Stereotipy kak vozmozhnyy prediktor nepredstavlennosti zhenshchin v STEM: razrabotka i aprobatsiya oprosnika «Stereotipnye predstavleniya v otnoshenii STEM» [Stereotypes as a Possible Predictor of Women's Lack of Representation in STEM: Development and Testing of the "Stereotypical Representations of STEM" Questionnaire]. *Obrazovanie i samorazvitie* [Education and Self-Development], 2023, Vol. 18, No. 2, pp. 118–132. (In Russ.).

8. Maloshonok N. G., Shcheglova I. A. Rol gendernykh stereotipov v otseve studentov inzhenerno-tekhnicheskogo profilya [The Role of Tender Stereotypes in the Dropout of Engineering Students]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsialnye peremeny* [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes], 2020, No. 2, pp. 273–292. (In Russ.).

9. Rudakov V. Kartoteka: gendernoe neravenstvo v akademii [Kartoteka: Gender Inequality in the Academy]. (In Russ.). Available at: https://iq.hse.ru/news/19.04.2019 (accessed 27.01.2024).

10. Savinskaya O. B., Lebedeva N. V., Vilkova K. A. Gendernye stereotipy i zhenskie strategii v vysshem STEM-obrazovanii: obzor mezhdistsiplinarnogo polya [Gender Stereotypes and Women Strategies in STEM: A Multidisciplinary Review]. *Zhurnal issledovaniy sotsialnoy politiki* [The Journal of Social Policy Studie], 2022, Vol. 20, No. 3, pp. 505–520. (In Russ.).

11. Snezhko V. L., Shchedrina E. V., Paliivets M. S. Tendentsii usileniya gendernoy asimmetrii v sfere nauchnykh issledovaniy tekhnicheskikh nauk [Trends in Increasing Gender Asymmetry in the Field of Scientific Research of Technical Sciences]. *Sotsialno-gumanitarnye znaniya* [Social and Humanitarian Knowledge], 2022, No. 7, pp. 47–52. (In Russ.).

12. Kharchenko S. V. Osobennosti vzaimosvyazey sposobnostey obshchego i sotsialnogo intellekta u muzhchin i zhenshchin [Features of the Relationships between the Abilities of General and Social Intelligence in Men and Women]. *Vestnik po pedagogike i psikhologii Yuzhnoy Sibiri* [Bulletin on Pedagogy and Psychology of Southern Siberia], 2017, No. 2. (In Russ.). Available at: https://www.es.rae.ru/bulletinpp/219-1142 (accessed 15.12.2023).

13. Khotkina Z. A. Na puti k tsifrovomu gendernomu ravenstvu [On the Way to Digital Gender Equality]. *Zhenshchina v rossiyskom obshchestve* [Woman in Russian Society], 2018, No. 3, pp. 5–13. (In Russ.).

14. Astorne-Figari C., Speer J. D. Drop out, switch majors, or persist? The Contrasting Gender Gaps. *Economics Letters*, 2018, Vol. 164, pp. 82–85.

15. Goy S. C., Wong Y. L., Low W. Y., Uzoigwe A. G. Swimming Against the Tide in STEM Education and Gender Equality: a Problem of Recruitment or Retention in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 2018, Vol. 43, No. 11, pp. 1793–1809.

16. Ornes S. The STEM gender gap: Can science and tech attract more women? *CQ Researcher*, 2018, Vol. 28, Issue 31.

17. Thompson D. The Secret to Smart Groups: It's Women. Available at: https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/01/the-secret-to-smart-groups-isnt-smart-people/384625/

Сведения об авторе

Маргарита Юрьевна Варавва
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики
и социально-гуманитарных дисциплин
Оренбургского филиала
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: Оренбургский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 460000, Оренбург,
ул. Ленинская/Пушкинская, д. 50/51–53.
E-mail: margur2010@mail.ru

Information about the author

Margarita Yu. Varavva
PhD, Assistant Professor
of the Department for Economics and Social
and Humanitarian Disciplines
of the Orenburg branch of the PRUE.
Address: Orenburg branch of the Plekhanov
Russian University of Economics,
50/51–53 Leninskaya/Pushkin Str.,
Orenburg, 460000,
Russian Federation.
E-mail: margur2010@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-170-180

CC BY

МЕХАНИЗМ ФИНАНСИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ДОЛГОВРЕМЕННОГО УХОДА В РОССИИ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ[1]

Д. В. Некипелова
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

Система долговременного ухода (СДУ) является важным элементом системы социального обеспечения граждан и позволяет не только создавать необходимые условия для достойной жизни людям старшего возраста, испытывающих ограничения, и инвалидам, но и снизить нагрузку на систему здравоохранения в части оказания амбулаторной и стационарной помощи таким гражданам, а также на домохозяйства в части организации долговременного ухода как в виде неоплачиваемого труда родственников, так и в виде расходов на приобретение медикаментов и технических средств реабилитации. Так, родственники, вынужденные осуществлять уход, могут не оставлять работу по специальности и полноценно реализовываться в обществе, а семья – не терять доход от занятости. На фоне усиления тенденции старения населения и увеличения доли граждан старше пенсионного возраста создание и развитие системы долговременного ухода представляется крайне важной задачей. Однако ее создание требует определения понятного и устойчивого источника финансирования. В России система долговременного ухода стала развиваться в качестве пилотного проекта только в последние пять лет, но полученные результаты крайне важны. В статье дана оценка действующего механизма финансирования системы долговременного ухода за гражданами пожилого возраста и инвалидами в России, проанализированы различные варианты организации финансирования СДУ в мировой практике и дана оценка их потенциального внедрения в отечественную практику.
Ключевые слова: старение населения, социальный пакет долговременного ухода, пенсионеры, инвалиды, социальные услуги.

MECHANISM OF FINANCING THE SYSTEM OF LONG-TERM NURSING IN RUSSIA: CURRENT STANDING AND PROSPECTS

Darya V. Nekipelova
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

The system of long-term nursing is an important element of the system of social welfare, which gives an opportunity to create necessary conditions for worthy life of elderly people with restrictions and disabled ones. At the same time it can decrease the burden on the Public Health System in rendering in-patient and out-patient services to these people and on households in arranging lasting care in the form of unpaid work of relatives and in the form of expenses on medication and technical means of rehabilitation. In this way relatives who have to do nursing, can keep their employment and realize themselves in society and the family will not lose incomes. In view of the increasing trend of populating aging and of growing share of people older than the retirement age establishing and developing the system of long-term nursing is a very serious goal. However, it will need a clear and stable source of financing. In Russia the system of long-term nursing has been developing as a pilot project only for 5 years and results of this work are extremely important. The article appraised the effective mechanism of financing the system

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

of long-term nursing for elderly people and disabled ones, analyzed different variants of financing long-term nursing systems in world practice and provided feasible potential of their introduction in home practice.
Keywords: population aging, social block of long-term nursing, retired people, disabled people, social services.

В последнее время во многих странах мира, в том числе и в России, наблюдается рост доли населения старше пенсионного возраста. Согласно данным Росстата, в 2023 г. доля лиц старше пенсионного возраста составляла 24,5% по сравнению с 20,4% в 2005 г., в абсолютных величинах численность граждан старше пенсионного возраста выросла за эти годы с 29,3 млн до 35,8 млн человек, и это с учетом поэтапного повышения законодательно установленного пенсионного возраста в России, начавшегося с 2019 г. При этом по прогнозам Росстата такая тенденция роста сохранится, и к 2046 г. доля лиц старше пенсионного возраста составит около 30%, или 40 млн человек[1].

Помимо увеличения численности пенсионеров, в России растет и средняя продолжительность жизни. В 2023 г. она составляла более 73 лет, а по высокому варианту прогноза Росстата к 2030 г. может составить почти 78 лет (73,3 года для мужчин и 82,1 года для женщин)[2], тем более что руководство страны ставит перед собой такую цель и реализует различные программы, направленные на ее достижение[3].

Проблема старения населения обостряет потребность граждан в долговременном уходе, поскольку с возрастом увеличивается вероятность наступления различных дисфункций в организме, вследствие чего потребность в сторонней помощи и уходе возрастает. Таким образом, перед обществом возникает новый вызов – необходимость поиска эффективной и устойчивой модели финансирования системы долговременного ухода. При этом услуги в рамках долговременного ухода отличаются высокой трудоемкостью и необходимостью особой подготовки персонала, где помимо квалификационных требований должны быть такие компоненты, как сочувствие, высокий уровень эмпатии, желание и возможность помогать и т. д. Часто пожилым людям и инвалидам, которым требуется уход, необходим индивидуальный подход. С финансово-экономической точки зрения эти факторы усложняют поиск универсального решения и приводят к удорожанию и сложности расчетов расходов в рамках соответствующей модели.

В целом присутствие в социальной сфере системы долговременного ухода как отдельного компонента является признаком развитого общества. Кроме того, развитие СДУ как отдельного элемента системы социальной защиты позволяет сократить расходы на систему здравоохранения, поскольку сокращается количество амбулаторных и стационарных пациентов. Поэтому правительства многих стран занимаются развитием таких программ. Так, страны Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в среднем тратят на такие программы около 2% от ВВП. Расходы отдельных стран гораздо превышают это значение. Например, в Нидерландах расходы на СДУ в 2021 г. составляли 4,1% от ВВП, в Норвегии – 3,2%, в Швеции – 3,1%, в Бельгии – 2,1%, в Японии и Франции – 2% от ВВП [6; 9]. Самыми передовыми в вопросе организации СДУ считаются Израиль, Франция, Германия, Япония и Швеция [7].

В Российской Федерации система долговременного ухода как государственная

[1] Численность населения Российской Федерации. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/SP_1.1.xlsx (дата обращения: 29.02.2024).

[2] Официальный интернет-ресурс для информирования о социально-экономической ситуации в России. – URL: https://объясняем.рф/articles/news/srednyaya-prodolzhitelnost-zhizni-v-rossii-v-2023-godu-prevysila-73-goda/; Ожидаемая продолжительность жизни при рождении. – URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/population/demo/progn7.htm (дата обращения: 19.01.2024).

[3] См.: Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

программа стала развиваться только в последние годы, хотя некоторые ее элементы присутствовали и ранее. Так, на основании Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ (в редакции от 25 декабря 2023) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» гражданам, нуждающимся в помощи (постоянной, периодической, разовой или срочной) оказывают социальные услуги с целью улучшения условий жизнедеятельности или расширения возможностей самостоятельно обеспечивать основные жизненные потребности. Данный законодательный акт является основным, в рамках которого люди с ограниченными возможностями, пенсионеры и другие категории граждан могут получить необходимую помощь. Федеральный закон предусматривает оказание следующих социальных услуг по видам: социально-бытовых, социально-медицинских, социально-психологических, социально-педагогических, социально-трудовых, социально-правовых, услуг в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг и срочных (ст. 20 Федерального закона № 422-ФЗ).

Согласно Федеральному закону, основными источниками финансирования системы социального обслуживания граждан являются:

1) средства бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;

2) благотворительные взносы и пожертвования;

3) средства получателей социальных услуг при предоставлении социальных услуг за плату или частичную плату;

4) доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, осуществляемой организациями социального обслуживания, а также иные не запрещенные законом источники (ст. 30 Федерального закона № 422-ФЗ).

В целом расходы федерального бюджета на реализацию социальной политики в Российской Федерации в 2023 г. составляли 3,7% от ВВП, расходы на здравоохранение – 0,7% от ВВП (рис. 1).

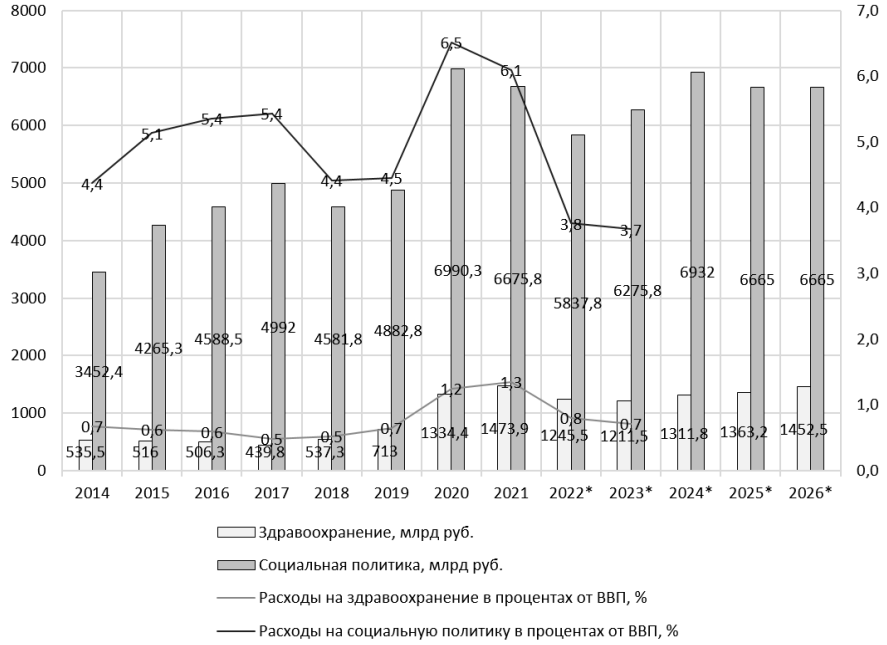

Рис. 1. Расходы федерального бюджета на социальную политику и здравоохранение

* Указан запланированный объем средств ввиду отсутствия данных о фактическом исполнении бюджета на дату написания статьи.

Составлено по: URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=80041-kratkaya_ezhegodnaya_informatsiya_ob_ispolnenii_federalnogo_byudzheta_mlrd._rub (дата обращения: 26.02.2024); URL: https://web.archive.org/web/20130603204831/http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/# (дата обращения 26.02.2024).

Максимальные показатели за рассматриваемый период были достигнуты в 2020 г. – 6,5 и 1,2% на социальную политику и здравоохранение соответственно, что можно объяснить реализацией мероприятий по преодолению пандемии коронавирусной инфекции и ее экономических последствий в этот же период, затем они снижались. По итогам 2022 и 2023 гг. достигнуты минимальные показатели расходов на реализацию социальной политики относительно ВВП – менее 4%, на здравоохранение расходы за эти же периоды составляли менее 1%. Однако уже в 2024 г. планируется потратить на реализацию социальной политики на 656,2 млрд рублей больше, чем в прошлом периоде, а в плановом периоде 2025–2026 гг. – на 389,2 млрд рублей больше относительно прошлого года. На здравоохранение расходы планируется увеличить в 2024 г. на 100,3 млрд рублей, в 2025 г. – на 151,7 млрд рублей, а в 2026 г. – на 241 млрд рублей. Таким образом, нельзя сказать, что расходы на социальную политику имеют устойчивую динамику. С одной стороны, это объяснимо внешними вызовами, с которыми наша страна сталкивается в последние годы, усилением санкционного давления и другими факторами, но с другой стороны, социальная сфера является очень важной для нашей страны, поэтому необходимо обеспечить чувство социальной защищенности граждан, которые в этом крайне нуждаются. К таким не в последнюю очередь относятся и рассматриваемые нами категории – пенсионеры и инвалиды.

Для сравнения, страны ОЭСР тратят на реализацию социальной политики около 21% от ВВП, отдельные страны, такие как Франция, Италия, Австрия, Финляндия, Бельгия, – более 30% от ВВП [8]. При этом в нашей стране социальные услуги предоставляются на бесплатной основе только льготным категориям граждан, а также гражданам, чей среднедушевой доход ниже или равен предельной величине среднедушевого дохода, под которой понимается полуторное соотношение к величине прожиточного минимума (ст. 31 Федерального закона № 422-ФЗ). В 2023 г. доля граждан с установленной инвалидностью, состоящих на учете и обсуживающихся в органах социальной защиты населения, составляла 5,7%, основная часть таких граждан на социальном обслуживании в органах социальной защиты не состоит – 91,8%. Большинство инвалидов обслуживаются на дому (90,4%) и менее десятой части – в полустационарной форме (8,6%). По условиям предоставления социальных услуг большая часть инвалидов получает социальные услуги полностью бесплатно (53,8%), почти 40% – на условиях частичной оплаты за счет собственных средств и 6,2% – на условиях полной оплаты за счет собственных средств. При этом большая часть инвалидов (39,5%) социальным обслуживанием полностью удовлетворена. Они оценивают его как очень высокого качества, 35,9% инвалидов социальное обслуживание в целом удовлетворяет (высокое качество) и 22,5% – удовлетворяет частично (среднее качество) [4]. Среди тех, кто нуждается в социальных услугах, наиболее востребованы социально-педагогические, социально-бытовые и социально-медицинские услуги (рис. 2).

Таким образом, можно отметить, что до недавнего времени системы долговременного ухода как отдельного компонента, интегрированного в систему социального обслуживания пожилых граждан и инвалидов, не существовало. Граждане, которым требовались соответствующая помощь или долговременный уход, получали их по линии системы социального обеспечения и здравоохранения, в основном либо на бесплатной основе (льготные категории и малообеспеченные граждане), либо полностью или частично за счет собственных средств. С 2018 г. в России СДУ развивается как новый элемент системы социального обеспечения граждан пожилого возраста и инвалидов, однако ее внедрение осуществляется в рамках пилотного проекта в отдельных регионах страны (и даже в отдельных территориях этих регионов) в

рамках федерального проекта «Старшее поколение» национального проекта «Демография». Порядок ее финансирования определяется положениями соответствующей программы. Отличия СДУ от социальных услуг состоят в том, что помощь в ее рамках могут получить граждане вне зависимости от уровня их материального обеспечения или статуса нуждаемости, а также в том, что система развивает не столько заявительный характер охвата нуждающихся в уходе, сколько выявительный. Это повышает потенциал охвата граждан необходимой помощью и уходом, в особенности одиноко проживающих.

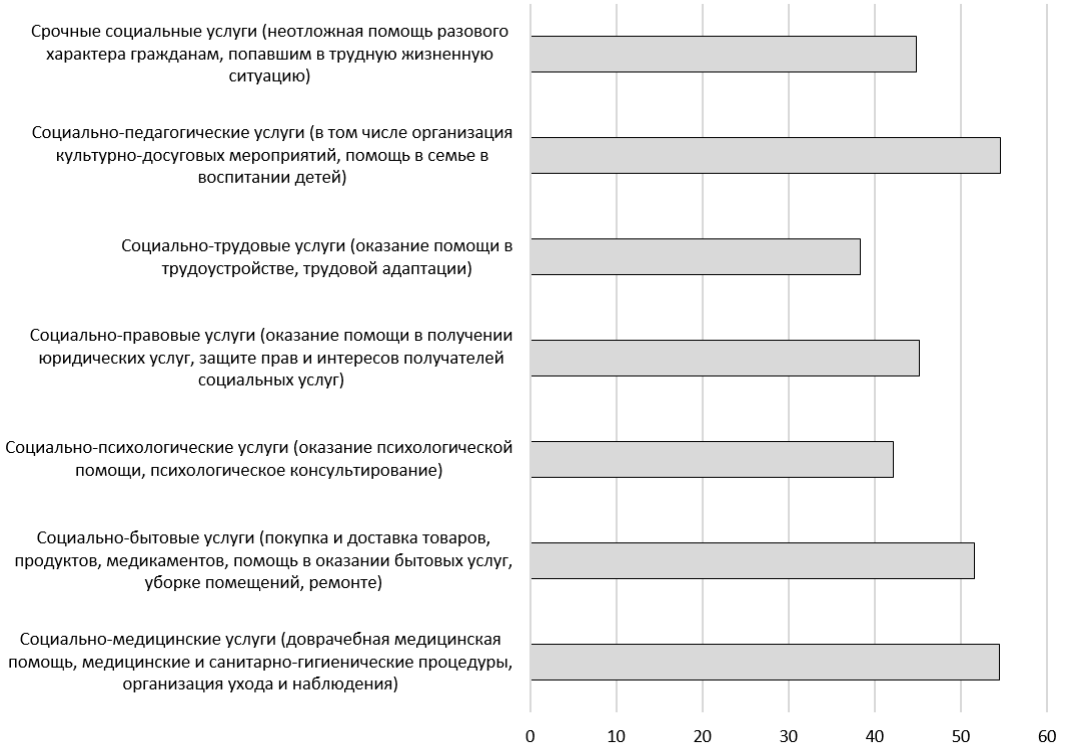

Рис. 2. Потребность домохозяйств в социальных услугах (по видам) от органов социальной защиты в 2023 г. (в % от числа лиц, нуждающихся в социальных услугах)

Составлено по: URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_2.28_2015-2023.xlsx (дата обращения: 16.02.2024).

Согласно паспорту национального проекта, на реализацию проекта «Старшее поколение» всего в период с 2019 по 2024 г. был запланирован объем финансирования в размере 98,7 млрд рублей. Бо́льшая часть средств должна была быть выделена из средств федерального бюджета – 94,4 млрд рублей и только 4,3 млрд рублей – из средств консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации (табл. 1). Таким образом, в основном финансирование проекта на 95,6% шло из средств федерального бюджета и только на 4,4% – из средств региональных бюджетов. При этом участие в финансировании программы государственных внебюджетных фондов, в частности Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации, не предусматривалось. Основной целью национального проекта «Старшее поколение» является увеличение здоровой продолжительности жизни россиян до 67 лет. Развитие СДУ является одной из подпрограмм. На ее создание было запланировано финансирование в размере 10,1 млрд рублей.

В 2018 и 2019 гг. финансирование пилотной программы СДУ осуществлялось через благотворительный фонд «Старость в радость», согласно отчетам которого в

2018 г. было выделено 100 млн рублей, в 2019 г. – 50 млн рублей, а с 2020 г. средства федерального бюджета направляются напрямую в бюджеты субъектов Российской Федерации в виде иных межбюджетных трансфертов.

Таблица 1

Источники и объем финансирования федерального проекта «Старшее поколение»*

(в млн руб.)

Наименование источника финансирования	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
Федеральный бюджет	10 213,6	16 739,7	14 183,3	14 901,7	17 901,7	20 501,7	94 441,8
Бюджеты государственных внебюджетных фондов	–	–	–	–	–	–	–
Консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации	238,6	722,7	718,6	776,2	841,4	1012,9	4310,4
Всего	10 452,2	17 462,5	14 901,7	15 678,0	18 743,1	21 514,7	98 752,3
В том числе на СДУ	298,5	2 170,6	1 861,8	1 869,4	1 869,4	2 077,1	10 146,8

* *Составлено по*: URL: http://static.government.ru/media/files/Z4OMjDgCaeohKWaA0psu6lCekd3hwx2m.pdf (дата обращения: 14.02.2023).

В период с 2019 по 2023 г. в порядке софинансирования СДУ из федерального бюджета было выделено регионам 26,4 млрд рублей (табл. 2).

Таблица 2

Основные показатели программы по развитию СДУ в Российской Федерации*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Всего
Доля граждан старше трудоспособного возраста и инвалидов, получающих услуги в рамках СДУ (целевой показатель), в % от общего числа граждан, нуждающихся в долговременном уходе	2,9	4,4	5,8	30,0	35,0	40,0	50,0 (справочно)	100,0 (справочно)	100,0 (нарастающим итогом)
Количество регионов – получателей федеральных средств на софинансирование программы СДУ, ед.	12	17	24	30	30	88	Н/д	Н/д	–
Объем средств федерального бюджета, выделенных регионам на софинансирование программы СДУ, тыс. руб.	–	2 068, 7	1 861,8	2 357,0	8 291,3	11 829,0	Н/д	Н/д	26 407,8

* *Составлено по*: URL: http://static.government.ru/media/files/Z4OMjDgCaeohKWaA0psu6lCekd3hwx2m.pdf (дата обращения: 14.02.2023); Федеральный закон от 27 ноября 2023 г. № 540-ФЗ «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов»; Федеральный закон от 5 декабря 2022 г. № 466-ФЗ «О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов»; Федеральный закон от 8 декабря 2020 г. № 385-ФЗ «О федеральном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов»; Федеральный закон от 6 декабря 2021 г. № 390-ФЗ «О федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов»; Федеральный закон от 2 декабря 2019 г. № 380-ФЗ «О федеральном бюджете на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов» (с изменениями и дополнениями).

Начиналась реализация пилотного проекта в 2018 г. с 5 субъектов Российской Федерации с поэтапным распространением программы на все субъекты. Большинство субъектов принимают участие в развитии СДУ на условиях софинансирования за счет средств федерального бюджета и только пять регионов Российской Федерации – полностью за счет собственных средств (Москва, Республика Башкортостан, Красноярский край, Калужская область). Одним из целевых показателей нацпроекта является доля лиц старше трудоспособного возраста и инвалидов, получающих услуги в рамках СДУ. Согласно паспорту проекта, этот показатель должен достичь 40% в 2024 г. При этом средства федерального бюджета на 2025 и 2026 гг. на софинансирование СДУ на данный момент не запланированы.

К основным положительным результатами реализации пилотного проекта по развитию СДУ относятся:

– увеличение количества гериатрических мест в стационарах и количества гериатрических кабинетов, развитие стационарозамещающих технологий социального обслуживания;

– создание пунктов проката технических средств реабилитации;

– развитие обучающих программ для младшего медицинского персонала и родственников получателей ухода;

– расширение возможностей для оплачиваемой занятости для родственников получателей долговременного ухода;

– повышение качества жизни и улучшение психоэмоционального состояния получателей ухода и членов их семей.

Кроме того, в ходе реализации пилотного проекта были отработаны механизмы:

– выявления граждан, нуждающихся в уходе;

– определения индивидуальной потребности гражданина в уходе;

– предоставления социального пакета долговременного ухода;

– получения, хранения, передачи и обмена сведениями о гражданах, нуждающихся в уходе, в том числе в электронном виде (ЕГИССО), включая определение состава данных сведений;

– осуществления контроля качества предоставления социального пакета долговременного ухода.

Результатом пилотного проекта стала разработка типовой модели долговременного ухода в Российской Федерации[1], согласно которой основными источниками финансирования компонентов СДУ являются средства федерального и региональных бюджетов Российской Федерации, средства системы обязательного медицинского страхования и средства получателей социальных услуг на условиях, предусмотренных Федеральным законом от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ (в части получения социальных услуг, не входящих в социальный пакет долговременного ухода). При этом средства федерального бюджета направляются на создание условий и поддержку негосударственных проектов строительства социальных организаций нового типа, вовлечение частных медицинских организаций, обеспечение предоставления социального пакета долговременного ухода и обеспечение граждан техническими средствами реабилитации, осуществление социальной реабилитации (абилитации). Средства региональных бюджетов направляются на обеспечение деятельности региональных организаций социального обслуживания, обеспечение граждан техническими средствами реабилитации (ТСР), осуществление социальной реабилитации (абилитации) в пунктах проката ТСР, кадровое обеспечение, в том числе обучение и переподготовку персонала, поддержку негосударственных организаций. По линии системы обязательного медицинского страхования граждане получают бесплатную медицинскую помощь и обеспечиваются необходимыми лекарственными средствами.

[1] Приказ Минтруда России от 27 декабря 2023 г. № 895 «О реализации в Российской Федерации в 2024 году Типовой модели системы долговременного ухода за гражданами пожилого возраста и инвалидами, нуждающимися в уходе».

Социальный пакет долговременного ухода назначается в зависимости от уровня нуждаемости. Всего приняты три уровня нуждаемости в уходе. Каждый включает в социальный пакет определенное количество часов ухода в неделю: первый – до 14 часов в неделю (840 минут); второй – до 21 часа в неделю (1 260 минут); третий – до 28 часов в неделю (1 680 минут). Социальный пакет в соответствии с установленным уровнем нуждаемости в уходе предоставляется бесплатно вне зависимости от льготного статуса или уровня материального благосостояния. Услуги, не включенные в социальный пакет долговременного ухода, оплачиваются за счет средств их получателей в соответствии с Федеральным законом от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ.

Несмотря на реализацию пилотного проекта и достижение положительных результатов, данные опросов свидетельствуют о том, что основным источником осуществления долговременного ухода попрежнему являются родные и знакомые (более 60% в 2020–2021 гг.), не более 20% обеспечивает патронажная (медицинская) сестра и не более 10% – социальный работник (рис. 3). Кроме того, основная материальная нагрузка также ложится на семьи пожилых граждан и инвалидов, которым необходимы помощь и уход.

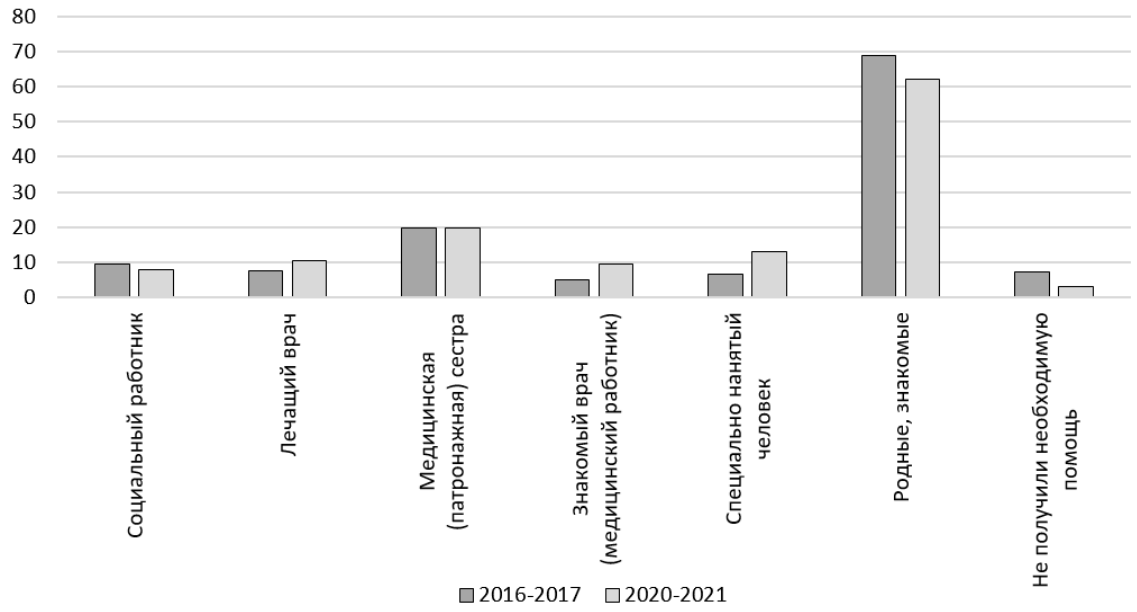

Рис. 3. Источники получения на дому медицинских и санитарно-гигиенических услуг инвалидами всех возрастных групп в 2016–2017 и 2020–2021 гг. (в %)

Составлено по: URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi-2-24-2021.docx (дата обращения: 20.01.2024).

В мировой практике существует несколько основных подходов к организации финансирования СДУ: финансирование за счет налоговых отчислений (средства бюджетов); финансирование по системе государственного социального страхования (за счет обязательных взносов работников и работодателей); финансирование за счет программ частного страхования (на добровольной или обязательной основе); финансирование за счет средств получателей ухода и их родственников.

Рассмотрим первый подход – финансирование за счет средств государства. Это подход, которого фактически наша страна придерживается в настоящее время, развивая СДУ. Такой подход требует резервов государственного бюджета, так как СДУ достаточно затратное мероприятие. По оценкам разных ведомств, на функциони-

рование СДУ может потребоваться от 300 млрд до 600 млрд рублей ежегодно [2; 3]. Для сравнения, сумма доходов Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации от страховых взносов по итогам 2022 г. составляла 783 млрд рублей[1]. Вопрос о том, будут ли выделяться денежные средства в сложившихся экономических условиях и возможно ли обеспечить устойчивое финансирование в условиях, когда многие статьи расходов по социальной сфере приходится сокращать, остается открытым. В то же время если говорить об обеспечении финансирования за счет дополнительных страховых взносов, то чтобы собрать необходимый бюджет, ставку социальных взносов необходимо будет увеличить как минимум на 10–15%. Последствия увеличения нагрузки на бизнес известны, работодатели всегда стремятся сократить издержки и либо начнут сокращать количество рабочих мест, либо будут переводить их в сектор неформальной занятости.

Развитие частного страхования кажется наиболее приемлемым выходом, однако специфика услуг по долговременному уходу такова, что не всегда сумма страховых выплат способна покрыть все расходы по уходу, поэтому даже в развитых странах ОЭСР, несмотря на достаточно развитый рынок страховых продуктов, оно востребовано слабо и обеспечивает финансирование не более 2% всех расходов на СДУ, а основные расходы покрываются за счет государственных или иных специализированных фондов [5].

Финансирование долговременного ухода за счет средств получателей ухода и их родственников является на сегодняшний день самым распространенным вариантом как в нашей стране, так и в большинстве стран мира. Необходимость ухода за родственником приводит к целому спектру нежелательных последствий. Так, родственники, осуществляющие уход, вынуждены либо отказываться от занятости, либо переходить на другие ее формы, в том числе с понижением уровня квалификации и оплаты труда, чтобы оказывать неоплачиваемые услуги по родственному уходу. С другой стороны, уход требует дополнительных средств на приобретение лекарственных препаратов, расходных медицинских материалов и технических средств реабилитации (абилитации). Согласно данным исследований, сокращение часов работы или вовсе увольнение из-за необходимости осуществлять уход приводят к сокращению среднедушевых доходов домохозяйства в среднем на 25% [1]. Вместе с тем сокращение или отказ от занятости приводят к сужению возможностей назначения страховой пенсии по старости из-за невозможности накопления необходимого количества пенсионных баллов или к уменьшению ее размера в будущем, что в свою очередь будет сказываться на их благосостоянии при достижении пенсионного возраста. В настоящее время основной мерой материальной поддержки граждан, осуществляющих уход за пенсионером, является фиксированная выплата в размере 1 200 рублей, на которую можно претендовать только после достижения пенсионером возраста 80 лет. Кроме того, периоды ухода засчитываются ухаживающему за пенсионером гражданину в страховой стаж (за уход начисляется 1,8 пенсионного коэффициента за каждый полный год ухода).

Исходя из вышеизложенного следует, что СДУ является важным элементом в структуре социальной поддержки граждан, причем не только пенсионеров и инвалидов, которым требуются помощь в быту или долговременный уход, но и их родственников и семей в целом. По нашему мнению, развитие СДУ является важным и в рамках мероприятий по борьбе с бедностью в Российской Федерации и повышения качества и уровня жизни граждан, в том числе пенсионного возраста, что особенно актуально на фоне повышения пенсионного возраста. Необходимость разра-

[1] URL: https://sfr.gov.ru/files/id/press_center/godovoi_otchet/GodOtchet_2022.pdf (дата обращения: 26.01.2024).

ботки устойчивой модели ее финансирования в этой связи является актуальной задачей. Однако, учитывая мировой опыт и фактическое отсутствие СДУ в нашей стране до недавнего времени, ее развитие требует существенных затрат. Одной из самых больших статей расходов является развитие инфраструктуры, осуществить которую без поддержки со стороны федерального бюджета будет практически невозможно. Таким образом, развитие СДУ с нуля на территории всей страны в любом случае потребует значительного объема финансирования со стороны государства. В то же время создание отдельных фондов и развитие частных страховых программ можно рассматривать как дополнительный источник финансирования, однако и данное направление может потребовать государственной поддержки. В частности, для стимулирования спроса на такие программы возможно включить данный вид страхования в налоговую льготу по предоставлению социального налогового вычета.

Список литературы

1. *Гришина Е. Е., Цацура Е. А.* Влияние родственного ухода на занятость и материальное положение ухаживающих лиц // ЖИСП. – 2023. – № 2. – С. 197–212.

2. Минтруд оценил систему ухода за пожилыми и инвалидами в 300 млрд руб. – URL: https://www.rbc.ru/society/02/07/2021/60de51c89a79470492aa8516?from=copy (дата обращения: 04.03.2024).

3. Минфин: обеспечить долговременным уходом всех, кому он нужен, пока не получится. – URL: https://www.miloserdie.ru/news/minfin-na-dolgovremennyj-uhod-za-vsemi-nuzhdayushhimisya-v-nem-deneg-v-federalnom-byudzhete-net/ (дата обращения: 04.03.2024).

4. Охват социальным обслуживанием, формы его получения и причины неполучения. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_2.27_2015-2023.xlsx (дата обращения: 15.02.2024).

5. Система долговременного ухода: уроки международного опыта для России : доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Е. В. Селезнева, О. В. Синявская, Е. Л. Якушев, Е. С. Горват, Н. Б. Грищенко, Д. Е. Карева; науч. ред. О. В. Синявская. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022.

6. Health at a Glance 2023: OECD Indicators. – URL: https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en (дата обращения: 24.02.2024).

7. Pricing Long-term Care for Older Persons. – URL: https://doi.org/10.1787/a25246a6-en (дата обращения: 03.03.2024).

8. Social Expenditure Database (SOCX). – URL: https://www.oecd.org/social/expenditure.htm#:~:text=Expenditure%20for%20Social%20Purposes&text=On%20average%20public%20social%20spending,21%25%20of%20GDP%20in%202022 (дата обращения: 01.03.2024).

9. What Long-Term Care Looks Like Around the World. – URL: https://www.nytimes.com/2023/11/14/health/long-term-care-insurance-global.html (дата обращения: 04.03.2024).

References

1. Grishina E. E., Tsatsura E. A. Vliyanie rodstvennogo ukhoda na zanyatost i materialnoe polozhenie ukhazhivayushchikh lits [The Influence of Related Care on the Employment and Financial Situation of Caregivers]. *ZHISP*, 2023, No. 2, pp. 197–212. (In Russ.).

2. Mintrud otsenil sistemu ukhoda za pozhilymi i invalidami v 300 mlrd rub. [The Ministry of Labor Estimated the System of Care for the Elderly and Disabled at 300 Billion Rubles].

(In Russ.). Available at: https://www.rbc.ru/society/02/07/2021/60de51c89a79470492aa8516?from=copy (accessed 04.03.2024).

3. Minfin: obespechit dolgovremennym ukhodom vsekh, komu on nuzhen, poka ne poluchitsya [Ministry of Finance: Providing Long-Term Care to Everyone Who Needs it is not yet Possible]. (In Russ.). Available at: https://www.miloserdie.ru/news/minfin-na-dolgovremennyj-uhod-za-vsemi-nuzhdayushhimisya-v-nem-deneg-v-federalnom-byudzhete-net/ (accessed 04.03.2024).

4. Okhvat sotsialnym obsluzhivaniem, formy ego polucheniya i prichiny nepolucheniya [Coverage of Social Services, Forms of Receipt and Reasons for Non-Receipt]. (In Russ.). Available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_2.27_2015-2023.xlsx (accessed 15.02.2024).

5. Sistema dolgovremennogo ukhoda: uroki mezhdunarodnogo opyta dlya Rossii: doklad k XXIII Yasinskoy (Aprelskoy) Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 2022 g. [Long-Term Care System: Lessons from International Experience for Russia: report to the 23th Yasin (April) International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development, Moscow, 2022], E. V. Selezneva, O. V. Sinyavskaya, E. L. Yakushev, E. S. Gorvat, N. B. Grishchenko, D. E. Kareva; scientific ed. O. V. Sinyavskaya. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2022. (In Russ.).

6. Health at a Glance 2023: OECD Indicators. Available at: https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en (accessed 24.02.2024).

7. Pricing Long-term Care for Older Persons. Available at: https://doi.org/10.1787/a25246a6-en (accessed 03.03.2024).

8. Social Expenditure Database (SOCX). Available at: https://www.oecd.org/social/expenditure.htm#:~:text=Expenditure%20for%20Social%20Purposes&text=On%20average%20public%20social%20spending,21%25%20of%20GDP%20in%202022 (accessed 01.03.2024).

9. What Long-Term Care Looks Like Around the World. Available at: https://www.nytimes.com/2023/11/14/health/long-term-care-insurance-global.html (accessed 04.03.2024).

Сведения об авторе

Дарья Валерьевна Некипелова
кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник
Института региональной экономики
и межбюджетных отношений
Финансового университета.
Адрес: ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125009, Москва, Тверская ул., д. 22Б, стр. 3.
E-mail: d.nekipelova@mail.ru

Information about the author

Darya V. Nekipelova
PhD, Senior Researcher at the Institute
of Regional Economics and Intergovernmental
Relations of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of the Russian
Federation, 3 building, 22B Tverskaya Str.,
Moscow, 125009,
Russian Federation.
E-mail: d.nekipelova@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-181-199

CC BY

ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИИ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Г. Л. Подвойский
Институт экономики Российской академии наук,
Москва, Россия

Цифровизация оказывает различное воздействие на социально-трудовые отношения, существующие между работником и работодателем при приеме на работу, выполнении трудовых функций и завершении трудовой деятельности. С одной стороны, цифровизация способствует повышению результативности деятельности организации за счет сокращения транзакционных издержек, оптимизации трудовых процессов. Вместе с тем она может создавать существенные риски в части размывания социального капитала работника за счет уменьшения интенсивности взаимодействия с коллегами, снижения сплоченности трудовых коллективов, нарушения баланса труда и отдыха. В рамках данного исследования систематизированы выводы 51 исследования по проблеме влияния цифровизации на социально-трудовые отношения. Автор раскрывает аспекты нормативно-правового регулирования социально-трудовых отношений в условиях цифровизации. В конечном счете выделяются аспекты, оказывающие комплексное воздействие на развитие социально-трудовых отношений в условиях цифровизации. В результате сделан вывод, что цифровизация приводит к увеличению скорости прекаризации трудовых отношений.
Ключевые слова: информационные технологии, государственное управление, старение населения, трудовой коллектив.

TRANSFORMATION OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS IN RUSSIA IN DIGITALIZATION TIMES

Gleb L. Podvoyskiy
Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences,
Moscow, Russia

Digitalization exercises different impact on social and labour relations observed between employee and employer during recruitment process, conducting labour functions and terminating labour activity. On the one hand, digitalization fosters a growth in organization efficiency at the expense of cutting transaction costs and optimization of labour processes. At the same time it can lead to serious risks in the sphere of eroding worker's social capital by reducing intensity of interaction with colleagues, drop in work team cohesion and violations of work-rest balance. Within the frames of the research the author systematized conclusions of 51 investigations studying the impact of digitalization on social and labour relations. The author discusses aspects of regulatory framework of social and labour relations in conditions of digitalization. And finally, aspects were highlighted that exert complex affect on the development of social and labour relations in conditions of digitalization. As a result a conclusion was drawn that digitalization can cause speeding-up of precarization of labour relations.
Keywords: information technologies, state governance, population aging, work team.

Введение

Представленное исследование раскрывает направления трансформации социально-трудовых отношений в России в эпоху цифровизации. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» одной из национальных целей развития является «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы». Достижение поставленной цели предполагает достижение цифровой зрелости различных сфер экономики, в том числе сферы социально-трудовых отношений. Значимость выделения социальной составляющей в сфере труда определяется изменением механизмов взаимодействия между субъектами трудовых отношений[1].

Ускорение цифровизации социально-трудовых отношений произошло в период пандемии COVID-19, во время которой широкое распространение получили практики дистанционного взаимодействия [33]. Уточнение правового регулирования дистанционной занятости стало острой необходимостью для обеспечения непрерывности трудовой деятельности [48]. По завершении пандемии реализованные практики взаимодействия были сохранены.

В ряде сфер экономики цифровизация, очевидно, оказала положительное воздействие за счет оптимизации трудового времени, сокращения времени пути до работы, издержек, связанных с нахождением сотрудника в офисе [27].

Цифровизация может создавать не только возможности, но и риски для социально-трудовых отношений. В частности, бурное развитие цифровых технологий, особенно искусственного интеллекта, может уже к 2030 г. привести к замещению людских трудовых ресурсов цифровыми, в результате чего может вырасти безработица [42]. В мире около 40% занятых находятся под риском увольнения с учетом бурного развития искусственного интеллекта[2]. При этом подобные оценки различаются в зависимости от страны. К примеру, в развитых экономиках указанная цифра выше и составляет 60%[2].

Развитие искусственного интеллекта необязательно может приводить к исчезновению рабочих мест. Каждая профессия предполагает выполнение системы задач, часть из которых в принципе может не поддаваться процессу автоматизации [9]. Вместе с тем очевидно, что цифровизация будет оказывать возрастающее воздействие на социальное взаимодействие субъектов трудовых отношений.

Из-за массового применения цифровых технологий снижается потребность в личном общении между субъектами трудовых отношений [34]. В результате происходит размывание личного доверия работника к работодателю. Работодатель в свою очередь перестает осуществлять активное взаимодействие с работником, что создает риски исчезновения слаженных трудовых коллективов. Человек может превратиться в набор трудовых функций без учета его личных интересов. Данные тренды могут создавать существенные риски, особенно в части развития прекаризации трудовых отношений [3].

В конечном счете цифровизация порождает риски возникновения мошеннических сфер, потери баз данных [29]. Масштабность возникающих рисков цифровизации для сферы труда напрямую связана со скоростью трансформации социально-трудовых отношений. С учетом возникновения сопутствующих рисков от цифровизации трудовых отношений необходимо выделить сферы, на которые цифровизация трудовых отношений оказывает наибольшее влияние.

[1] Под субъектами трудовых отношений в настоящем исследовании понимаются работник и работодатель.

[2] URL: https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity

Нормативно-правовое регулирование социально-трудовых отношений в условиях цифровизации

Трансформация социально-трудовых отношений началась с момента возникновения цифровизации. Началом масштабной цифровизации экономики России можно считать внедрение национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» в 2019 г., предполагающего активное внедрение цифровых технологий в экономике и социальной сфере [20]. До 2019 г. в официальных нормативных правовых документах упоминался термин «информатизация». В частности, в соответствии с Концепцией реформирования системы государственной службы Российской Федерации (утверждена Президентом Российской Федерации от 15 августа 2001 г. № Пр-1496) одной из задач реформирования государственной службы было активное использование современных информационных технологий. Данный процесс еще не был назван цифровизацией, однако, по сути, старт изменений был инициирован значительно раньше укоренения указанного понятия в обиходе. Начало цифровизации повлекло за собой широкое внедрение цифровых технологий [51].

Для анализа трансформации социально-трудовых отношений в России в эпоху цифровизации необходимо прояснить взаимосвязь трех понятий: социально-трудовые отношения, цифровизация и искусственный интеллект.

В законодательстве отсутствует определение понятия социально-трудовых отношений. Вместе с тем в Трудовом кодексе Российской Федерации содержится определение трудовых отношений как отношений, основанных на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции при условии обеспечения работодателем условий труда. Трудовые отношения становятся социальными, когда есть личное взаимодействие между работником и работодателем, формирующее межличностное доверие [7].

Процесс цифровизации снижает потребность личного взаимодействия работника и работодателя. Как следует из Разъяснений (методических рекомендаций) по разработке региональных проектов в рамках федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждены Приказом Минкомсвязи России от 1 августа 2018 г. № 428), цифровизация выступает процессом организации выполнения в цифровой среде функций, которые ранее выполнялись людьми и организациями без использования цифровых продуктов. Таким образом, часть трудовых функций замещается цифровыми продуктами, не предполагающими сохранения социальных контактов между работниками, между работниками и работодателем. Цифровизация предполагает внедрение информационных технологий, одной из которых является искусственный интеллект [28].

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» искусственный интеллект определяется как «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их». Выделение искусственного интеллекта в качестве отдельного объекта анализа необходимо в связи со значительным развитием данного направления цифровизации экономики в настоящий период времени [12].

Возникает закономерный вопрос: способствует ли цифровизация размыванию социально-трудовых отношений из-за снижения личного взаимодействия между работником и работодателем? Для ответа на него представляется целесообразным определить наиболее значимые аспекты трансформации социально-трудовых отношений в условиях цифровизации.

Необходимо отметить, что степень воздействия на указанные направления может различаться в зависимости от скорости развития цифровых технологий и отрасли, выступающей объектом анализа. Последнее связано с тем, что не все отрасли одинаково поддаются процессу цифровизации. Увеличение влияния цифровых технологий на трансформацию социально-трудовых отношений будет усиливаться по мере развития цифровых технологий.

Аспекты анализа трансформации социально-трудовых отношений

Анализ трансформации социально-трудовых отношений в условиях цифровизации целесообразно осуществлять с акцентом на взаимодействие работника и работодателя [36]. Например, при обращении в органы власти в условиях цифровизации отсутствует личное взаимодействие, оно заменяется институциональным, при котором граждане практически не взаимодействуют лично с государственными гражданскими служащими, что ограничивает оценку доверия граждан к их работе. Взаимодействие субъектов трудовых отношений выступает предметом государственного управления с позиции возникающих социально-трудовых отношений. Можно выделить три этапа их развития: прием на работу, собственно работа и завершение работы. Цифровизация оказывает воздействие на каждый из обозначенных этапов (таблица).

Трансформация социально-трудовых отношений при приеме на работу

Цифровизация привела к трансформации социально-трудовых отношений при приеме на работу путем влияния на три ключевых процесса взаимодействия: поиск вакансий, поиск работников, а также процесс их отбора.

Поиск вакансий. Цифровизация способствует улучшению возможностей по поиску персонала. В различных отраслях появились цифровые платформы, позволяющие предъявить адресные требования к кандидатам на занимаемую вакансию. В соответствии со стандартом IWA27 2017 Guiding principles and framework for the sharing economy под платформой понимаются алгоритмы информационных технологий, облегчающие осуществление транзакций между теми, у кого есть активы и услуги, и теми, кто хочет пользоваться этими активами и услугами. Примерами платформ, обеспечивающих возможность выполнения кадровых функций, в частности, в сфере государственного управления, являются Talent Cloud (Канада), а также Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации [39]. Другим примером является платформа «Ученые-исследователи.рф», позволяющая размещать актуальные вакансии для исследователей. Использование указанных платформ в значительной степени снижает издержки работника. Таким образом, цифровизация оказывает положительное воздействие на процесс поиска вакансий за счет сокращения времени на поиск работы.

Поиск работников. Цифровизация позволила увеличить возможности работодателей по размещению и продвижению вакансий в Интернете, что в конечном счете позволило увеличить охват потенциальных работников [10]. Она также обеспечила возможность проведения социального рекрутинга посредством социальных сетей. При размещении вакансий в Интернете обеспечивается акцент на поиске целевого сотрудника, обладающего перечнем необходимых компетенций. Работодатель получает возможность размещать вакансии среди целевой аудитории соискателей, предъявлять уникальные требования к информационной безопасности, что способствует снижению издержек, связанных с процессом подбора персонала. Конечно, механизм подбора персонала по рекомендации сохраняет свою актуальность, однако в ситуации потребности в быстром поиске кандидатов цифровизация открыла новые возможности для работодателя.

Направления трансформации социально-трудовых отношений в эпоху цифровизации

	До цифровизации	После цифровизации
Трансформация социально-трудовых отношений при приеме на работу		
Поиск вакансий	Ограниченный выбор вакансий, поиск работы с использованием социального капитала, личного взаимодействия	Использование цифровых платформ для поиска вакансий, снижение роли личного взаимодействия при подаче заявлений на вакансию
Поиск работников	Ограниченный перечень заявителей из-за использования стандартных инструментов поиска работников (к примеру, посредством объявлений в газете)	Увеличение охвата потенциальных заявителей за счет размещения вакансий на различных платформах
Процесс отбора работников	Большое количество собеседований, личного взаимодействия. При этом перечень возможных испытаний ограничен из-за издержек для работодателя	Усиление акцентов на соответствии формальным требованиям, позволяющим без личного взаимодействия оценить перспективы трудоустройства сотрудника, изменение перечня требуемых навыков
Трансформация социально-трудовых отношений во время работы		
Обеспечение деятельности работника	Полное оснащение рабочего места, включая предоставление техники, кондиционирование помещения, а также обеспечение доступа к столовой и т. д.	Изменение устройства рабочего места по мере развития дистанционной занятости. Изменение механизма реализации социальных гарантий из-за изменения места выполнения трудовых функций (в частности, работы на дому)
Механизмы взаимодействия коллектива	Ключевую роль играет личное взаимодействие в офисе на месте работы. Из-за высокой доли взаимодействия посредством бумажных носителей наблюдаются низкие информационные риски	Взаимодействие в рамках информационных систем, что ограничивает возможности увеличения социального капитала работника. Расширение возможностей оценки результатов деятельности работника на основе формальных критериев. Повышенные требования к обеспечению информационной безопасности и цифровой грамотности
Требования к квалификации	Освоение основной специальности. Развитие профессиональных навыков на рабочем месте	Увеличение скорости амортизации знаний. Потребность в постоянном обучении, получении новой специальности
Кадровое обеспечение	Наличие значительного объема бумажного взаимодействия с кадровыми подразделениями. Фрагментация во взаимодействии подразделений	Погружение работника в экосистему компании посредством применения единой цифровой среды
Дополнительное профессиональное образование	Необходимость личного посещения курсов дополнительного профессионального образования	Расширение набора онлайн курсов для обучения, увеличение возможности выбора курсов по различным специальностям
Баланс труда и отдыха	Четкое фиксированное рабочее время. Наличие четко выделенного времени для отдыха	Нарушение баланса труда и отдыха. Доступность работника для руководителя в режиме 24/7. Доступность работодателя и его инфраструктуры в режиме 24/7
Совмещение видов занятости	Преимущественное осуществление трудовой деятельности на одном месте	Увеличение возможностей по совмещению трудовой деятельности посредством дистанционной работы
Трансформация социально-трудовых отношений по завершении работы		
Учет трудового стажа	Возможность потери документов об осуществлении трудовой деятельности. Сложность в получении копий документов о трудовой деятельности	Ведение документов о трудовой деятельности в электронном виде
Непрерывность трудового процесса	Риски нарушения непрерывности трудового процесса из-за длительного периода адаптации работника к трудовой деятельности на фоне ограниченного объема доступной информации	Увеличение возможности передачи дел с целью оперативного погружения работника в трудовую деятельность
Назначение пенсии	Отражение стажа работы на бумажном носителе. Сложность корректировки ошибок в документах на бумажном носителе из-за возможного прекращения деятельности бывшего работодателя и отсутствия информационных реестров	Фиксация стажа работы в электронном виде. Повышение прозрачности механизма назначения пенсий

Процесс отбора работников. Цифровизация позволила сократить участие кадровых специалистов в процессе первичного просмотра резюме, обработки кадровой информации [37]. Важно отметить значимость образования в процессе отбора работников, что может быть связано с необходимостью выполнения формальных критериев [14]. Цифровизация также определила перечень требований к квалификации работников. В частности, возросла потребность в специалистах, которые демонстрируют навыки цифрового взаимодействия, использования искусственного интеллекта [22].

Таким образом, цифровизация способствует росту возможностей как для работника, так и для работодателя в части установления трудовых отношений. Вместе с тем снизилась роль личного взаимодействия при поиске работы и формировании штата.

Трансформация социально-трудовых отношений во время работы

Цифровизация влияет на процесс взаимодействия работника и работодателя в процессе выполнения трудовых функций. Она затрагивает процесс взаимодействия как между работниками, так и между руководителями и подчиненными. Среди ключевых направлений трансформации социально-трудовых отношений можно выделить обеспечение деятельности работника, механизмы взаимодействия коллектива, требования к квалификации, кадровое обеспечение, дополнительное профессиональное образование, баланс труда и отдыха, совмещение видов занятости.

Обеспечение деятельности работника. Из-за активного расширения дистанционной занятости изменилась потребность в предоставляемом оборудовании, обеспечении условий труда. К примеру, если работник выполняет трудовые функции дистанционно, то ему больше не требуется рабочее место в офисе [46]. Вместе с тем работодатель должен обеспечить выделение ему техники для работы на дому или компенсировать расходы на использование личного оборудования.

Технологии, обеспечивающие возможность дистанционной занятости, получили значительное развитие в период пандемии COVID-19, когда из-за вынужденных ограничений люди работали удаленно [19]. Подобная практика взаимодействия работников в организации сохранилась и после пандемии, что привело к изменению отношения человека к рабочему месту [47]. Если до пандемии работодатель обеспечивал качество работы техники, то с недавних пор работник может выполнять трудовые функции дистанционно. В этой связи возник вопрос: как работодатель может компенсировать расходы работнику в части использования собственной техники, Интернета, иных понесенных расходов [35]? Один из вариантов решения проблемы – предоставление офисной техники работнику для осуществления удаленной работы. Также возможно применение сетевых тарифов от провайдеров связи, которые оплачивает работодатель.

Еще одним важным аспектом выступает изменение механизма назначения социальных гарантий для отдельных категорий работников [1]. К примеру, статья 184 Трудового кодекса Российской Федерации устанавливает возможность выплаты компенсации при наступлении вреда здоровью на производстве. Возникает вопрос: считается ли травма производственной, если человек ее получил во время дистанционной работы в своей квартире во время рабочего дня? Данный пример демонстрирует необходимость адаптации всей системы социальных гарантий работника с учетом цифровизации. На данный момент нельзя однозначно сделать вывод о положительном влиянии цифровизации на обеспечение деятельности работника.

Механизмы взаимодействия коллектива. Цифровизация обеспечивает трансформацию социально-трудовых отношений как между работниками, так и между работниками и руководителями. Последнее свя-

зано с размыванием личного социального капитала из-за увеличения количества дистанционных контактов, а также возникновения цифрового социального капитала [49]. Для руководителя снижается потребность в личной постановке задачи работнику. Посредством использования систем электронного документооборота руководитель может ставить задачи работнику и контролировать их выполнение. Цифровизация обеспечивает возможность увеличения потенциала применения показателей эффективности [40]. Использование развитой системы показателей эффективности позволяет создать необходимую систему мотивации сотрудников [31]. Работники будут четко понимать механизм оценки и причины поощрения тех или иных членов коллектива. Вместе с тем пандемия COVID-19 продемонстрировала снижение возможности контроля за деятельностью работников, находящихся на удаленке [21]. Из-за невозможности постоянного контроля их деятельности со стороны работодателя выросли значимость самоконтроля, а также развития новых практик постановки задач, мониторинга результатов. В частности, значительное развитие получили практики подготовки ежедневных отчетов. Вместе с тем подобный механизм взаимодействия возможен только для опытного работника. Молодому специалисту без опыта работы сложно осуществлять дистанционную работу, не имея опыта личного взаимодействия с коллективом. Для молодых сотрудников цифровизация может приводить к размыванию корпоративной культуры организации. С целью сохранения корпоративной культуры необходимо, чтобы трудовой коллектив, привлекая в свои ряды молодых специалистов, передавал им свой опыт, уважение к работе, что в большей степени возможно при условии личного регулярного взаимодействия. Взаимодействие посредством дистанционных технологий затрудняет формирование личных отношений.

Требования к квалификации. Цифровизация определила увеличение скорости взаимодействия субъектов. Как следствие, усилились тенденции ускоренной амортизации знаний. Из-за быстрого развития экономики, внедрения инноваций обостряется проблема массового появления специалистов с недостаточно высоким уровнем квалификации. Подготовка специалистов посредством онлайн-курсов также не всегда позволяет обеспечить целевое качество образования. Еще одним фактором является вовлеченность IT-специалистов в международные проекты, что приводит к росту вероятности их оттока за границу. Быстрые изменения в данной сфере обусловливают снижение заинтересованности работников в развитии специализированных навыков. С учетом быстрого развития цифровизации возрастает потребность в получении нескольких специальностей работником, с тем чтобы сохранить свою конкурентоспособность на рынке труда. Последнее предполагает разработку соответствующих государственных программ переподготовки кадров.

Кадровое обеспечение. Цифровизация приводит к изменению взаимодействия кадрового подразделения и работника. В частности, снижаются транзакционные издержки, связанные с получением заработной платы, кадровых документов. Значимым аспектом выступает погружение работника в экосистему компании, что выражается в возможности быстрого оформления кадровых документов, отсутствии потребности в выделении личного рабочего места. Помимо этого, компании получили инструменты для быстрой оценки профессиональных и личностных качеств работников путем реализации онлайн-тестирований [16]. Таким образом, кадровые подразделения получили доступ к дополнительному источнику данных для развития трудовых ресурсов организаций [44]. Цифровизация однозначно оказывает положительное воздействие на кадровое обеспечение работника.

Дополнительное профессиональное образование. Ускоренная амортизация знаний

обусловливает необходимость расширения курсов дополнительного профессионального образования. Значительная часть курсов может быть реализована в онлайне, что повышает их доступность для слушателей [5]. Примером является платформа «Открытое образование» со специализированными онлайн-курсами. Таким образом, цифровизация оказывает положительное воздействие на возможность получения дополнительного образования, так как работник может изучить интересующий его материал в любое удобное для него время.

Баланс труда и отдыха. На фоне развития цифровизации существует риск нарушения баланса труда и отдыха [6]. В частности, работник в ряде случаев вынужден находиться на связи в режиме 24/7, что оказывает воздействие на его личную жизнь. На данный момент действенных механизмов контроля соблюдения баланса труда и отдыха нет. Работник может быть постоянно на связи, так как рабочие процессы происходят постоянно из-за их информационно-организационной доступности. Одним из вариантов решения проблемы является самодисциплина работника в части определения свободного времени. Также возможно развитие роботов, замещающих людей во внерабочее время [13]. Вместе с тем сознательное ограничение связи с коллегами может быть негативно воспринято с точки зрения руководства и дальнейшего продвижения. Таким образом, цифровизация оказала негативное воздействие на баланс труда и отдыха, что требует введения соответствующего регулирования со стороны Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

Совмещение видов занятости. Цифровизация высвобождает дополнительное время для работника, что повышает возможность увеличения мест работы. В частности, в результате дистанционной занятости работник экономит время на передвижение до работы. Как следствие, работник может совмещать несколько видов занятости посредством работы в онлайне. Данное совмещение возможно также внутри предприятия путем постановки задач и контроля их исполнения в режиме реального времени [45]. Последнее может способствовать увеличению профессионального опыта работника.

Трансформация социально-трудовых отношений по завершении работы

Цифровизация оказывает воздействие и на конечный этап трудовой деятельности работника – ее завершение, в частности, на следующие аспекты: учет трудового стажа, непрерывность трудового процесса, а также назначение пенсии.

Учет трудового стажа. Введение электронных трудовых книжек снижает риски потери данных о занятости работника [43]. Положительный эффект связан также с прогнозируемостью системы назначения пенсии. Работник может заранее спланировать свой доход и подготовиться к пенсии. Таким образом, цифровизация способствует увеличению возможности учета трудового стажа.

Непрерывность трудового процесса. Цифровизация снижает издержки, связанные с передачей личных дел при смене места работы. Новый сотрудник может быстрее ознакомиться с делами ушедшего сотрудника за счет использования его архивных документов, погружения в экосистему организации [11]. Естественно, передача дел возможна не для всех сфер занятости, однако использование электронных документов позволяет повысить объем возможной для хранения информации.

Назначение пенсии. Цифровизация способствует увеличению возможности граждан назначения пенсий. Стаж работника фиксируется автоматически посредством применения электронных трудовых книжек [4]. Последнее особенно актуально, так как кадровые документы на бумажном носителе могут со временем теряться, информация о факте совершения трудовой деятельности может быть внесена с ошибками. В результате в ряде случаев граждане могут сталкиваться с проблемой подтверждения

своего стажа, что зачастую трудно реализовать, к примеру, из-за банкротства фирмы. Помимо удобства для работника происходит также снижение издержек для работодателя при осуществлении кадровой работы. Вместе с тем некоторые работники привыкли к ведению трудовых книжек на бумажном носителе, что может быть связано с недостаточным доверием граждан к цифровым технологиям [26].

Можно сделать вывод, что в большинстве случаев цифровизация оказывает положительное воздействие на социально-трудовые отношения (рис. 1).

Рис. 1. Влияние цифровизации на социально-трудовые отношения

Положительное воздействие цифровизация оказывает на восемь направлений. Вместе с тем она может оказывать негативное воздействие на социальную защищенность работника в части нарушения баланса труда и отдыха. Последнее во многом связано с размыванием социально-трудовых отношений между руководителем и подчиненными из-за дистанционного взаимодействия. Более того, отсутствие социального взаимодействия не позволяет работнику сформировать доверие по отношению к используемым цифровым технологиям, трудовому коллективу. Помимо описанных выше аспектов необходимо также учитывать взаимосвязи между цифровизацией и иными значимыми аспектами трансформации социально-трудовых отношений.

Тренды, затрагивающие все процессы трансформации социально-трудовых отношений в условиях цифровизации

Помимо обозначенных выше аспектов, необходимо учитывать ряд масштабных трендов, происходящих одновременно в эпоху цифровизации социально-трудовых отношений. Указанные аспекты оказывают воздействие на все этапы взаимодействия работника и работодателя (рис. 2).

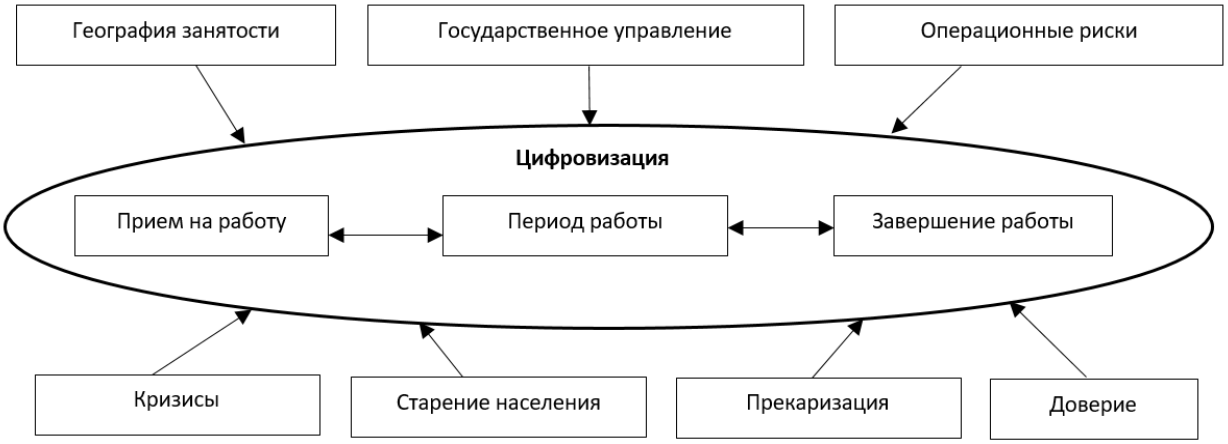

Рис. 2. Аспекты, затрагивающие все процессы трансформации социально-трудовых отношений в эпоху цифровизации

Кризисы. Направления трансформации социально-трудовых отношений могут изменяться под воздействием масштабных вызовов. В частности, начиная с 2010 г. экономика России столкнулась с тремя кризисами: первой волной санкционного давления, пандемией COVID-19 и второй волной санкционного давления [15]. Данные кризисы связаны не с изменением циклических колебаний в экономике, а с изменением внешней среды. Масштабные вызовы приводят к изменению принятых практик взаимодействия субъектов. В частности, пандемия COVID-19 привела к увеличению скорости цифровизации экономики и, как следствие, способствовала трансформации социально-трудовых отношений [41]. Соответственно, подобные явления способны оказать существенное воздействие на динамику трансформации социально-трудовых отношений.

Старение населения. Старение населения является масштабным трендом, оказывающим воздействие на экономику [23]. Данный тренд является долгосрочным и, очевидно, окажет воздействие на трансформацию социальной-трудовых отношений в условиях цифровизации. Решению проблемы старения населения уделяется повышенное внимание на государственном уровне [17]. В частности, старение населения рассматривается в качестве значимого вызова в Бюджетном прогнозе Российской Федерации на период до 2036 года. Данные Росстата позволяют сделать вывод о прогнозировании постоянного роста доли людей старше трудоспособного возраста начиная с 2028 г. (рис. 3).

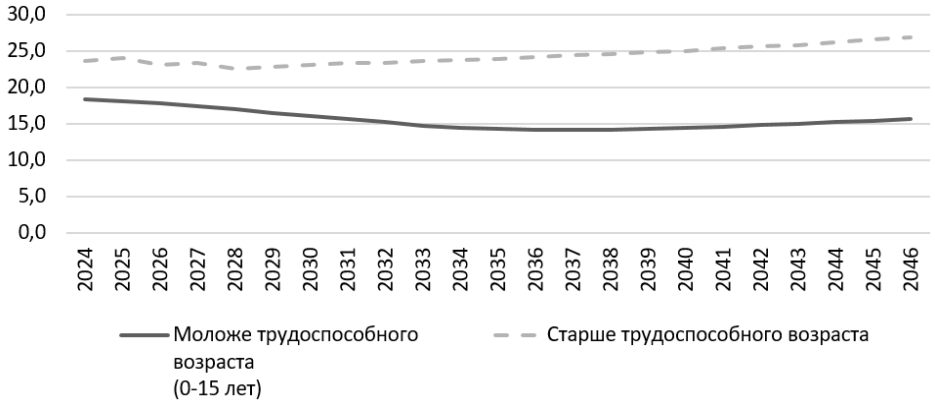

Рис. 3. Результаты среднего варианта прогноза доли людей моложе и старше трудоспособного возраста (в %)

Составлено по данным Росстата.

Увеличение доли людей старших возрастов может способствовать снижению производительности труда, возможности обучения поколения по использованию цифровых технологий. Вместе с тем в условиях старения населения внедрение цифровых технологий может повысить доступность для граждан государственных услуг, сохранения социального капитала. В этой связи внедрение цифровых технологий играет существенную социальную роль при взаимодействии с людьми старших поколений [8].

Прекаризация. Развитие цифровых технологий обусловливает повышение гибкости взаимодействия работника и работодателя. Как следствие, возрастает вероятность возникновения прекаризации трудовых отношений [50]. Прекаризация трудовых отношений приводит к снижению уровня социальной защищенности работника [30]. Из-за прекаризации работник в меньшей степени уверен в своем будущем. Именно поэтому важно осуществлять регулярный мониторинг состояния социально-трудовых отношений, с тем чтобы во-

время осуществлять управление социальными рисками [18].

География занятости. Существует возможность изменения стандартных практик взаимодействия работника и работодателя за счет трансформации географии занятости. Работодатель посредством применения информационных технологий может осуществлять взаимодействие с работниками из различных регионов. Цифровые технологии оказывают воздействие на трудовую и образовательную миграцию [32]. Необходимо отметить, что для России есть определенные ограничения для обеспечения бесперебойности рабочих процессов, связанные с существованием часовых поясов. При этом изменение географии занятости влияет на различные аспекты трудовых отношений между работником и работодателем. К примеру, в ситуации работы из-за границы происходит изменение механизма уплаты подоходного налога.

Доверие между работником и работодателем. Цифровизация оказывает воздействие на трансформацию доверия между работником и работодателем [2]. Взаимодействие происходит посредством информационных систем, применение которых строится на формальных критериях, не всегда позволяющих в полной мере оценить личный вклад работника. Как следствие, работник рассматривается работодателем как набор трудовых функций без выделения личных особенностей. Формальное отношение к результатам труда работника не всегда позволяет всесторонне оценить их. Примером подобной ситуации, в частности, является введение формальных критериев оценки качества деятельности академических работников, не всегда отражающих реальные результаты [24]. Из-за расширения использования формального подхода возрастает зависимость работника от руководителя. Необходимо совершенствовать подходы по развитию социальной защищенности работников.

Государственное управление. Работник практически не взаимодействует с органами власти, осуществляющими регулирование социально-трудовых отношений. В результате исчезает личное доверие работника к возможности защиты своих интересов посредством обращения в профильный орган власти. Вместе с тем наличие доверия к органам власти является обязательным условием для результативной государственной политики. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации должно осуществлять необходимые мероприятия для сохранения социального аспекта в трудовых отношениях.

Операционные риски. В результате цифровизации предполагается исчезновение различных специальностей, включая бухгалтеров и юристов [25]. Их функцию предполагается заменить искусственным интеллектом. Вместе с тем возникает вопрос: кто будет разрабатывать методологию совершения бухгалтерских операций в ситуации отсутствия бухгалтеров? Также определенным ограничением выступают существующие подходы к внесению данных в систему из-за наличия человеческого фактора. Низкое качество ввода данных выступает одним из барьеров для развития цифровизации [38].

Заключение

Представленное исследование определило направления трансформации социально-трудовых отношений в эпоху цифровизации. Необходимо отметить, что интенсивность трансформации социально-трудовых отношений различается в зависимости от отрасли, что связано с различной скоростью распространения цифровизации. Примеры, приведенные в исследовании, в настоящее время актуальны для отраслей, в большей степени подверженных цифровизации. Однако по мере развития технологий значимость выявленных тенденций будет проявляться в различных отраслях. Следует выделить ряд значимых аспектов.

Во-первых, отвечая на поставленный исследовательский вопрос, можно ожидать

сохранение тренда на размывание трудовых отношений между работником и работодателем. На фоне развития цифровизации, особенно искусственного интеллекта, будет снижаться роль личного взаимодействия между субъектами трудовых отношений, что может привести к снижению качества отбора, результативности труда на фоне использования формальных критериев отбора сотрудников, снижению трудовой мотивации к осуществлению деятельности. Необходимо развивать новые кадровые практики стимулирования работников с учетом цифровизации.

Во-вторых, цифровизация сокращает транзакционные издержки для работодателя и работника, увеличивает возможности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по контролю состояния социально-трудовых отношений. Вместе с тем качество использования ресурсов цифровизации требует разработки новых методик анализа социально-трудовых отношений с целью применения инструментов воздействия. К примеру, цифровизация позволяет внедрять высокочастотные показатели, позволяющие оперативно определять кризисные явления в сфере социально-трудовых отношений.

В-третьих, цифровизация помимо очевидно положительных эффектов создает также риски. Примером выступает риск нарушения информационной безопасности. Возрастает значимость учета операционных рисков. В этой связи представляется целесообразным разработать подходы к сохранению непрерывности социально-трудовых отношений в системно значимых организациях для обеспечения интересов национальной безопасности.

Список литературы

1. *Ананченкова П. И., Мореева Е. В., Дианина Е. В.* Развитие рабочей силы в условиях цифровизации социально-трудовых отношений // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2023. – № 1 (58). – С. 9–15.

2. *Белова О. Л., Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е.* Доверие как фактор эффективности виртуальной команды // Вестник университета. – 2020. – № 2. – С. 35–40.

3. *Бочаров В. Ю.* Уровень прекаризации рабочей молодежи Урала // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 1 (42). – С. 36–44.

4. *Брыкина О. В.* Электронные трудовые книжки: актуальные вопросы перехода и использования // Юность науки : сборник студенческих научных статей. Москва, 14–16 апреля 2021 года / под ред. Н. И. Архиповой. – Ч. I. – М. : Российский государственный гуманитарный университет, 2021. – С. 246–250.

5. *Буданова Д. С., Золотарев А. С.* Интеграционная платформа онлайн-обучения для организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования // Образовательная панорама. – 2020. – № 2 (14). – С. 103–108.

6. *Варламова Ю. А.* Баланс трудового и досугового времени в эпоху цифровизации // Цифровая экосистема экономики : сборник статей по итогам IX Международной научно-практической онлайн-конференции. Ростов-на-Дону, 27 апреля 2022 года. – Ростов н/Д. : Южный федеральный университет, 2022. – С. 184–187.

7. *Галанина О. Н.* Доверие работников к стилю руководства в организациях // Управление устойчивым развитием. – 2016. – № 2 (03). – С. 54–59.

8. *Герасимчук З. В., Голуб Н. Н., Сторожук Р. П.* Социальные аспекты цифровой экономики // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 1 (50). – С. 203–212.

9. *Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И.* Рутинность и риски автоматизации на российском рынке труда // Вопросы экономики. – 2022. – № 8. – С. 68–94.

10. *Гужина Г. Н., Ежкова В. Г.* Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. – 2021. – Т. 16. – № 2. – С. 112–124.

11. *Данская А. В.* Основные принципы процесса формирования экосистем персонала высокотехнологичных компаний // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – № 5. – С. 1541–1554.

12. *Дурнев Р. А., Крюков К. Ю., Титов А. Е.* Искусственный интеллект: комплексный анализ состояния и перспектив разработки // Инноватика и экспертиза : научные труды. – 2019. – № 1 (26). – С. 190–202.

13. *Ефремова Е. Ю.* Роботизация труда: перспективы и угрозы // Вестник Национального института бизнеса. – 2019. – № 37. – С. 83–88.

14. *Капелюшников Р. И.* Отдача от образования в России: ниже некуда? // Вопросы экономики. – 2021. – № 8. – С. 37–68.

15. *Капелюшников Р. И.* Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов // Вопросы экономики. – 2023. – № 8. – С. 5–37.

16. *Круглов Д. В., Круглова О. Д.* Особенности кадрового обеспечения в условиях цифровизации // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6. – № 4. – С. 479–486.

17. *Кудрин А., Гурвич Е.* Старение населения и угроза бюджетного кризиса // Вопросы экономики. – 2012. – № 3. – С. 52–79.

18. *Легчилина Е. Ю.* Регулирование изменений в социально-трудовых отношениях в условиях цифровизации // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – № 1. – С. 89–102.

19. *Логинов Д. М., Лопатина М. В.* Дистанционная занятость в период коронакризиса: масштабы распространения и результативность внедрения // Народонаселение. – 2021. – Т. 24. – № 4. – С. 107–121.

20. *Лысенкова С. Н., Загуменная А. В.* Развитие национального проекта «Цифровая экономика» // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Информационные технологии. – 2020. – № 1 (15). – С. 14–17.

21. *Малышев А. А., Апенько С. Н., Винец А. В.* Особенности удаленной работы // Инновационная экономика и общество. – 2018. – № 3 (21). – С. 76–81.

22. *Маслов В. И.* Искусственный интеллект: новые возможности и новые угрозы глобальному миру // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 3. – № 3. – С. 85–90.

23. *Музалев С. В., Амурская М. А., Путихин К. Ю.* О проблемах старения населения и влиянии данного процесса на экономическое развитие страны // Экономические науки. – 2020. – № 191. – С. 235–239.

24. Наукометрические показатели в современной медицинской практике (обзор литературы) / С. В. Минаев, Е. В. Щетинин, А. Н. Григорова [и др.] // Вятский медицинский вестник. – 2020. – № 4 (68). – С. 94–98.

25. *Николенко С. К., Шабалина Л. В.* К вопросу о влиянии цифровизации на мировой рынок труда // Экономика. Наука. Инноватика : материалы II Международной научно-практической конференции, приуроченной 100-летию ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». Донецк, 19 марта 2021 года. – Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 325–327.

26. *Нурмухаметов Р. К., Торин С. С.* Цифровое доверие (digital trust): сущность и меры по его повышению // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2020. – № 1. – С. 32–39.

27. *Отставнова Л. А., Алексеева О. С.* Цифровизация как современный тренд развития экономики и рынка труда: риски и перспективы // Инновационная деятельность. – 2019. – № 2 (49). – С. 59–68.

28. *Пороховский А. А.* Цифровизация и искусственный интеллект: перспективы и вызовы // Экономика. Налоги. Право. – 2020. – Т. 13. – № 2. – С. 84–91.

29. *Ревенков П. В., Бердюгин А. А., Макеев П. В.* Оценка риска нарушения кибербезопасности в коммерческом банке (на примере атак на банкоматы "brute force" и "black box") // Вопросы кибербезопасности. – 2021. – № 3 (43). – С. 20–30.

30. *Риччери М.* Социальная прекаризация и устойчивое развитие: размышления на тему опасных противоречий // Уровень жизни населения регионов России. – 2015. – № 1 (195). – С. 3–37.

31. *Романов С. В., Клищ Н. Н., Решетникова Д. С.* Опыт разработки системы показателей результативности деятельности гражданских служащих в Минфине России // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2015. – № 6 (28). – С. 5–16.

32. *Ростовская Т. К., Скоробогатова В. И., Лукьянец А. С.* Особенности образовательной миграции в контексте цифровизации // Информационное общество. – 2021. – № 3. – С. 32–40.

33. *Руденко Г. Г., Долженкова Ю. В.* Дистанционная занятость: современные тенденции трансформации // Социально-трудовые исследования. – 2020. – № 4 (41). – С. 50–56.

34. *Силантьев А. В., Зеленина Э. А.* Развитие человеческого капитала в условиях цифровизации экономики // Baikal Research Journal. – 2022. – Т. 13. – № 3.

35. *Смирнова Л. А.* Особенности регулирования труда дистанционных работников // Уголовный закон и цифровизация: новые вызовы и угрозы : сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции. Липецк, 3 декабря 2021 года. – Липецк : Индивидуальный предприниматель Богатырев Валерий Иванович, 2022. – С. 84–88.

36. *Соловьева С. В.* Влияние цифровых технологий на трудовые отношения: плюсы и минусы // Юридическая техника. – 2021. – № 15. – С. 637–639.

37. *Солоха В. В.* Современные тенденции рекрутмента в условиях цифровизации экономики // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 2. – С. 142–146.

38. *Стырин Е. М.* Барьеры внедрения датацентричного государственного управления: опыт России // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2024. – Т. 21. – № 1. – С. 61–81.

39. *Стырин Е. М., Дмитриева Н. Е.* Государственные цифровые платформы: формирование и развитие. – М. : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2021.

40. *Турищева Т. Б.* Мониторинг и оценка эффективности бюджетных программ как составляющие ресурсного цикла автономного учреждения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 4. – С. 154–158.

41. *Халетская С. А., Балина Е. Е.* Цифровая экономика в период пандемии COVID-19 // Молодая наука Сибири. – 2021. – № 2 (12). – С. 567–572.

42. *Хачатурян А. А.* Проблема безработицы в цифровой экономике // Экономические стратегии. – 2020. – Т. 22. – № 7 (173). – С. 110–117.

43. *Чернецова А. Г., Маст А. Е.* Электронные трудовые книжки: особенности и перспективы введения в России // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2020. – № 2 (32). – С. 113–116.

44. *Чернявская С. А., Власенко Е. А., Игнатьева К.* Анализ трудовых ресурсов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 27 (1). – С. 227–232.

45. *Чудиновских И. В.* Устойчивая работа предприятий в условиях цифровизации экономики // Региональная экономика и развитие территорий : сборник научных статей. –

Т. 1 (13). – СПб. : Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2019. – С. 52–55.

46. *Ясинская-Казаченко А. В., Шоломицкая И. В.* Дистанционная занятость как институт рабочего времени и основной эволюционный вид занятости в условиях пандемии // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2021. – Т. 7. – № 1. – С. 126–146.

47. *Brouwer A. E., Mariotti I.* Remote Working and New Working Spaces during the COVID-19 Pandemic – Insights from EU and Abroad // Akhavan M., Hölzel M., Leducq D. (eds.). European Narratives on Remote Working and Coworking during the COVID-19 Pandemic. – Springer, 2023. – P. 9–15.

48. *Kagerl C., Starzetz J.* Working from home for good? Lessons learned from the COVID-19 pandemic and what this means for the future of work // *Journal of Business Economics.* – 2023. – N 93. – P. 229–265.

49. *Mutamimah Saputri P. L.* Digital Social Capital and Financial Inclusion for Small Medium Enterprises // Barolli L. (eds.). Complex, Intelligent and Software Intensive Systems. – Springer, 2022. – P. 249–250.

50. *Solovova N. V., Sukhankina N. V., Slatov D. G.* HR Risks Management in the Context of Labour Market Precarization // Ashmarina S. I., Mantulenko V. V. (eds.). Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. – Springer, 2021. – P. 633–643.

51. *Vrana J., Singh R.* Digitization, Digitalization, and Digital Transformation // Meyendorf N., Ida N., Singh R., Vrana J. (eds.). Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0. – Springer, 2021. – P. 107–123.

References

1. Ananchenkova P. I., Moreeva E. V., Dianina E. V. Razvitie rabochey sily v usloviyakh tsifrovizatsii sotsialno-trudovykh otnosheniy [Development of the Workforce in the Context of Digitalization of Social and Labor Relations]. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsialnykh tekhnologiy)* [Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)], 2023, No. 1 (58), pp. 9–15. (In Russ.).

2. Belova O. L., Kozhevnikova L. V., Starovoytova I. E. Doverie kak faktor effektivnosti virtualnoy komandy [Trust as a Factor in the Effectiveness of a Virtual Team]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 2020, No. 2, pp. 35–40. (In Russ.).

3. Bocharov V. Yu. Uroven prekarizatsii rabochey molodezhi Urala [Level of Precarization of Working youth of the Urals]. *Sotsialno-trudovye issledovaniya* [Social and Labor Studies], 2021, No. 1 (42), pp. 36–44. (In Russ.).

4. Brykina O. V. Elektronnye trudovye knizhki: aktualnye voprosy perekhoda i ispolzovaniya [Electronic Work Books: Current Issues of Transition and Use]. *Yunost nauki: sbornik studencheskikh nauchnykh statey. Moskva, 14–16 aprelya 2021 goda* [Youth of Science. Collection of student scientific articles, Moscow, April 14–16, 2021], edited by N. I. Arkhipova. Part I. Moscow, Russian State University for the Humanities, 2021, pp. 246–250. (In Russ.).

5. Budanova D. S., Zolotarev A. S. Integratsionnaya platforma onlayn-obucheniya dlya organizatsiy, realizuyushchikh programmy dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya [Integration Platform for Online Learning for Organizations Implementing Programs of Additional Professional Education]. *Obrazovatelnaya panorama* [Educational Panorama], 2020, No. 2 (14), pp. 103–108. (In Russ.).

6. Varlamova Yu. A. Balans trudovogo i dosugovogo vremeni v epokhu tsifrovizatsii [Balance of Work and Leisure Time in the Era of Digitalization]. *Tsifrovaya ekosistema ekonomiki: sbornik statey po itogam IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy onlayn-konferentsii. Rostov-na-*

Donu, 27 aprelya 2022 goda [Digital Ecosystem of the Economy. Collection of articles based on the results of the 9th International Scientific and Practical Online Conference, Rostov-na-Donu, April 27, 2022]. Rostov n/D., Southern Federal University, 2022, pp. 184–187. (In Russ.).

7. Galanina O. N. Doverie rabotnikov k stilyu rukovodstva v organizatsiyakh [Employees' Trust in Leadership Style in Organizations]. *Upravlenie ustoychivym razvitiem* [Sustainable Development Management], 2016, No. 2 (03), pp. 54–59. (In Russ.).

8. Gerasimchuk Z. V., Golub N. N., Storozhuk R. P. Sotsialnye aspekty tsifrovoy ekonomiki [Social Aspects of the Digital Economy]. *Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii* [Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments], 2020, No. 1 (50), pp. 203–212. (In Russ.).

9. Gimpelson V. E., Kapelyushnikov R. I. Rutinnost i riski avtomatizatsii na rossiyskom rynke truda [Routineness and Risks of Automation in the Russian Labor Market]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 2022, No. 8, pp. 68–94. (In Russ.).

10. Guzhina G. N., Ezhkova V. G. Sovremennye tekhnologii podbora personala i metody motivatsii v protsesse upravleniya [Modern Technologies of Personnel Selection and Methods of Motivation in the Management Process]. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk* [Central Russian Bulletin of Social Sciences], 2021, Vol. 16, No. 2, pp. 112–124. (In Russ.).

11. Danskaya A. V. Osnovnye printsipy protsessa formirovaniya ekosistem personala vysokotekhnologichnykh kompaniy [Basic Principles of the Process of Forming Ecosystems of Personnel in High-Tech Companies]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law], 2023, Vol. 13, No. 5, pp. 1541–1554. (In Russ.).

12. Durnev R. A., Kryukov K. Yu., Titov A. E. Iskusstvennyy intellekt: kompleksnyy analiz sostoyaniya i perspektiv razrabotki [Artificial Intelligence: a Comprehensive Analysis of the State and Prospects of Development]. *Innovatika i ekspertiza: nauchnye trudy* [Innovation and Expertise: scientific works], 2019, Vol. 1 (26), pp. 190–202. (In Russ.).

13. Efremova E. Yu. Robotizatsiya truda: perspektivy i ugrozy [Robotization of Labor: Prospects and Threats]. *Vestnik Natsionalnogo instituta biznesa* [Bulletin of the National Institute of Business], 2019, No. 37, pp. 83–88. (In Russ.).

14. Kapelyushnikov R. I. Otdacha ot obrazovaniya v Rossii: nizhe nekuda? [Return on Education in Russia: Nowhere Lower?]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 2021, No. 8, pp. 37–68. (In Russ.).

15. Kapelyushnikov R. I. Rossiyskiy rynok truda: statisticheskiy portret na fone krizisov [Russian Labor Market: Statistical Portrait Against the Backdrop of Crises]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 2023, No. 8, pp. 5–37. (In Russ.).

16. Kruglov D. V., Kruglova O. D. Osobennosti kadrovogo obespecheniya v usloviyakh tsifrovizatsii [Features of Staffing in the Conditions of Digitalization]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 2019, Vol. 6, No. 4, pp. 479–486. (In Russ.).

17. Kudrin A., Gurvich E. Starenie naseleniya i ugroza byudzhetnogo krizisa [Population Aging and the Threat of the Budget Crisis]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 2012, No. 3, pp. 52–79. (In Russ.).

18. Legchilina E. Yu. Regulirovanie izmeneniy v sotsialno-trudovykh otnosheniyakh v usloviyakh tsifrovizatsii [Regulating Changes in Social and Labor Relations in the Context of Digitalization]. *Ekonomika truda* [Labor Economics], 2019, Vol. 6, No. 1, pp. 89–102. (In Russ.).

19. Loginov D. M., Lopatina M. V. Distantsionnaya zanyatost v period koronakrizisa: masshtaby rasprostraneniya i rezultativnost vnedreniya [Remote Employment during the Coronavirus Crisis: the Scale of Distribution and the Effectiveness of Implementation]. *Narodonaselenie* [Population], 2021, Vol. 24, No. 4, pp. 107–121. (In Russ.).

20. Lysenkova S. N., Zagumennaya A. V. Razvitie natsionalnogo proekta «Tsifrovaya ekonomika» [Development of the National Project "Digital Economy"]. *Vestnik obrazovatelnogo konsortsiuma Srednerusskiy universitet. Informatsionnye tekhnologii* [Bulletin of the Educational

Consortium Central Russian University. Information Technology], 2020, No. 1 (15), pp. 14–17. (In Russ.).

21. Malyshev A. A., Apenko S. N., Vinets A. V. Osobennosti udalennoy raboty [Features of Remote Work]. *Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo* [Innovative Economics and Society], 2018, No. 3 (21), pp. 76–81. (In Russ.).

22. Maslov V. I. Iskusstvennyy intellekt: novye vozmozhnosti i novye ugrozy globalnomu miru [Artificial Intelligence: New Opportunities and New Threats to the Global World]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 2018, Vol. 3, No. 3, pp. 85–90. (In Russ.).

23. Muzalev S. V., Amurskaya M. A., Putikhin K. Yu. O problemakh stareniya naseleniya i vliyanii dannogo protsessa na ekonomicheskoe razvitie strany [On the Problems of Population Aging and the Impact of This Process on the Economic Development of the Country]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], 2020, No. 191, pp. 235–239. (In Russ.).

24. Naukometricheskie pokazateli v sovremennoy meditsinskoy praktike (obzor literatury) [Scientometric Indicators in Modern Medical Practice (Literature Review)], S. V. Minaev, E. V. Shchetinin, A. N. Grigorova [et al]. *Vyatskiy meditsinskiy vestnik* [Vyatka Medical Bulletin], 2020, No. 4 (68), pp. 94–98. (In Russ.).

25. Nikolenko S. K., Shabalina L. V. K voprosu o vliyanii tsifrovizatsii na mirovoy rynok truda [On the Question of the Impact of Digitalization on the Global Labor Market]. *Ekonomika. Nauka. Innovatika: materialy II ezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, priurochennoy 100-letiyu GOU VPO «Donetskiy natsionalnyy tekhnicheskiy universitet». Donetsk, 19 marta 2021 goda* [Economics. The Science. Innovation. Materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference dedicated to the 100th anniversary of the State Educational Institution of Higher Professional Education "Donetsk National Technical University", Donetsk, March 19, 2021]. Donetsk, Donetsk National Technical University, 2021, pp. 325–327. (In Russ.).

26. Nurmukhametov R. K., Torin S. S. Tsifrovoe doverie (digital trust): sushchnost i mery po ego povysheniyu [Digital Trust: Essence and Measures to Increase it]. *Izvestiya Tulskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki* [News of Tula State University. Economic and Legal Sciences], 2020, No. 1, pp. 32–39. (In Russ.).

27. Otstavnova L. A., Alekseeva O. S. Tsifrovizatsiya kak sovremennyy trend razvitiya ekonomiki i rynka truda: riski i perspektivy [Digitalization as a Modern Trend in the Development of the Economy and Labor Market: Risks and Prospects]. *Innovatsionnaya deyatelnost* [Innovative Activities], 2019, No. 2 (49), pp. 59–68. (In Russ.).

28. Porokhovskiy A. A. Tsifrovizatsiya i iskusstvennyy intellekt: perspektivy i vyzovy [Digitalization and Artificial Intelligence: Prospects and Challenges]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics. Taxes. Law], 2020, Vol. 13, No. 2, pp. 84–91. (In Russ.).

29. Revenkov P. V., Berdyugin A. A., Makeev P. V. Otsenka riska narusheniya kiberbezopasnosti v kommercheskom banke (na primere atak na bankomaty “brute force” i “black box”) [Assessing the Risk of a Cybersecurity Breach in a Commercial Bank (using the example of “brute force” and “black box” attacks on ATMs)]. *Voprosy kiberbezopasnosti* [Issues of Cybersecurity], 2021, No. 3 (43), pp. 20–30. (In Russ.).

30. Richcheri M. Sotsialnaya prekarizatsiya i ustoychivoe razvitie: razmyshleniya na temu opasnykh protivorechiy [Social Precarization and Sustainable Development: Reflections on the Topic of Dangerous Contradictions]. *Uroven zhizni naseleniya regionov Rossii* [Living Standards of the Population of Russian Regions], 2015, No. 1 (195), pp. 3–37. (In Russ.).

31. Romanov S. V., Klishch N. N., Reshetnikova D. S. Opyt razrabotki sistemy pokazateley rezultativnosti deyatelnosti grazhdanskikh sluzhashchikh v Minfine Rossii [Experience in Developing a System of Performance Indicators for Civil Servants in the Russian Ministry of

Finance]. *Nauchno-issledovatelskiy finansovyy institut. Finansovyy zhurnal* [Scientific Research Financial Institute. Financial Journal], 2015, No. 6 (28), pp. 5–16. (In Russ.).

32. Rostovskaya T. K., Skorobogatova V. I., Lukyanets A. S. Osobennosti obrazovatelnoy migratsii v kontekste tsifrovizatsii [Features of Educational Migration in the Context of Digitalization]. *Informatsionnoe obshchestvo* [Information Society], 2021, No. 3, pp. 32–40. (In Russ.).

33. Rudenko G. G., Dolzhenkova Yu. V. Distantsionnaya zanyatost: sovremennye tendentsii transformatsii [Distance Employment: Modern Trends of Transformation]. *Sotsialno-trudovye issledovaniya* [Social and Labor Studies], 2020, No. 4 (41), pp. 50–56. (In Russ.).

34. Silantev A. V., Zelenina E. A. Razvitie chelovecheskogo kapitala v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Development of Human Capital in the Context of Digitalization of the Economy]. *Baikal Research Journal*, 2022, Vol. 13, No. 3. (In Russ.).

35. Smirnova L. A. Osobennosti regulirovaniya truda distantsionnykh rabotnikov [Features of Regulating the Labor of Remote Workers]. *Ugolovnyy zakon i tsifrovizatsiya: novye vyzovy i ugrozy: sbornik nauchnykh trudov po itogam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Lipetsk, 3 dekabrya 2021 goda* [Criminal Law and Digitalization: New Challenges and Threats. Collection of Scientific Papers Based on the Results of the International Scientific and Practical Conference. December 3, 2021]. Lipetsk, Individualnyy predprinimatel Bogatyrev Valeriy Ivanovich, 2022, pp. 84–88. (In Russ.).

36. Soloveva S. V. Vliyanie tsifrovykh tekhnologiy na trudovye otnosheniya: plyusy i minusy [The Influence of Digital Technologies on Labor Relations: Pros and Cons]. *Yuridicheskaya tekhnika* [Legal Technology], 2021, No. 15, pp. 637–639. (In Russ.).

37. Solokha V. V. Sovremennye tendentsii rekrutmenta v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Modern Trends in Recruitment in the Context of Digitalization of the Economy]. *Teleskop: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy* [Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research], 2021, No. 2, pp. 142–146. (In Russ.).

38. Styrin E. M. Barery vnedreniya datatsentrichnogo gosudarstvennogo upravleniya: opyt Rossii [Barriers to the Implementation of Data-Centric Public Management: Russian Experience]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)* [Bulletin of Moscow University. Issue 21: Governance (state and society)], 2024, Vol. 21, No. 1, pp. 61–81. (In Russ.).

39. Styrin E. M., Dmitrieva N. E. Gosudarstvennye tsifrovye platformy: formirovanie i razvitie [State Digital Platforms: Formation and Development]. Moscow, National Research University Higher School of Economics, 2021. (In Russ.).

40. Turishcheva T. B. Monitoring i otsenka effektivnosti byudzhetnykh programm kak sostavlyayushchie resursnogo tsikla avtonomnogo uchrezhdeniya [Monitoring and Assessing the Effectiveness of Budget Programs as Components of the Resource Cycle of an Autonomous Institution]. *Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and Municipal Management. Scientific Notes], 2020, No. 4, pp. 154–158. (In Russ.).

41. Khaletskaya S. A., Balina E. E. Tsifrovaya ekonomika v period pandemii COVID-19 [Digital Economy During the COVID-19 Pandemic]. *Molodaya nauka Sibiri* [Young Science of Siberia], 2021, No. 2 (12), pp. 567–572. (In Russ.).

42. Khachaturyan A. A. Problema bezrabotitsy v tsifrovoy ekonomike [The Problem of Unemployment in the Digital Economy]. *Ekonomicheskie strategii* [Economic Strategies], 2020, Vol. 22, No. 7 (173), pp. 110–117. (In Russ.).

43. Chernetsova A. G., Mast A. E. Elektronnye trudovye knizhki: osobennosti i perspektivy vvedeniya v Rossii [Electronic Work Books: Features and Prospects for Introduction in Russia]. *Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitelskoy kooperatsii* [Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation], 2020, No. 2 (32), pp. 113–116. (In Russ.).

44. Chernyavskaya S. A., Vlasenko E. A., Ignateva K. Analiz trudovykh resursov [Analysis of Labor Resources]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural-Humanitarian Studies], 2020, No. 27 (1), pp. 227–232. (In Russ.).

45. Chudinovskikh I. V. Ustoychivaya rabota predpriyatiy v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Sustainable Operation of Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy]. *Regionalnaya ekonomika i razvitie territoriy: sbornik nauchnykh statey* [Regional Economics and Development of Territories. Collection of scientific articles], Vol. 1 (13). Saint Petersburg, St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, 2019, pp. 52–55. (In Russ.).

46. Yasinskaya-Kazachenko A. V., Sholomitskaya I. V. Distantsionnaya zanyatost kak institut rabochego vremeni i osnovnoy evolyutsionnyy vid zanyatosti v usloviyakh pandemii [Remote Employment as an Institution of Working Time and the Main Evolutionary Type of Employment in a Pandemic]. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsialno-ekonomicheskie i pravovye issledovaniya* [Bulletin of Tyumen State University. Socio-Economic and Legal Research], 2021, Vol. 7, No. 1, pp. 126–146. (In Russ.).

47. Brouwer A. E., Mariotti I. Remote Working and New Working Spaces during the COVID-19 Pandemic – Insights from EU and Abroad. *Akhavan M., Hölzel M., Leducq D. (eds.). European Narratives on Remote Working and Coworking during the COVID-19 Pandemic*. Springer, 2023, pp. 9–15.

48. Kagerl C., Starzetz J. Working from home for good? Lessons learned from the COVID-19 pandemic and what this means for the future of work. *Journal of Business Economics*, 2023, No. 93, pp. 229–265.

49. Mutamimah Saputri P. L. Digital Social Capital and Financial Inclusion for Small Medium Enterprises. *Barolli L. (eds.). Complex, Intelligent and Software Intensive Systems*. Springer, 2022, pp. 249–250.

50. Solovova N. V., Sukhankina N. V., Slatov D. G. HR Risks Management in the Context of Labour Market Precarization. *Ashmarina S. I., Mantulenko V. V. (eds.). Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies*. Springer, 2021, pp. 633–643.

51. Vrana J., Singh R. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation. *Meyendorf N., Ida N., Singh R., Vrana J. (eds.). Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Springer, 2021, pp. 107–123.

Сведения об авторе

Глеб Львович Подвойский
кандидат экономических наук,
ведущий научный сотрудник
Центра развития человеческого
потенциала ИЭ РАН.
Адрес: ФГБУН «Институт экономики
Российской академии наук», 117218,
Москва, Нахимовский проспект, д. 32.
E-mail: glpodvoyskiy@fa.ru
ORCID: 0000-0002-8698-7496

Information about the author

Gleb L. Podvoysky
PhD, Leading Researcher
at the Center for Human Development
of the IE RAS.
Address: Federal State Budgetary Institution
of Science Institute of Economics of the Russian
Academy of Sciences, 32 Nakhimovskiy Avenue,
Moscow, 117218, Russian Federation.
E-mail: glpodvoyskiy@fa.ru
ORCID: 0000-0002-8698-7496

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-200-209

CC BY

КОРПОРАТИВНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ: ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

О. Ю. Кириллова, С. Г. Васин
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Понятие корпоративной безопасности появилось в конце XIX в., но широкое использование этого термина и его распространение в бизнес-среде произошло во второй половине XX в. Это понятие вводилось в оборот для обозначения системы мер и практик, направленных на защиту корпоративных интересов и ресурсов компании от внутренних и внешних угроз. Корпоративная безопасность компании является сложным комплексом мер и процедур управления рисками и объектом управления с принципиально новым содержанием, актуальность которого обостряется рисками устойчивого развития. Партнеры по бизнесу, компаньоны, клиенты компании и другие заинтересованные в ее деятельности лица все чаще переносят свое общение в электронную среду, где происходят непредсказуемые изменения и возникают новые виды рисков. Это вызывает трансформацию отдельных видов рисков, таких как финансовый, инвестиционный, репутационный, регуляторный и др. Перманентное изучение трансформации рисков, важности и значимости их влияния на бизнес и экономику, на устойчивое развитие компаний необходимо внедрить как обязательную функцию в рамках подсистемы корпоративной безопасности компании. В статье авторами обосновано, что для своевременной оценки влияния новых рисков и внешних факторов на устойчивое развитие компаний и их бизнеса необходима реструктуризация систем внутреннего контроля в организациях с учетом корпоративной безопасности как элемента системы корпоративного управления.
Ключевые слова: бизнес-процессы, ESG-риски, внутренние и внешние угрозы, институциональная среда бизнеса, корпоративное управление, управление рисками, устойчивое развитие организации (компании).

CORPORATE SECURITY AS SUBJECT TO MANAGEMENT: CAUSE-AND-EFFECT RELATIONS IN ARISING AND DEVELOPMENT

Oksana U. Kirillova, Sergey G. Vasin
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The notion of corporate security came into being in the late 19th century, however the use and spread of the term in business-environment took place only in the second half of the 20th century. This notion was introduced into circulation to name a system of measures and practices aimed at protection of corporate interests and resources from internal and external threats. Corporate security of the company is a complicated set of measures and procedures for managing risks and at the same time a subject to management with a brand new content, whose topicality is sharpening due to risks of sustainable development. Business partners, company clients and other concerned persons often transfer their communication to the e-environment, where unpredictable changes take place and new risks arise. It can result in transformation of certain types of risks, such as finance, investment, reputational, regulatory, etc. Continuous study of risk transformation, importance of their impact on business and economy, sustainable development of companies shall be introduced as a mandatory function within the frames of sub-system of company corporate security. The authors showed that for timely appraisal of new risk and external factor impact

on sustainable development of companies and their business it is necessary to restructure the system of in-company control with regard to corporate security as an element of the system of corporate management.
Keywords: business-processes, ESG-risks, internal and external threats, institutional environment of business, corporate management, risk management, sustainable development of the organization (company).

Вопросы обеспечения и сохранения капитала, вложенного в ту или иную компанию, его преумножения интересуют многих собственников. Многих из них также интересуют аспекты роста капитализации активов и устойчивое развитие компаний, в которых они разместили свои инвестиции. На решение этих задач направлен принцип рискориентированности систем корпоративного управления, требующий от каждой конкретной компании создания контура корпоративной безопасности, обеспечивающей превентивное предотвращение внешних и внутренних рисков, угрожающих ее жизнестойкости в рыночной среде.

В общем смысле корпоративная безопасность (КБ) подразумевает готовность компании противостоять любым угрозам, снижающим ее устойчивость. Это комплексное многоаспектное понятие сформировалось как концепция предотвращения разнообразных рисков, предусматривая противостояние им не в отдельности, а в понимании их взаимосвязи и взаимовлиянии, возможности трансформации внешних рисков во внутренние, меняющей значимость ущерба и неотложность принятия мер по их нейтрализации.

Корпоративная безопасность охватывает широкий спектр аспектов, включая физическую, информационную и финансовую безопасность, защиту интересов акционеров, соблюдение законодательства и этических норм.

Влияние концепции корпоративной безопасности на систему корпоративного управления и оргструктуру компании заключается в интеграции безопасности в стратегическое планирование и принятие решений. Оно может привести к созданию специализированных отделов или должностей по безопасности, установлению политик и процедур, обеспечению обучения и осведомленности сотрудников. Кроме того, корпоративная безопасность может потребовать изменений в оргструктуре компании, чтобы усилить координацию и синергию работы между различными функциональными подразделениями и защитить интересы организации от потенциальных угроз.

Понятие корпоративной безопасности эволюционировало на протяжении длительного времени, и его начало можно проследить с конца XIX в. Однако более широкое использование этого термина и его распространение в бизнес-среде произошло во второй половине XX в.

Введение понятия корпоративной безопасности в оборот связывают с ученым Эдвардом Гиббсом, который в 1954 г. опубликовал свою работу Industrial Espionage and Technology Transfer: Europe vs. the United States, в которой предложил использовать понятие «корпоративная безопасность» для обозначения системы мер и практик, направленных на защиту корпоративных интересов и ресурсов от внутренних и внешних угроз. Являясь экспертом в области корпоративной безопасности, Э. Гиббс разработал концепцию под названием «треугольник безопасности», согласно которой корпоративная безопасность – это сбалансированное сочетание мер по защите, предупреждению и реагированию на угрозы, которые могут причинить ущерб организации, ее сотрудникам, активам и репутации.

В своей концепции Э. Гиббс выделил три компонента корпоративной безопасности:

1. *Физическая безопасность* – обеспечение защиты физической инфраструктуры организации и ее активов от угроз, таких как кражи, вандализм или террористические акты.

2. *Информационная безопасность* – обеспечение защиты информационных ресурсов и данных организации от несанкционированного доступа, кибератак и других угроз, которые могут повлечь утечку конфиденциальной информации или нарушение бизнес-процессов.

3. *Организационная безопасность* – это разработка и реализация политик, процедур и практик, которые обеспечивают безопасное и эффективное функционирование организации. Она включает в себя управление рисками, обучение сотрудников, планирование и реагирование на чрезвычайные ситуации и другие меры, направленные на минимизацию потенциальных угроз.

Таким образом, по определению Э. Гиббса, корпоративная безопасность включает в себя не только физическую охрану, но и превентивные и реагирующие меры для защиты информации и обеспечения безопасного функционирования организации в целом.

Корпоративная безопасность является комплексным подходом к обеспечению защиты организации от внутренних и внешних угроз, включая защиту персонала, имущества, информации и бизнес-процессов. Она содержит превентивные меры и мероприятия реагирования на возможности возникновения угроз, методы и практики, которые помогают минимизировать риски и обеспечить безопасность предприятия в условиях современного бизнеса.

Отдельные исследователи под определением термина «корпоративная безопасность» понимают такое состояние компании, при котором при прогнозировании ее деятельности мала вероятность возникновения внештатных ситуаций и действий неизвестных факторов. Другими словами, они подразумевают, что компания находится в безопасности, если результаты ее работы предсказуемы для руководства и она стабильно показывает требуемые результаты [5].

К наиболее зарекомендовавшим себя на практике *принципам корпоративной безопасности* относятся [6]:

1) комплексность;
2) актуальность;
3) целесообразность;
4) постоянность;
5) законность;
6) плановость;
7) дублирование;
8) специализация;
9) модернизация;
10) централизация.

Каждый из перечисленных принципов необходимо учитывать при построении подсистемы корпоративной безопасности как элемента системы корпоративного управления.

Понятие корпоративной безопасности тесно переплетается с системой контроля компании на всех уровнях – от операционного до корпоративного.

Под понятием «корпоративная безопасность» подразумевается совокупность мер и процессов, направленных на защиту организации от внутренних и внешних угроз. На текущем этапе экономического развития к корпоративной безопасности организации относятся:

1. *Физическая безопасность*: обеспечение безопасности зданий, территорий, сетей и систем компании, контроль доступа, видеонаблюдение, охрана.

2. *Информационная безопасность*: защита конфиденциальной информации, противодействие кибератакам, управление правами доступа, сетевая безопасность.

3. *Кадровая безопасность*: проверка сотрудников при приеме на работу, контроль над доступом к важным данным и ресурсам, обучение сотрудников правилам безопасности.

4. *Юридическая безопасность*: соблюдение законодательных требований, защита прав и интересов компании, управление регуляторными рисками и обеспечение соответствия нормативам.

5. *Бизнес-континуитет*: разработка планов на случай кризисных ситуаций, меры

для минимизации потерь при возникновении чрезвычайных ситуаций.

6. *Аналитика и мониторинг*: систематический анализ рисков и угроз, мониторинг ситуации и принятие мер для предотвращения инцидентов.

Рассмотрим, как данные аспекты реализуются на различных уровнях управления (рисунок).

Рис. Реализуемые виды и меры КБ по уровням в системе корпоративного управления

Институциональная среда бизнеса охватывает правила, нормы, законы и институты, которые регулируют деятельность организаций. Корпоративная безопасность и институциональная среда взаимосвязаны и влияют друг на друга. Эти правила определяют, как организации (компании) могут обеспечивать безопасность своих активов, сотрудников и операций. Институциональная среда влияет на корпоративную безопасность через создание законодательных и нормативных требований, которым организации должны соответствовать (комплаенс-меры). Она также может предоставлять поддержку и ресурсы для реализации мер безопасности.

С другой стороны, корпоративная безопасность может влиять на институциональную среду путем активного сотрудничества с правоохранительными органами, участия в разработке политик и законодательных инициатив в рамках процесса оценки регулирующего воздействия, направленных на повышение безопасности бизнеса. Таким образом, корпоративная безопасность и институциональная среда взаимосвязаны и дополняют друг друга, обеспечивая безопасность и защиту интересов организации.

ESG-повестка, актуализирующая ESG-риски (Environmental, Social, Governance), также накладывает ощутимый отпечаток на процессы и механизмы обеспечения корпоративной безопасности. На современном этапе экономического развития корпоративная безопасность связана с уче-

том факторов окружающей среды, социальной ответственности и управления в рамках бизнес-практик. Осознание и регулирование ESG-рисков становится все более важным для компаний, так как они включают в себя различные аспекты, такие как изменение климата, социальная справедливость и этические стандарты взаимодействия. Следовательно, корпоративная безопасность должна включать меры по управлению и снижению влияния ESG-рисков.

Содержание дефиниции «корпоративная безопасность» во многом зависит от определения сути корпоративного управления и корпорации как его субъекта. Понятие «корпоративное управление» до сих пор не имеет общепринятого определения, поэтому оно может толковаться и как способ управления компанией, и как отчетность управленцев перед акционерами, и как взаимодействие компании с ее стейкхолдерами. Мы придерживаемся точки зрения на предмет корпоративного управления компанией как на обеспечение эффективного взаимодействия всех заинтересованных в ее деятельности лиц. В исследованиях ряда российских ученых [5–7] понятие корпорации и корпоративности перешагивает барьеры акционерной формы собственности и количества участников компании. По нашему мнению, именно корпоративное поведение, выражающееся в следовании принципам ESG, определяет суть корпорации как объекта управления.

На основании проведенных исследований понятий «корпоративное управление» и «корпоративная безопасность» считаем возможным предложить следующее определение корпоративной безопасности как подсистемы корпоративного управления: *корпоративная безопасность компании – это совокупность мер и действий, направленных на защиту интересов организации (корпорации) от внутренних и внешних угроз, влияющих на взаимосвязи традиционных рисков, трансформирующих и меняющих их масштабы и вероятность наступления в системе функциональных составляющих, обусловленных соответствием материальных, финансовых, кадровых, технико-технологических, информационных потенциалов и организационной структуры компании ее стратегическим целям и задачам в текущей геополитической ситуации*.

В настоящее время приоритеты в учете рисков при обеспечении корпоративной безопасности зависят от конкретных потребностей и целей каждой организации. К общим приоритетам, которые учитывают многие компании, относятся следующие аспекты:

1. *Кибербезопасность*: защита от киберугроз, включая хакерские атаки, утечку данных, вредоносное программное обеспечение и другие киберпреступления.

2. *Физическая безопасность*: обеспечение безопасности зданий, помещений, периметра и доступа, включая контроль доступа, видеонаблюдение, охрану и противопожарные меры.

3. *Риски внутреннего характера*: учет угроз со стороны сотрудников, внутренних мошенничеств, воровства информации, несоблюдения политик и процедур.

4. *Управление кризисными ситуациями*: разработка и реализация планов действий в случае чрезвычайных ситуаций, таких как природные катастрофы, теракты, технологические аварии и т. д.

5. *Репутационные риски*: защита репутации компании, включая управление коммуникациями в случае инцидентов или кризисов.

6. *Регуляторные риски*: соблюдение законодательства и нормативных требований, соответствие законодательству о защите информации, требованиям по защите персональных данных, интеллектуальной собственности, финансовой отчетности и т. д.

Организации могут по-разному расставлять акценты, выстраивая систему корпоративной безопасности в зависимости от особенностей своей деятельности и бизнес-приоритетов. Важно, чтобы каждая компания разработала свою стратегию обеспечения безопасности, учитывая воз-

можные угрозы и риски, и обновляла ее в соответствии с изменяющейся обстановкой.

В настоящее время трансформация (видоизменение) рисков, влияющих на российский бизнес и экономику страны в целом, вызвана ростом воздействия внешних факторов, таких как международные санкции, неопределенность стратегий партнеров по бизнесу, хозяйственных связей в экономической системе и пр. Партнеры по бизнесу, компаньоны, клиенты компании и другие заинтересованные в ее деятельности лица все чаще переносят свое общение в электронную среду, где происходят непредсказуемые изменения и возникают новые виды рисков.

В своем исследовании Е. В. Жукова максимально полно оценивает значимость рисков. Ее вывод гласит, что «…. результаты оценки значимости рисков используются при определении подходов к управлению, в том числе методов оценки рисков, подходов к установлению риск-аппетита, методике стресс-тестирования, а также при формировании риск-отчетности» [4. – С. 620].

При реализации задач и стратегий устойчивого развития компании (в любой отрасли и сфере бизнеса) сталкиваются с тем, что происходит бифуркация (трансформация) тех или иных видов риска, факторов их проявления.

Корпоративная безопасность компании является сложным комплексом мер и процедур управления рисками и объектом управления с принципиально новым содержанием, актуальность которого обостряется рисками устойчивого развития. Традиционные риски бизнеса, к которым относятся экономические, финансовые, репутационные, политические, кадровые, а также риски форс-мажорных обстоятельств, под влиянием современных внешних воздействий и бурно развивающейся институциональной среды трансформируются, меняя свою важность и значимость для компании.

Рассмотрим новые и классические риски, которые тяжело предвидеть и от которых практически невозможно застраховаться.

Политический риск

Политика и ее наименее приятные последствия всегда были одними из главных факторов риска для бизнеса, но сегодняшние политические течения отличают особая непредсказуемость и глобальное влияние. Никто не мог предположить, что такая небольшая страна, как Греция, повлияет на мировые рынки, но политический кризис в стране повлек за собой экономический, а он в свою очередь привел к цепной реакции на мировых рынках. Кризисы, подобные греческому, и более громкие политические перевороты, как, например, Brexit, сегодня регулярно вторгаются в деятельность бизнеса по всему миру, и даже самые опытные аналитики не могут предсказать каждый из них. Из России в 2022 г. ушли многие иностранные компании. Не обсуждая суть политических решений, однозначно мы можем сказать, что уход иностранных компаний существенным образом отразился на экономико-хозяйственной деятельности российского бизнеса.

Риски, связанные с ликвидностью (финансовые риски)

Нестабильность мировых финансовых потоков была в полной мере выявлена во время международного кризиса 2008 г., но предвидеть похожие случаи в будущем по-прежнему крайне сложно. В одну минуту рынок может нормально функционировать, а в следующую – один из крупных банков может заявить о потере ликвидности. Такие риски атакуют бизнес быстро и внезапно, из-за чего менеджмент компаний особенно опасается их.

Риски, связанные со стоимостью ресурсов

Эти риски проще поддаются страховке, чем многие другие. Компании, которые в большой степени зависят от цены на природные ресурсы, должны постоянно следить за резкими изменениями на этих

рынках, чтобы заблаговременно компенсировать потери.

Риски форс-мажорных ситуаций

Природные катастрофы, массовые отключения электроэнергии, забастовки, взрывы и другие массовые непредсказуемые события – самые ощутимые риски для бизнеса. Статистика показывает, что 80% компаний, которые попали в эпицентр одного из таких форс-мажорных событий, не могут успешно восстановить бизнес и принимают решение о закрытии в течение месяца.

Риск отставания от инноваций

Достижения технологий делают нашу жизнь проще и удобнее, но для многих компаний инновации в их сфере деятельности могут стать непреодолимым препятствием. Бизнес-модели стареют со скоростью загрузки мобильного приложения, и компании, которые не успевают за инновациями, рискуют потерять многолетний прибыльный бизнес, однозначно столкнутся с появлением новых для них рисков и усилением важности существующих.

Кадровые риски

Кадровые риски реализуются в следующих случаях:

– при несоблюдении работниками трудовой дисциплины и нарушении требований этического кодекса;

– повышении уровня деструктивной конфликтности и стрессогенности организационной среды компании;

– неэффективной организационной структуре – дисбалансе полномочий и ответственности;

– недостаточном уровне профессиональной квалификации работников;

– текучести кадров;

– финансовых потерях (мошенничестве);

– свершении угроз информационной безопасности;

– невосприимчивости персонала к инновациям и изменениям;

– нарушениях трудового законодательства и некоторых других.

Репутационные риски

Это риски потери прибыли, клиентов или поставщиков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа компании. Негативные отзывы и компрометирующие компанию материалы могут в одночасье уничтожить годами создаваемый ею имидж. При этом с ростом информационной прозрачности и доступности количество угроз для репутации компании по мере развития общественного сознания также растет.

Конкурентные риски

На любом рынке, в любой отрасли бизнеса всегда шла конкурентная борьба, механизмы которой достаточно подробно были описаны М. Портером в 5-факторной модели конкуренции (5 сил конкуренции) [8].

В настоящее время необходимо учитывать, что конкурентная борьба переходит в цифровое информационное пространство, которое меняет концепцию маркетинга, технологии продаж и формирования потребительских предпочтений.

Так, например, многие компании перешли не только к активной рекламе в Интернете, но и к прямым продажам и предложениям своих услуг на Big Data, OZON, Wildberries, Amazon.com и других подобных площадках. Это, несомненно, обостряет конкурентную борьбу и приводит к новым конкурентным и даже информационным рискам.

Регуляторные риски

Это риски несоблюдения внешних законодательных, административных и внутренних норм и правил, касающихся любых аспектов деятельности компании и, как следствие, возникновения риска финансовых потерь или иных негативных последствий для развития организации и ее функционирования. Существенную часть регуляторных рисков составляют внутрен-

ние комплаенс-риски, связанные с несоответствием деятельности компании ее внутренним процедурам, положениям, актам и иному локальному регулированию.

Риски изменчивости внешней среды

Последствия кризиса 2008 г. продолжают оказывать влияние на экономику, создавая многочисленные препятствия и угрозы развитию бизнеса по всему миру. Даже исторически стабильные государства зачастую вынуждены снижать целевые показатели экономического развития, а многие подающие надежды экономики, например, бразильская, и вовсе приходят к неожиданному краху. Следует отметить, что экономика большинства стран Евросоюза в настоящее время испытывает значительные затруднения из-за экспансии на их рынок дешевой сельскохозяйственной продукции. Изменчивость и неопределенность внешней среды также являются одними из основных рисков бизнеса, которые необходимо учитывать компаниям в любой отрасли промышленности и сфере бизнеса для организации своевременного реагирования на них.

Появляющиеся под воздействием внешних политических и экономических (санкционных) факторов новые риски вызывают изменение и традиционных (старых) рисков. Механизмы влияния новых рисков на старые постоянно меняются, нередко имеют латентный характер, что также не способствует стабильности и существенно затрудняет прогнозирование развития компаний. Перманентное изучение трансформации рисков, важности и значимости их влияния на бизнес и экономику, на устойчивое развитие компаний необходимо внедрить как обязательную функцию в рамках подсистемы корпоративной безопасности компании.

Для своевременной оценки влияния новых рисков и внешних факторов на устойчивое развитие компаний и их бизнеса необходима реструктуризация систем внутреннего контроля в организациях с учетом корпоративной безопасности как элемента системы корпоративного управления, позволяющей своевременно выявлять механизмы влияния рисков на устойчивое развитие. Корпоративную безопасность можно ассоциативно представить как двойную оболочку: внешний щит, как озоновый слой планеты, защищает компанию от «астероидов» – внешних негативных воздействий, а внутри – как фильтр, сдерживающий информацию, действия и контакты менеджмента компании, способные повлечь за собой существенные риски.

Список литературы

1. *Васин С. Г.* Проблемы управления корпоративной безопасностью в целях обеспечения устойчивого развития организации // Сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы развития добросовестной конкуренции в эпоху цифровой экономики». – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2024. – С. 8–15.

2. *Григорьев Н.* Построение корпоративной безопасности: как определить угрозы и обеспечить комплексную защиту бизнеса. – URL: https://www.cleverence.ru/articles/biznes/postroenie-korporativnoy-bezopasnosti-kak-opredelit-ugrozy-i-obespechit-kompleksnuyu-zashchitu-bizne/

3. *Жаринов И. О.* Корпоративное управление в цифровой экономике // Вестник Российского экономическолго университета имени Г. В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 6 (120). – С. 158–169.

4. *Жукова Е. В.* Стратегические приоритеты устойчивого развития и формирование алгоритма управления ESG-рисками // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 2. – С. 611–628.

5. Корпоративная безопасность предприятия. – URL: https://falcongaze.com/ru/pressroom/publications/articles/korporativnaja-bezopasnost-predprijatija.html

6. Корпоративная безопасность предприятия: как определить угрозы и обеспечить комплексную защиту бизнеса. – URL: https://xn--80aidjgwzd.xn--p1ai/news/korporativnaya_bezopasnost/?captcha=done&apply=y

7. Корпоративное управление в рамках концепции ESG. – URL: https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/korporativnoe-upravlenie-v-ramkakh-kontseptsii-esg/

8. *Магретта Дж.* Ключевые идеи. Майкл Портер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

9. *Панарина М. М.* Основы корпоративной безопасности предприятия : монография. – М. : Русайнс, 2019.

10. *Уминская А.* Правила корпоративной безопасности. – URL: https://journal.sovcombank.ru/glossarii/pravila-korporativnoi-bezopasnosti

11. *Четыркина Д. К.* Оценка значимости рисков в коммерческом банке // Финансовые рынки и банки. – 2018. – № 4. – С. 52–55.

References

1. Vasin S. G. Problemy upravleniya korporativnoy bezopasnostyu v tselyakh obespecheniya ustoychivogo razvitiya organizatsii [Managing Corporate Security to Ensure Sustainable Development of Organization]. *Sbornik dokladov Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Problemy razvitiya dobrosovestnoy konkurentsii v epokhu tsifrovoy ekonomiki»* [Collection of Reports of the All-Russian Conference 'Problems of Developing Just Competition in Era of Digital Economy']. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2024, pp. 8–15. (In Russ.).

2. Grigorev N. Postroenie korporativnoy bezopasnosti: kak opredelit ugrozy i obespechit kompleksnuyu zashchitu biznesa [Building Corporate Security: How to Identify Threats and Provide Complex Protection of Business]. (In Russ.). Available at: https://www.cleverence.ru/articles/biznes/postroenie-korporativnoy-bezopasnosti-kak-opredelit-ugrozy-i-obespechit-kompleksnuyu-zashchitu-bizne/

3. Zharinov I. O. Korporativnoe upravlenie v tsifrovoy ekonomike [Corporate Management in Digital Economics]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskolgo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2021, Vol. 18, No. 6 (120), pp. 158–169. (In Russ.).

4. Zhukova E. V. Strategicheskie prioritety ustoychivogo razvitiya i formirovanie algoritma upravleniya ESG-riskami [Strategic Priorities of Sustainable Development and Elaboration of Algorithm of ESG-Risks]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economics], 2022, Vol. 16, No. 2, pp. 611–628. (In Russ.).

5. Korporativnaya bezopasnost predpriyatiya [Corporate Security of the Enterprise]. (In Russ.). Available at: https://falcongaze.com/ru/pressroom/publications/articles/korporativnaja-bezopasnost-predprijatija.html

6. Korporativnaya bezopasnost predpriyatiya: kak opredelit ugrozy i obespechit kompleksnuyu zashchitu biznesa [Corporate Security of the Enterprise: How to Identify Treats and Provide Complex Protection of Business]. (In Russ.). Available at: https://xn--80aidjgwzd.xn--p1ai/news/korporativnaya_bezopasnost/?captcha=done&apply=y

7. Korporativnoe upravlenie v ramkakh kontseptsii ESG [Corporate Management within the Frames of ESG Concept]. (In Russ.). Available at: https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/korporativnoe-upravlenie-v-ramkakh-kontseptsii-esg/

8. Magretta Dzh. Klyuchevye idei. Maykl Porter [Key Ideas. Michael Porter]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013. (In Russ.).

9. Panarina M. M. Osnovy korporativnoy bezopasnosti predpriyatiya: monografiya [Principles of Corporate Security of the Enterprise: monograph]. Moscow, Rusayns, 2019. (In Russ.).

10. Uminskaya A. Pravila korporativnoy bezopasnosti [Rules of Corporate Security]. (In Russ.). Available at: https://journal.sovcombank.ru/glossarii/pravila-korporativnoi-bezopasnosti

11. Chetyrkina D. K. Otsenka znachimosti riskov v kommercheskom banke [Assessing the Importance of Risks in Commercial Bank]. *Finansovye rynki i banki* [Finance Markets and banks], 2018, No. 4, pp. 52–55. (In Russ.).

Сведения об авторах

Оксана Юрьевна Кириллова
доктор экономических наук, профессор,
профессор базовой кафедры Федеральной
антимонопольной службы России
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kirillova.OY@rea.ru

Сергей Григорьевич Васин
кандидат экономических наук, доцент,
доцент базовой кафедры Федеральной
антимонопольной службы России
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Vasin.SG@rea.ru

Information about the authors

Oksana U. Kirillova
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Specialized Department
of Federal Antitrust Authority of Russia
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Kirillova.OY@rea.ru

Sergey G. Vasin
PhD, Assistant Professor, Assistant Professor
of the Specialized Department
of Federal Antitrust Authority of Russia
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Vasin.SG@rea.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-210-217

CC BY

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Г. Ташкинов
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
АО «Пермский завод «Машиностроитель»,
Пермь, Россия

В статье рассмотрены теоретико-методологические положения управления изменениями и рекомендации по ускорению технологических преобразований в контексте цифровой трансформации предприятия. Автор показывает, как подходить к трансформации целостно – от быстрых инноваций до развития цифровой культуры. Сделан вывод, что прозрачность цифровых инициатив, соответствующее обучение, поддержка личного развития, а также готовность применять незнакомые подходы являются недостаточно развитыми областями на уровне сотрудников. Для решения данной проблемы предложено начать проводить организационные преобразования и изменения культурного мышления на всем предприятии с переходом на цифровое мышление. Культура, настроенная на цифровую трансформацию, является визитной карточкой зрелых цифровых предприятий, способствует инновациям и расширению сотрудничества. Управление изменениями требует уверенного и компетентного руководства. Чтобы руководители предприятия пошли по пути трансформации в цифровом виде, им необходимо сначала понять потенциальные выгоды от принятия этих изменений и то, что они потеряют, не сделав этого. Организационные изменения позволяют предприятию перейти на совершенно новый уровень управления и решить ряд проблем, связанных с сопротивлением персонала и его адаптацией к предстоящим изменениям.
Ключевые слова: лидерство, культура, организационные изменения, цифровая культура.

PROCESSES OF MANAGING CHANGES IN CONTEX OF ENTERPRISE DIGITAL TRANSFORMATION

Aleksey G. Tashkinov
Perm National Research Polytechnic University,
JSC Perm Plant Mashinostroitel,
Perm, Russia

The article studies theoretical and methodological provisions for managing changes and recommendations on speeding-up technological reforms in the context of enterprise digital transformation. The author shows how to treat transformation integrally, i.e. from rapid innovation to the development of digital culture. The following conclusion was drawn: transparence of digital initiatives, adequate training, support of personal development and willingness to use unknown approaches are not properly elaborated on employees' level. To resolve this problem the author proposed to carry out organizational reforms and changes in cultural thinking at the enterprise in general with further transition to digital thinking. Culture relying on digital transformation is a visiting card of mature digital enterprises and can foster innovation and extended cooperation. Management of changes requires confident and competent top management. So that enterprise executives start moving in the direction of digital transformation they shall first of all understand potential benefits of such changes and losses they can incur, it they do not do it. Organizational changes can allow the enterprise to pass on to a new level of management and resolve a number of problems connected with personnel resistance and people adaptation to forthcoming changes.
Keywords: leadership, culture, organizational changes, digital culture.

Изменения в поведении потребителей, переход к цифровой экономике, мобильность персонала, цифровизация – все это современные тенденции, заставляющие компании искать новые модели управления бизнесом. Понятия «цифровая экономика», «экономика знаний», «информационное общество» образуют новую экономическую систему, заменяющую индустриальную парадигму.

Изменения и преобразования жизненно важны для создания организации, которая в конечном итоге может процветать в современную цифровую эпоху, где цифровые технологии могут быть драйвером конкурентных преимуществ предприятия.

Многие авторы проводят сравнение различных типов организационных изменений предприятий, таких как:

– изменения в развитии;
– переходные изменения;
– трансформационные изменения [7].

Изменения в развитии могут быть классифицированы как запланированные, возникающие или возрастающие. Это тип изменений, которые помогут устранить или уменьшить пробелы в существующих процедурах.

Переходные изменения классифицируются как прерывистые, происходящие редко, вписывающиеся в существующую или новую компанию.

Трансформационные изменения являются основными и сильно отличаются от двух вышеприведенных. Они значительно меняют стратегию организации, способы ее работы и культуру [6].

Рассмотрим характерные особенности самых известных моделей управления изменениями. С точки зрения методологии можно выделить три уровня изменений в организации.

Первый уровень – изменения во внешней среде. Это экономические, технологические, социальные, политические, экологические изменения.

Второй уровень – изменения в организации.

Третий уровень – изменения в людях (модификация возможностей, установок поведения).

Изменения во внешней среде будут требовать изменений в организации, а изменения в организации возможны при условии изменений в людях. Из этого следует, что руководитель должен принимать во внимание все уровни изменений.

Так, например, изменения стратегии на уровне предприятия будут требовать адаптации и изменений во внутреннем поле организации. Иногда инициация изменений происходит от острой необходимости предприятия, когда показатели эффективности перестали удовлетворять, возникают большие издержки по бизнес-процессам или технологическим процессам либо происходит рост внутренних конфликтов между смежными подразделениями и службами. Стратегическое планирование изменений позволяет спрогнозировать зоны изменений, во-первых, для поддержания стабильности предприятия, а во-вторых, для его опережающего развития и повышения производительности и конкурентоспособности.

Следует отметить роль изменений для всей иерархии сотрудников и предприятия в целом. Для руководителей высшего уровня управления – это вывод предприятия на более высокие показатели и рейтинг в конкурентной среде. Для среднего и линейного менеджмента – это возможность формирования высокоэффективных команд, разделяющих стратегию и ценности предприятия. Для линейных сотрудников и инженерно-технических работников – это карьерные и профессиональные возможности.

Рядом с возможностями часто существуют и барьеры, страхи и риски для всех уровней структуры предприятия. Для высшего менеджмента – это риски, связанные с финансовой и репутационной составляющей. Для среднего менеджмента – это риски повышения объема ответственности, сложности в работе с персоналом в период изменений, что может отражаться

на производительности не в лучшую сторону. Для сотрудников страхи чаще связаны с переходом на новую модель работы, увеличением ее объема, что воспринимается как зона неопределенности. Каждая категория сотрудников испытывает личностные страхи при встрече с новым.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что предприятия в зависимости от внешнего и внутреннего воздействия должны изменять свои подходы на каждом уровне организации. Необходимость изменений на любом из уровней может возникать из-за существующих проблем, сдерживающих эффективное развитие предприятия, таких как:

– низкий уровень выручки от продаж продукции;

– низкая производительность труда;

– неудовлетворительное качество продукции;

– низкий уровень рентабельности;

– новое технологическое оборудование, при этом вложенные инвестиции не окупаются;

– невыполнение производственного плана в срок;

– низкая мотивация персонала;

– низкая вовлеченность в улучшение персонала;

– высокие затраты на накладные расходы;

– значительные затраты на организацию и подготовку производства;

– разрозненное взаимодействие подразделений;

– использование традиционных принципов управления;

– слабый контроль за реализацией проектов;

– слабая адаптация к изменениям.

Рассмотрим наиболее известные модели в управлении изменениями.

Модель изменений Вирджинии Сатир

Модель включает 5 этапов:

1. Имеющийся статус-кво.
2. Сопротивление.
3. Хаос.
4. Интеграция.
5. Новый статус-кво.

Представленная модель показывает этапы принятия человеком изменений: сначала имеющийся статус-кво, затем у него происходит сопротивление, хаос, паника, а потом интеграция с новой ситуацией. В итоге появляется новый статус-кво – формируется новая личность.

Модель изменений Элизабет Кюблер Росс

Элизабет Кюблер Росс разработала эту модель для ситуации, связанной с влиянием неизбежности с точки зрения смертельных заболеваний. При этом она предлагает использовать пять шагов:

1. Отрицание, т. е. человек полностью отрицает то, что придется что-то поменять.
2. Злость, агрессия.
3. Торг, т. е. человек решает, можно это поменять, или не менять, или можно сделать и позже. Человек говорит: «Я не буду думать сегодня, а подумаю завтра».
4. Депрессия, поскольку ничего не остается делать, как принять.
5. Принятие. На последнем этапе человек принимает изменения как свершившийся факт, т. е. изменения неизбежны.

Кроме того, можно отметить *базовые модели управления* изменениями. Они зависят от того, в какой ситуации и на каком уровне цифровой зрелости находится компания, нужно ли ее целиком менять или можно сделать только небольшие изменения.

При изменении целиком применяется *модель Курта Левина*, которая включает три этапа: сначала все разморозить, потом что-то изменить, потом заморозить. Это одна из широко используемых моделей управления изменениями. Большинство компаний, как правило, предпочитают эту модель для построения своих стратегий при принятии каких-либо серьезных изменений.

Модель Джона Коттера, профессора лидерства в Гарвардской школе бизнеса, является наиболее популярной как на Западе, так и в нашей стране.

Модель включает в себя восемь шагов, которые делятся на три блока:

– первый блок – создание климата для изменений в организации;

– второй блок – взаимодействие со всей организацией;

– третий блок – это внедрение и закрепление этих изменений.

Управление изменениями включает восемь шагов:

1. Создание неизбежности и безотлагательности изменений.

2. Формирование влиятельной команды реформаторов.

3. Создание стратегического видения (будущего образа) и инициатив.

4. Пропаганда нового видения, реформ.

5. Изменение структуры, минимизация блокировок, поощрение рисков.

6. Планирование и достижение мгновенных результатов.

7. Устойчивое ускорение изменений-реформы нон-стоп.

8. Институциональные изменения: формализация реформ и новых правил.

Модель управления изменениями ADKAR – это ориентированный на результат метод управления изменениями, цель которого – ограничение сопротивления организационным изменениям [8].

Модель включает 5 шагов:

1. Awareness – менеджмент организации должен осознать необходимость проведения изменений, чтобы сотрудники поняли, что они неизбежны.

2. Desire – у сотрудников должно появиться желание участвовать в изменениях и поддерживать их.

3. Knowledge – необходимы знания, как нужно меняться.

4. Ability – сотрудники должны показать свои умения и навыки.

5. Reinforcement – способность закрепить изменения.

Модель ADKAR позволяет понять ситуацию в компании, создать единое информационное поле, дать знания, каким образом будут проходить изменения, создать желание что-то менять [3].

Есть *стадии беспокойства, по Бланшару*. Суть подхода состоит в том, чтобы, задавая вопросы, работники поняли бы, насколько сотрудники готовы к изменениям. Если они задают вопрос: «Мы нормально жили. Зачем сейчас что-то менять?», – то они находятся на первой стадии беспокойства. Им нужно сначала рассказать, что будет сделано. Поэтому, когда предприятие приглашает консультантов, перед принятием готового решения более эффективно вовлечь сотрудников в работу. Этот информационный фон можно будет синхронизировать.

На второй стадии сотрудники спрашивают: «А зачем мне это лично?». Даже если они стесняются задать такой вопрос, потому что не хотят показаться слабыми и некомпетентными, то на самом деле он у них всегда в голове. Это вопрос о личной мотивации. Она может быть в деньгах, в карьерном росте, в страхе увольнения.

Третий этап – внедрение проекта или системы. В этом случае нужно отвечать на следующие вопросы: «Как это сделать?», «Какая инструкция?», «Какие первые шаги?». Если такие вопросы звучат, то, скорее всего, внедрение пройдет хорошо.

Информационную и мотивационную стадии обычно многие руководители пропускают и сразу переходят к внедрению. Тех, кто не хочет внедрять, депремируют. Но, естественно, может возникнуть сопротивление.

Для того чтобы снять накал сопротивления персонала при изменении, сначала надо поменять производственные и управленческие процессы, договориться с персоналом, понять мотивацию сотрудников следования новым правилам. И только после этого можно внедрять цифровые инициативы, чтобы «зацементировать» эту договоренность.

Также необходимо рассмотреть практическую *модель управления изменениями в консалтинге*. Данная модель используется на этапах подготовки и реализации мероприятий при управлении изменениями и включает в себя пять шагов:

1. Вовлечение заинтересованных сторон.

2. Построение коммуникаций.

3. Оценка влияния изменений.
4. Обучение.
5. Готовность к изменениям.

Суть модели заключается в комплексной взаимосвязи блоков работ, которые позволяют достичь максимально успешного внедрения изменений любого масштаба. Работы по отдельным блокам также проводятся, но целостный эффект достигается при комплексном подходе.

Таким образом, управление организационными изменениями является сопровождающим направлением любого процесса изменений в организации (трансформации процессов, реструктуризации, внедрения систем и т. д.) [2].

Сегодня у руководителей есть возможность автоматизировать процессы, которые чаще всего используются в рамках цифровой трансформации. Это также касается любой сферы жизнедеятельности организации.

Реструктуризация может быть связана со слиянием и поглощением других организаций.

Изменения могут быть связаны с внедрением различного рода систем, которые затрагивают цифровую трансформацию предприятия (кайдзен, цифровых двойников и др.). Например, цифровизация процессов позволяет их оценить с точки зрения того, насколько они эффективны. Цель – обеспечить плановый переход от текущего состояние в целевое.

Управление изменениями способствует:

– снижению сопротивления, связанного с людьми в процессе реализации изменений;

– увеличению эффективности внедряемых изменений за счет комплекса мероприятий, направленных на всестороннюю подготовку сотрудников.

Переход к цифровой трансформации существенно изменяет все традиционные функции управления компанией, особенно сферу менеджмента (управление предприятием). В целом управление изменениями играет важную роль в цифровой трансформации предприятия, обеспечивая единство действий и вовлечение персонала в реализацию изменений, предотвращение сопротивления, повышение корпоративной культуры. При этом происходит развитие за счет той же цифровизации, основанной на внедрении новейших цифровых технологий и оптимизации процессов.

Цифровая трансформация промышленного предприятия – это качественное улучшение производственных и бизнес-процессов за счет внедрения современных концепций управления предприятием, а также адаптация существующих и настроенных бизнес-моделей в условиях современной цифровой экономики, которая позволяет изменить устоявшееся мышление, осуществить его переход в обновленное цифровое мышление персонала и трансформировать культуру организации. Исходя из этого цифровая трансформация промышленного предприятия затрагивает в большей степени не новые технологии, а преобразования цифрового мышления и культуры в организации. В этом случае с точки зрения цифровой трансформации организационная культура становится значимой.

Для устоявшихся предприятий это требует перехода от мышления о продукте к мышлению о программном обеспечении. Традиционно предприятия мыслят линейно, имея четкое начало и конец разработки продукта. С другой стороны, разработка и управление программным обеспечением непрерывны и постоянно развиваются, добавляя новые функциональные возможности и внося изменения в ответ на требования клиентов, бизнеса и рынка. Это позволяет более быстро реагировать на скорость и масштаб изменения ожиданий потребителей. Цифровая трансформация сродни перманентным изменениям, добровольному режиму, который признает трансформацию не как одноразовое усилие, а как постоянное обязательство адаптироваться в соответствии с потребностями клиентов и меняющимися отраслевыми требованиями [5].

Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предполагают организационные изменения, происходящие по трем направлениям (рис. 1).

Рис. 1. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации

Далее рассмотрим один из элементов управления изменениями в контексте цифровой трансформации – *цифровую культуру*.

Развитие цифровой культуры на предприятии в большинстве случаев зависит от его внутреннего содержания и достижения им этапов цифровой зрелости. В результате цифровой эволюции и трансформации организациям приходится иметь дело с цифровой культурой для достижения устойчивого развития.

Адаптация к цифровой культуре невозможна без цифровых лидеров, которые являются мастерами стратегического мышления и используют достижения каждой волны цифровых технологий для создания новых бизнес-перспектив, которые приносят пользу их клиентам.

Цифровая культура показывает, как Интернет и технологии влияют на взаимодействие людей друг с другом. В обществе это относится к тому, как мы действуем, думаем и общаемся [9].

Опишем трансформационные изменения в контексте цифровой трансформации предприятия (рис. 2).

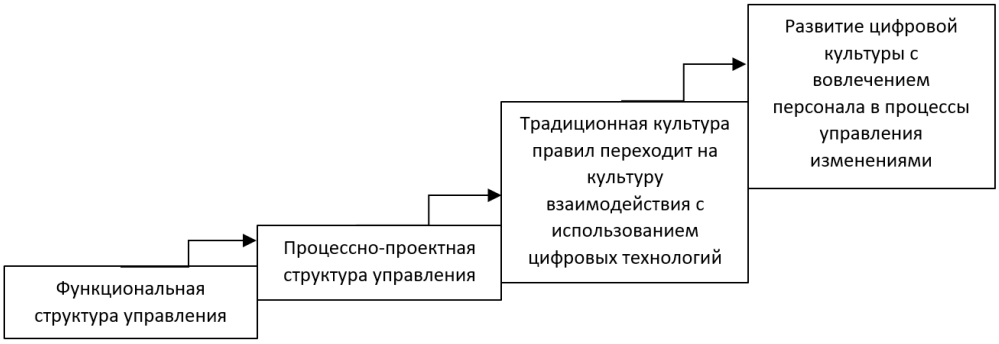

Рис. 2. Трансформационные изменения в контексте цифровой трансформации предприятия

На рис. 2 представлены четыре последовательных перехода, где трансформационные изменения в контексте цифровой трансформации предприятия продвигаются от этапа к этапу, подстраиваясь под деятельность, которая строится не на каких-то рассуждениях, а на основании цифровизированных данных. На последнем этапе происходит развитие цифровой культуры с вовлечением персонала в процессы управления изменениями. Процессы функционируют на культуре взаимодействия его участников.

Процессы управления цифровизируются за счет внедрения полуавтоматических систем реализации основных функций менеджмента, таких как организация, планирование, анализ и контроль [1].

Если вначале они описывают систему взаимодействия на определенных функциях, то затем можно наблюдать чисто техническую связь этапов и бизнес-процессов. При этом бизнес-процессы прописываются не по техническим, а по культурным шаблонам, так, что каждому сотруднику понятен вход и выход, результат процесса. В данном случае бизнес-процессы изменяются исходя из сформированной цифровой культуры в контексте цифровой трансформации предприятия.

Изменения позволяют предприятию перейти на совершенно новый уровень управления и решить ряд проблем, связанных с сопротивлением персонала и его адаптацией к изменениям. Сотрудники сопротивляются не изменениям как таковым. Они сопротивляются тому, что изменения не соответствуют их ожиданиям. Изменение – это процесс, а не единоразовое событие, и этот процесс нужно направлять.

Таким образом, цифровая трансформация предприятия представляет собой своевременное руководство для цифровых лидеров по ускорению двусторонней трансформации с помощью цифровых технологий. Прозрачность цифровых инициатив, соответствующее обучение и поддержка личного развития, а также готовность применять незнакомые подходы должны рассматриваться и встраиваться в программу изменений.

Список литературы

1. *Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А.* Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 116–123.

2. *Попов В. Л., Ташкинов А. Г.* Механизм управления изменениями при развитии производственных систем // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12. – Ч. 3. – С. 757–760.

3. Процесс изменения Prosci. Методология ADKAR. – URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar (дата обращения: 24.02.2024).

4. *Ташкинов А. Г.* Проблемы эффективной мотивации при реализации проектов с вовлечением персонала предприятия // Кадровик. – 2023. – № 4. – С. 52–60.

5. *Ташкинов А. Г.* Этапы формирования стратегии цифровой трансформации промышленного предприятия // π-Economy. – 2023. – № 16 (6). – С. 117–141.

6. *Anderson D., Anderson L. A.* What is Transformation, and Why Is It So Hard to Manage? – Durango, CO, 2010.

7. *Dickerson C.* Making Change Work // InfoWorld. – 2004. – Vol. 26 (24). – P. 24.

8. *Hiatt J. M., Creasey T. J.* Change Management – the People Side of Change. – Colorado : Prosci Learning Centre Publications, 2003.

9. *Oberer B., Erkollar A.* Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0 // International Journal of Organizational Leadership. – 2018. – Vol. 7 (4). – P. 404–412.

References

1. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Formirovanie sistemy tsifrovogo upravleniya organizatsiey [Developing the System of Digital Management of Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 116–123. (In Russ.).

2. Popov V. L., Tashkinov A. G. Mekhanizm upravleniya izmeneniyami pri razvitii proizvodstvennykh sistem [Mechanism of Change Management in the Development of Production Systems]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2015, No. 12, Part 3, pp. 757–760. (In Russ.).

3. Protsess izmeneniya Prosci. Metodologiya ADKAR [Prosci Change Process. ADKAR Methodology]. (In Russ.). Available at: https://www.prosci.com/methodology/adkar (accessed 24.02.2024).

4. Tashkinov A. G. Problemy effektivnoy motivatsii pri realizatsii proektov s vovlecheniem personala predpriyatiya [Problems of Effective Motivation in the Implementation of Projects Involving the Company's Personnel]. *Kadrovik* [Personnel Specialist], 2023, No. 4, pp. 52–60. (In Russ.).

5. Tashkinov A. G. Etapy formirovaniya strategii tsifrovoy transformatsii promyshlennogo predpriyatiya [Stages of Formation of a Strategy for Digital Transformation of an Industrial Enterprise]. *π-Economy*, 2023, No. 16 (6), pp. 117–141. (In Russ.).

6. Anderson D., Anderson L. A. What is Transformation, and Why Is It So Hard to Manage? Durango, CO, 2010.

7. Dickerson C. Making Change Work. *InfoWorld*, 2004, Vol. 26 (24), p. 24.

8. Hiatt J. M., Creasey T. J. Change Management – the People Side of Change. Colorado, Prosci Learning Centre Publications, 2003.

9. Oberer B., Erkollar A. Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 2018, Vol. 7 (4), pp. 404–412.

Сведения об авторе

Алексей Григорьевич Ташкинов
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления промышленным производством Пермского национального исследовательского политехнического университета;
начальник Координационно-методического центра внедрения цифровой экономики АО «Пермский завод «Машиностроитель».
Адрес: ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614990, Пермский край, Пермь, Комсомольский проспект, д. 29;
АО «Пермский завод «Машиностроитель», 614014, Пермь, ул. Новозвягинская, д. 57.
E-mail: alekss.perm@gmail.com

Information about the author

Aleksey G. Tashkinov
PhD, Assistant Professor of the Department for Economics and Industrial Production Management of the Perm National Research Polytechnic University;
Head of the Coordination and Methodological Center for the Implementation of the Digital Economy of JSC Perm Plant Mashinostroitel.
Address: Perm National Research Polytechnic University, 29 Komsomolsky Avenue, Perm, Perm Region, 614990,
Russian Federation;
JSC Perm Plant Mashinostroitel,
57 Novozvyaginskaya Str., Perm,
614014, Russian Federation.
E-mail: alekss.perm@gmail.com

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-218-226

CC BY

РАЗВИТИЕ ТАМОЖЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ПРОВЕДЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ПРОВЕРОК

Ш. Р. Ягубов
Саратовский национальный исследовательский
государственный университет имени Н. Г. Чернышевского,
Саратов, Россия

Таможенная статистика позволяет сделать вывод, что внешнеэкономические процессы на современном этапе не останавливаются и не прерываются, их, по сути, переориентируют на другие иностранные рынки или их осуществление происходит через другие логистические цепи. В таких условиях возрастает роль таможенного контроля после выпуска товаров, который осуществляется с помощью одной из его форм – таможенной проверки. Для эффективности таможенных проверок необходим постоянный мониторинг со стороны таможенных органов проблемных вопросов, их анализ и незамедлительное их решение с учетом Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года. В настоящее время имеются разные проблемные аспекты по теме исследования, которые требуют решения. Современный таможенный контроль после выпуска товаров должен быть эффективным и результативным для государства, а для участника внешнеэкономической деятельности таможенная проверка должна быть быстрой (незаметной) и честной. В связи с этим в статье рассмотрены проблемные аспекты проведения таможенных проверок, отмечены причины их возникновения и предложены оптимальные пути их решения. Данные проблемные вопросы должны решаться исключительно в комплексе, с тем чтобы увидеть их результативность в обозримом будущем и при необходимости своевременно сделать их корректировку.
Ключевые слова: таможенный контроль после выпуска товаров, таможенная проверка, личный кабинет участника внешнеэкономической деятельности.

THE DEVELOPMENT OF CUSTOMS ADMINISTRATION IN CUSTOMS CHECK

Shakir R. Yagubov
Saratov State University,
Saratov, Russia

Customs statistics allow us to make a conclusion that foreign economic processes on the current stage do not stop and are not broken, but they are just re-oriented to other overseas markets or carried out by other logistic chains. In this situation the role of customs control after production output, which is conducted by one of its forms, i. e. customs check rises. To provide efficiency of customs check it is necessary to maintain continuous monitoring on the part of customs bodies in respect of problematic issues, their analysis and fast solution taking into account 'The Strategy of Development of Customs Service in the Russian Federation up to 2030'. Now there are various controversial aspects in the research subject that shall be settled. Today's customs control after production output must be effective for our state, and for a participant of foreign economic activity, customs check must be quick (imperceptible) and just. In view of this the article discusses problematic aspects of conducting customs check, underlines reasons for their arising and puts forward optimum ways of their resolving. These complicated problems shall be settled only in a complex way, so that it will be possible to see their effectiveness in the near future and in case of necessity to correct them.
Keywords: customs control after production output, customs check, private office of the foreign economic activity participant.

В современном мире экономика хозяйствующих субъектов подвержена разного рода рискам, и не всегда они могут справиться с ними. Не является секретом, что при осуществлении внешнеэкономической деятельности количество рисков увеличивается в несколько раз. Кто-то из хозяйствующих субъектов использует нестандартные методы решения рисков, а кто-то даже незаконные. Для того чтобы минимизировать нарушения в области внешнеэкономической деятельности, таможенные органы проводят таможенный контроль, который можно разделить на два вида:

– таможенный контроль до выпуска товаров;

– таможенный контроль после выпуска товаров.

Наиболее результативным и менее обременительным для участников внешнеэкономической деятельности является таможенный контроль после выпуска товаров, который проводится при помощи таможенной проверки.

Изучение теоретических и практических особенностей проведения таможенной проверки позволило выявить ряд проблемных аспектов, которые требуют решения для повышения эффективности деятельности таможенных органов.

Прежде всего для характеристики данных проблемных аспектов стоит отметить, что уровень оснащенности таможенных органов Российской Федерации во всех отношениях очень высокий. Так, например, российские таможенные органы располагают различного рода информационными системами, позволяющими им оперативно собирать требуемую служебную информацию о проверяемых лицах, перемещаемых ими товарах через таможенную границу ЕАЭС и документах, которые представляются при совершении таможенных операций на всех этапах таможенной очистки. Кроме того, особо стоит отметить, что взаимодействие таможенных органов с другими государственными органами находится на очень высоком уровне. Как правило, таможенные органы по запросу могут получить любую информацию, в том числе из финансовых учреждений, имеющую коммерческий характер.

Для лиц, участвующих в перемещении товаров через таможенную границу ЕАЭС, созданы комфортные условия. Это отражается в том, что все действия они совершают электронно, т. е. не покидая своих рабочих мест, что позволяет ускорить таможенную очистку товаров. Это стало возможным после введения нового таможенного кодекса и внедрения электронного таможенного декларирования.

В настоящее время каждое лицо при перемещении товаров через таможенную границу ЕАЭС осуществляет таможенные операции с применением определенных программных средств, к которым можно отнести:

– личный кабинет участника внешнеэкономической деятельности, расположенный на сайте Федеральной таможенной службы Российской Федерации [1];

– Альта-ГТД PRO;

– ВЭД-Декларант и т. д.

Личным кабинетом участника внешнеэкономической деятельности пользуются практически все лица, перемещающие товары через таможенную границу ЕАЭС в рамках торгового оборота. В основном они применяют данный кабинет из-за своих лицевых счетов. Однако пользоваться данным кабинетом как средством для таможенного декларирования не совсем удобно, поскольку он несовершенен. Соответственно, и другие услуги личного кабинета участника внешнеэкономической деятельности малопопулярны.

С вышеуказанным выводом связан первый проблемный вопрос в области проведения таможенных проверок. Рассмотрим его детально.

Начало таможенной проверки сопровождается в первую очередь информированием проверяемого лица. Так, согласно действующему таможенному законодательству, таможенный орган уведомляет проверяемое лицо о проведении таможен-

ной проверки путем направления уведомления в день начала такой проверки заказным почтовым отправлением с уведомлением о вручении либо в виде электронного документа с использованием Интернета. Отправка в виде электронного документа с использованием сети Интернет подразумевает, что должностное лицо таможенного органа, которое будет осуществлять таможенную проверку, при помощи личного кабинета участника внешнеэкономической деятельности отправляет ему уведомление о проведении в отношении проверяемого лица таможенной проверки. Такая практика направлена на то, чтобы в первую очередь ускорить проверочные действия, минимизировав трудовые затраты проверяемых лиц. В реальности таможенные органы Российской Федерации сталкиваются с тем, что проверяемые лица не открывают отправленное им уведомление о проведении таможенной проверки. Данный факт порождает спор между таможенными органами и проверяемыми лицами. При разрешении спора в судебных органах проверяемые лица оперируют тем, что не знали о том, что в отношении них проводится таможенная проверка (для этого им необходимо открыть вкладку «таможенная проверка»), а соответственно, они были не в курсе, что им необходимо представлять запрашиваемые документы. Таможенный орган при помощи личного кабинета участника внешнеэкономической деятельности может отправлять запросы о представлении документов, а также направлять по итогам таможенной проверки акты, подтверждающие окончание проверочных действий и необходимость выполнения решения таможенного органа, подразумевающего, например, уплату дополнительно начисленных таможенных платежей или смену кода ТН ВЭД ЕАЭС и т. д.

При разрешении спора в судебных инстанциях такое обстоятельство позволяет проверяемым лицам в какой-то степени оставаться безнаказанными, так как они утверждают, что не видели уведомление или иной документ, отправленный в рамках таможенной проверки. Стоит отметить, что если в личном кабинете участника внешнеэкономической деятельности не зайти в раздел таможенной проверки, то это будет считаться, что проверяемое лицо не оповещено (не знало о намерении таможенного органа о проведении таможенной проверки).

На уровне действующего таможенного законодательства не предусмотрена какая-либо ответственность за то, что проверяемое лицо в своем личном кабинете участника внешнеэкономической деятельности не зашло в какой-то подраздел и не прочитало входящее оповещение.

Перейдем к еще одному проблемному аспекту, который, на наш взгляд, является одним из главных раздражителей участников внешнеэкономической деятельности.

На момент проведения исследования объем действующих нормативно-правовых актов в области внешнеэкономической деятельности и таможенного дела составлял свыше 50 000 единиц. В силу большого числа обстоятельств данная цифра постоянно меняется, ежедневно издаются новые нормативно-правовые акты или дополнения к ним. Даже сами представители таможенных органов на местах не успевают вникнуть во все изменения, а представителям бизнеса совсем сложно, так как отследить, какие происходят изменения, например, в тарифах или же в сфере запретов и ограничений, практически невозможно. По сути, в нормативно-правовой базе нет стабильности.

Конечно же, нормативно-правовая база не меняется просто так, на это есть ряд причин:

– не соответствует современным реалиям;

– меняется из-за внешних обстоятельств (пандемия, санкции западных партнеров и т. д.);

– противоречит новым нормам и правилам;

– требует изменений после вступления в международные конвенции, союзы или же выхода Российской Федерации из международных организаций или соглашений.

Все вышеуказанные причины оказывают негативное влияние на внешнеэкономическую деятельность, а именно снижают конкурентоспособность экономики в целом, так как, по мнению участников экспортно-импортных операций, нет стабильности и уверенности в своей деятельности.

Ни для кого не секрет, что с помощью таможенной проверки дополнительно пополняется федеральный бюджет. Однако некоторые утверждают, что таможенная проверка направлена на соблюдение действующих норм и правил. При использовании таможенной проверки как инструмента пополнения федерального бюджета даже могут ставиться конкретные задачи в виде контрольных показателей эффективности деятельности таможенных органов.

Еще одним проблемным аспектом в области проведения таможенной проверки является крайне низкая профилактика правонарушений, выявленных по итогам таможенной проверки. Представители таможенных органов могут оперировать тем, что у них проводятся консультативные советы, на которых ведется разъяснительная работа по применению новых норм и правил в сфере таможенного дела. Однако необходимо отметить, что такая работа проводится максимум раз в квартал, а новые нормативно-правовые акты появляются практически ежедневно. Кроме того, такая работа не охватывает даже половины участников внешнеэкономической деятельности. Конечно же, представители таможенных органов могут утверждать, что участники внешнеэкономической деятельности сами могут обращаться в таможенные органы и получать бесплатно необходимую информацию о действующих правилах и нормах. Но будем объективны, мало кто это будет делать, так как такой процесс может занимать около месяца. За месяц может произойти множество изменений.

Также при исследовании данного проблемного аспекта было выявлено, что к профилактике правонарушений в области таможенного дела не привлекаются средства массовой информации, а этот инструмент, как показывает практика, реально действующий.

Многие экономисты утверждают, что проведение такой работы на телевидении – достаточно дорогое удовольствие даже для таможенных органов. При этом стоит отметить, что, кроме телевидения, согласно Закону Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. № 2124-1 «О средствах массовой информации», к средствам массовой информации также относятся:

– периодическое печатное издание;
– сетевое издание;
– радиоканал;
– радиопрограмма;
– кинохроникальная программа;
– иная форма периодического распространения массовой информации под постоянным наименованием (названием).

Последним проблемным аспектом, имеющим основополагающее значение для проведения качественных проверочных действий, является нехватка высококвалифицированных кадров [5]. Тут необходимо указать, что в отделах проверки деятельности лиц служб таможенного контроля после выпуска товаров (именно данное подразделение таможенных органов проводит таможенные проверки) в основном все должностные лица являются представителями разных профессий (экономисты, юристы, инженеры и т. д.) и практически нет должностных лиц, которые были бы специалистами в области таможенного дела согласно диплому о высшем образовании. Также необходимо заметить, что в вышеуказанном подразделении таможенного органа невероятно мало уделяется времени для повышения уровня знаний должностных лиц, а проводимые раз в неделю учебные занятия имеют скорее номинальный характер, так как невозможно

за короткий промежуток времени детально изучить новые правила и нормы.

Раз в несколько лет каждое должностное лицо проходит повышение квалификации, но, по нашему мнению, оно в большинстве своем неэффективно, так как проводится без отрыва от работы в дистанционной форме. Практика применения дистанционной формы обучения показала очень низкий уровень знаний у обучающихся, поэтому ее применение нежелательно.

Особое внимание хотелось бы уделить подготовке специалистов в высших учебных заведениях. Современное обучение в вузах весьма актуально и в целом позволяет подготовить специалистов в области таможенного дела, однако уровень специалистов очень низкий, так как дисциплины по специальности рассматриваются поверхностно. Это связано прежде всего с несовершенным учебным планом студентов, в котором специальные дисциплины изучаются всего лишь один семестр. Даже диплом о высшем образовании по специальности «Таможенное дело» не дает каких-либо преимуществ, что свидетельствует о том, что при приеме на службу в таможенные органы дипломированных специалистов в области таможенного дела приравнивают к специалистам из других областей.

Необходимо отметить, что должностные лица отдела проверки деятельности лиц служб таможенного контроля после выпуска товаров достаточно разносторонние, так как рассматривают не одну область таможенного дела, а все.

Сферой их проверочной деятельности является проверка:

– таможенной стоимости;
– кодов ТН ВЭД ЕАЭС;
– соблюдения запретов и ограничений;
– иных действующих норм и правил.

Особое удивление вызвал тот факт, что в самих отделах проверки деятельности лиц служб таможенного контроля после выпуска товаров нет ограничений или распределений, каждое должностное лицо может рассматривать любую вышеуказанную сферу, т. е. внутри данных структурных подразделений таможенных органов сформирована такая атмосфера, чтобы каждый мог помочь друг другу или же взять любое направление для проверочных действий. Данный аспект дал почву для размышлений и утверждений, которые касаются подготовки специалистов в области таможенного дела в высших учебных заведениях. Так, например, мало внимания уделяется изучению таких специальных дисциплин, как:

– запреты и ограничения внешнеторговой деятельности;
– товарная номенклатура ВЭД;
– контроль достоверности заявленного кода товаров;
– таможенные платежи;
– таможенно-тарифное регулирование внешнеторговой деятельности и таможенная стоимость.

Вышеуказанные дисциплины изучаются один семестр, а это крайне мало, так как данные направления весьма важны.

Конечно же, составители учебных планов в высших учебных заведениях могут утверждать, что помимо учебных занятий еще предусмотрены различного рода практики, но не все могут попасть на практику в таможенные органы в силу количественных ограничений, а если и попадут, то в конкретное структурное подразделение, в рамках которого можно изучить всего лишь одно из вышеуказанных направлений обучения.

Современная обстановка в мире и в Российской Федерации подтверждает, что необходимо формировать таможенное администрирование таким образом, чтобы оно могло оперативно решать негативные аспекты. От этого зависит не только репутация таможенных органов, но и конкурентоспособность экономики страны [7].

Безусловно, формируемые в Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года параметры предусматривают практически все направления деятельности таможенных органов, но не надо забывать, что они имеют больше те-

зисный характер. В связи с этим при формировании планов на короткий промежуток времени таможенное администрирование должно строиться таким образом, чтобы производился постоянный мониторинг всех проблемных вопросов. Кроме того, собираемые в рамках мониторинга вопросы должны анализироваться с учетом различных методов и решаться с учетом интересов не только государства, но и в первую очередь участников экспортно-импортных операций.

В настоящее время вопросам таможенной проверки надо уделять особое внимание, так как акцент таможенного контроля перемещен на этап после выпуска товаров. Таможенная проверка должна стать неким вспомогательным элементом для самих участников внешнеэкономической деятельности при формировании своей репутации. Даже возможно проведение таможенных проверок по просьбе самих представителей бизнеса, что позволило бы сформировать реестр предприятий, в котором были бы представлены добровольно применяемые системы оценки своей деятельности на соответствие требованиям таможенного законодательства. В таком случае к таможенной проверке будут относиться скорее как к услуге, а не к вынужденной мере [3].

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что следует ввести обязательное использование личного кабинета участника внешнеэкономической деятельности, как в свою очередь сделали обязательным электронное таможенное декларирование. Это позволит избежать многих негативных аспектов, в том числе по вопросам таможенной проверки. Личный кабинет участника внешнеэкономической деятельности не должен быть альтернативой для представителей бизнеса. Этот инструмент должен стать единственным для всего бизнеса и представителей околотаможенной сферы. Необходимо перенастроить личный кабинет таким образом, чтобы участники внешнеэкономической деятельности не могли воспользоваться другими сервисами, пока не ознакомятся с информацией, поступаемой из таможенных органов. Это снизит количество судебных споров и разногласий с таможенными органами.

Кроме того, личный кабинет участника внешнеэкономической деятельности необходимо интегрировать с сервисом «Госуслуги», что позволит более оперативно оповещать бизнес или его представителей.

Обязательное применение личного кабинета участников внешнеэкономической деятельности позволит:

– снизить нагрузку на должностных лиц подразделений таможенного контроля после выпуска товаров;

– исключить нарушения и необоснованные затягивания сроков проведения таможенной проверки;

– исключить возможные коррупционные проявления со стороны должностных лиц таможенных органов;

– повысить уровень контроля за действиями должностных лиц, проводящих таможенную проверку, на уровне таможни, региональных таможенных управлений и центрального аппарата;

– упростить должностным лицам таможенных органов и внедряемому искусственному интеллекту анализ рисков внешнеэкономической деятельности и сформировать «цифровой портрет» хозяйствующего субъекта [2; 4].

Повлиять на то, чтобы в нормативно-правовой базе были минимальные изменения, практически невозможно, тем более в это непростое для российской экономики время. Необходимо оперативно реагировать на все вызовы современности, адаптироваться к быстро меняющимся правилам и нормам. В штатной структуре каждого таможенного органа имеется пресс-секретарь или должностное лицо, которое отвечает за взаимодействие с прессой и предоставление официальной информации. По нашему мнению, это лицо должно более активно взаимодействовать с участниками внешнеэкономической деятельности и представителями околотаможенной

сферы. Это взаимодействие должно, как минимум, заключаться в пересылке в электронной форме новых нормативно-правовых актов (это касается только зарегистрированных в личном кабинете участников внешнеэкономической деятельности).

В каждом субъекте Российской Федерации есть свой местный канал телевещания. На наш взгляд, целесообразно его использовать для транслирования новой информации для участников внешнеэкономической деятельности. Делать это можно поразному, например, в вечерних новостных программах или в рамках отдельной передачи. При этом можно транслировать изменения в области не только таможенного дела, но и миграционной политики, налогового обременения и т. д. Это позволит гражданам быть более грамотными, а также разнообразить эфирную сетку местного канала. Для минимизации издержек целесообразно проводить такую программу раз в неделю.

Аналогичную работу целесообразно проводить также на радиостанциях, но более активно. Кроме того, в настоящее время большая часть населения активно пользуется Интернетом, в частности сервисом YouTube. Федеральной таможенной службе необходимо вести свой контент на данной платформе, причем делать это надо максимально креативно, чтобы росла аудитория просмотрщиков.

Конечно же, некоторые аналитики могут утверждать, что таможенные органы периодически появляются в информационном пространстве, но в основном такое появление связано с весьма серьезными мероприятиями или, к сожалению, с преступлениями коррупционного характера.

Еще одним действенным инструментом трансляции новых правил и норм являются консультативные советы. Их целесообразно проводить при таможенных органах раз в две недели. С такой частотой встреч можно охватить практически всех лиц, участвующих в перемещении товаров через таможенную границу ЕАЭС. Законопослушные представители бизнеса с удовольствием примут участие в таких мероприятиях на постоянной основе, где можно будет получить не только новую информацию об изменениях в нормативно-правовых актах, но и ответы на свои проблемные вопросы.

Кроме того, для трансляции изменений действующих норм и правил можно использовать некоторые организации, цель которых – содействие развитию бизнеса разного уровня.

К таким организациям можно отнести:

– бизнес-инкубаторы;
– центры поддержки экспорта;
– торгово-промышленные палаты и т. д.

По сути, все вышеуказанные организации так или иначе взаимодействуют с таможенными органами Российской Федерации. Целесообразно их работу в части консультирования сделать более емкой и взаимовыгодной для всех.

Также необходимо проводить опросы и тестирование участников внешнеэкономической деятельности в личном кабинете на предмет оценки уровня их знаний.

Для эффективного таможенного контроля после выпуска товаров необходимо скрупулезно подходить к подбору кадров, а именно брать на службу в таможенные органы специалистов профильных вузов и профильных специальностей. Им не надо будет тратить время на изучение основ таможенного дела, структуры и рода деятельности. Лучшим студентам, достойно обучившимся и получившим диплом о высшем образовании в сфере таможенного дела, не надо будет искать работу. Было бы корректно таких студентов брать в таможенные органы Российской Федерации без опыта работы, что вызвало бы у них дополнительный интерес к обучению.

Так как должностные лица отделов проверки деятельности лиц служб таможенного контроля после выпуска товаров проверяют участников внешнеэкономической деятельности по всем направлениям таможенного дела, то они сначала должны поработать в некоторых структурных под-

разделениях, для того чтобы получить необходимые знания и навыки и попасть в данное структурное подразделение.

Под некоторыми структурными подразделениями подразумеваются:

– подразделения таможенных органов Российской Федерации, отвечающие за контроль таможенной стоимости;

– подразделения таможенных органов Российской Федерации, отвечающие за контроль заявленных кодов товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности ЕАЭС.

Повышение квалификации должностных лиц отделов проверки деятельности лиц служб таможенного контроля после выпуска товаров или их обучение должны проходить только в очной форме с отрывом от работы. В противном случае повышение квалификации или иное обучение является формальностью.

При подготовке кадров необходимо менять учебные планы, а именно полномасштабно изучать определенные направления деятельности таможенных органов [6]. При этом обучение должно проходить в течение двух семестров. В первом семестре изучаются теоретические аспекты, а во втором – практические.

Вышеприведенные рекомендации позволят сделать деятельность таможенных органов по направлению осуществления таможенных проверок более эффективной. Кроме того, таможенная проверка не должна быть инструментом пополнения федерального бюджета в прямом понимании. В рамках таможенной политики ее целесообразно понимать как инструмент мониторинга деятельности участников внешнеэкономической деятельности на предмет рисков. Такой подход обеспечит хорошее отношение к таможенным органам в целом и уменьшит нарушения в области таможенного дела.

Список литературы

1. *Аксенов И. А.* Использование цифровых технологий при оказании государственных таможенных услуг // Таможенное дело. – 2022. – № 1. – С. 3–6.

2. *Давыдов Р. В.* Технология «цифрового двойника» как основа выбора объектов таможенного контроля после выпуска товаров // Вестник Российской таможенной академии. – 2020. – № 3 (52). – С. 25–32.

3. *Зенкина А. Д., Трегубов А. Н., Левинская Е. В.* Таможенный аудит как вспомогательный инструмент таможенного контроля после выпуска товаров: правовое регулирование в России и ЕАЭС // Таможенное дело. – 2023. – № 4. – С. 9–13.

4. *Логинова А. С.* Формирование «цифрового портрета» компании как направление развития таможенного контроля после выпуска товаров // Таможенное дело. – 2022. – № 2. – С. 9–12.

5. *Рожкова А. Ю.* Приоритеты кадровой политики таможенных органов в современных условиях // Академический Вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2019. – № 1 (34). – С. 51–60.

6. *Ягубов Ш. Р.* Формирование условий для развития таможенных органов // Развитие таможенной службы в современных реалиях: теория, практика, перспектива : сборник научных трудов по материалам XIV Международной научно-практической конференции (г. Саратов, 1 ноября 2023 г.) / под ред. С. А. Овсянникова и др. – Саратов : Саратовский источник, 2023. – С. 266–269.

7. *Ягубов Ш. Р., Ермилов И. С.* Модернизация таможенных органов с целью повышения качества их деятельности // Таможенное дело: направления эффективного развития : сборник научных трудов. – Саратов, 2018. – С. 138–146.

References

1. Aksenov I. A. Ispolzovanie tsifrovykh tekhnologiy pri okazanii gosudarstvennykh tamozhennykh uslug [Using Digital Technologies in Rendering State Customs Service]. *Tamozhennoe delo* [Customs Business], 2022, No. 1, pp. 3–6. (In Russ.).

2. Davydov R. V. Tekhnologiya «tsifrovogo dvoynika» kak osnova vybora obektov tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov [Technology of 'Digital Double' as Basis of Choosing the Subject of Control after Production Output]. *Vestnik Rossiyskoy tamozhennoy akademii* [Bulletin of the Russian Customs Academy], 2020, No. 3 (52), pp. 25–32. (In Russ.).

3. Zenkina A. D., Tregubov A. N., Levinskaya E. V. Tamozhennyy audit kak vspomogatelnyy instrument tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov: pravovoe regulirovanie v Rossii i EAES [Customs Audit as Auxiloiary Tool for Customs Control after Production Output: Legal Regulation in Russia and EAEU]. *Tamozhennoe delo* [Customs Business], 2023, No. 4, pp. 9–13. (In Russ.).

4. Loginova A. S. Formirovanie «tsifrovogo portreta» kompanii kak napravlenie razvitiya tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov [Drawing-up 'Digital Portrait' as Trend in Developing Customs Control after Production Output]. *Tamozhennoe delo* [Customs Business], 2022, No. 2, pp. 9–12. (In Russ.).

5. Rozhkova A. Yu. Prioritety kadrovoy politiki tamozhennykh organov v sovremennykh usloviyakh [Priorities in PH Policy of Customs Bodies in Current Conditions]. *Akademicheskiy Vestnik Rostovskogo filiala Rossiyskoy tamozhennoy akademii* [Academic Bulletin of the Rostov Affiliate of the Russian Customs Academy], 2019, No. 1 (34), pp. 51–60. (In Russ.).

6. Yagubov Sh. R. Formirovanie usloviy dlya razvitiya tamozhennykh organov [Creating Conditions for Development of Customs Bodies]. *Razvitie tamozhennoy sluzhby v sovremennykh realiyakh: teoriya, praktika, perspektiva: sbornik nauchnykh trudov po materialam XIV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Saratov, 1 noyabrya 2023 g.)* [The Development of Customs Service in Current Conditions: Theory, Practice, Prospects: collection of academic works on materials of the 14th International Conference (Saratov, November 1, 2023)], edited by S. A. Ovsyannikov et al. Saratov, Saratov Source, 2023, pp. 266–269. (In Russ.).

7. Yagubov Sh. R., Ermilov I. S. Modernizatsiya tamozhennykh organov s tselyu povysheniya kachestva ikh deyatelnosti [Modernization of Customs Bodies in Order to Raise Quality of their Work]. *Tamozhennoe delo: napravleniya effektivnogo razvitiya: sbornik nauchnykh trudov* [Customs Business: Trends of Efficient Development: collection of academic works]. Saratov, 2018, pp. 138–146. (In Russ.).

Сведения об авторе

Шакир Рагимович Ягубов
кандидат экономических наук,
доцент кафедры таможенного,
административного
и финансового права СГУ.
Адрес: ФГБОУ ВО «Саратовский
национальный исследовательский
государственный университет
имени Н. Г. Чернышевского»,
410012, Саратов, ул. Астраханская, д. 83.
E-mail: p007ph@mail.ru

Information about the author

Shakir R. Yagubov
PhD, Assistant Professor
of the Department
for Customs, Administrative
and Financial Law of the SSU.
Address: Federal State Budgetary
Educational of Higher Education
"Saratov State University",
83 Astrakhanskaya Str., Saratov, 410012,
Russian Federation.
E-mail: p007ph@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-227-234

CC BY

КАРЬЕРНЫЙ РОСТ КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. В. Галактионов
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье рассмотрены истоки влияния профессионального образования на успешность карьерного роста, лежащего в основе организационной мотивации; обоснованы подходы к выстраиванию образовательных траекторий, создающих конкурентное преимущество на рынке труда; предложена идеальная модель карьерного роста, выстраиваемая с учетом образовательных уровней, уровней профстандарта и должностной линейки абстрактной организации. Автором даны рекомендации по формированию сбалансированной мотивации специалистов системы управления организацией. Исследование выполнено с учетом требований профессионального стандарта «Руководство (управление) организацией». Проблема управления карьерным ростом рассматривалась исключительно для категории административно-управленческого персонала или менеджеров – функциональных специалистов системы управления организации. При обработке информации, обосновании проблематики и получении результатов представленного исследования использовались методы сравнительного анализа, группировки, социологических исследований, а также исторический метод и метод комплексного анализа и синтеза.
Ключевые слова: образовательная траектория, образовательная программа, модель карьерного роста.

CAREER GROWTH AS FACTOR OF PERSONNEL MOTIVATION IN SYSTEMS OF TODAY'S ORGANIZATION MANAGEMENT

Alexander V. Galaktionov
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article studies sources of professional education impact on successfulness of career growth, which underlies organizational motivation; substantiates approaches to building education trajectories creating competitive advantage on labour market and puts forwards an ideal model of career growth worked out with regard to education levels, professional standard levels and the work-related line of an abstract organization. The author provided recommendations on shaping well-balanced motivation of experts of organization management system. The research was done with due regard to requirements of the professional standard 'Management (Control) of the Organization'. The problem of career growth management was considered only for the category of administrative-managerial personnel or managers, i.e. functional experts of the system of organization management. To process information, substantiate problems and obtain results of the present research the author used methods of comparative analysis, grouping, sociological investigations, as well as historic method and method of complex analysis and synthesis.
Keywords: education trajectory, education program, model of career growth.

Текущий этап социально-экономического развития, характеризуемый формированием многополярного мира, противостоянием политических систем России и Запада не только в экономическом, но и в ментально-ценностном содержании, накладывает отпечаток на все сферы жизни, требуя не просто адаптации к новым вызовам, но и пересмотра стратегической целевой ориентации. С другой

стороны, бурное развитие цифровых процессов, электронной среды как основы взаимодействий уже не только отдельных индивидуумов, но и общества в лице отдельных граждан с государством, повсеместное внедрение искусственного интеллекта на фоне усложняющихся форм экосистемных взаимодействий в бизнес-среде требуют нового качества от специалиста в сфере функционального управления организациями, а от руководства организаций – профессионально выверенного подхода к выстраиванию мотивационной модели специалиста для его удержания.

Проблема дефицита кадров в современном организационном пространстве носит весьма разноплановый характер: на нее оказывают влияние демографические, техногенные, технологические, социологические, территориальный и другие факторы. Наряду с усложнением требований современного специалиста к инфраструктуре рабочего места, режиму и содержанию трудовых функций, наблюдается кардинальная смена структуры и приоритетов потребностей, удовлетворяемых за счет вознаграждения за труд. Уходят в прошлое классические теории мотивации, опровергаемые множеством эмпирических наблюдений, меняющих их принципиальные основы. Достаточно обратиться к известному инструменту оценки – пирамиде потребностей А. Маслоу. Насколько существенны изменения в приоритетах современных специалистов при выборе места приложения своих трудовых усилий показано на рис. 1.

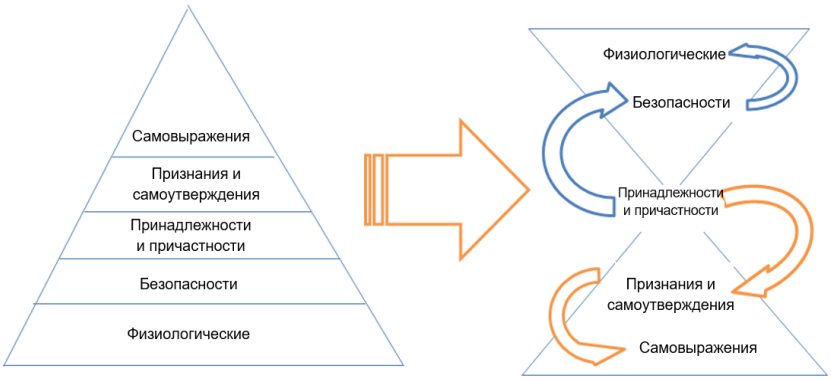

Рис. 1. Современная трансформация иерархии потребностей, по А. Маслоу

Действительно, потративший 6 лет на обучение молодой специалист готов мириться с отсутствием высокой заработной платы, но хочет попасть именно в ту организацию, которая является средоточием компетенций и квалификаций высокого уровня по направлению его профессиональной деятельности, в которой возможен карьерный рост и принадлежность к которой удовлетворяет его представлениям о причастности к профессиональному сообществу. Он готов получать невысокую заработную плату в расчете на то, что в ближайшем будущем (1–2 года) его причастность к данной организации создаст трамплин для профессионального и должностного роста, обеспечивающий реализацию физиологических потребностей и потребности в безопасности (по А. Маслоу). При этом возможности верхних уровней, по иерархии А. Маслоу, открывают перед ним свои горизонты и становятся делом времени и соответствующих профессиональных усилий с его стороны.

Материальное благополучие, согласно социологическим исследованиям [4], устойчиво занимает первые места в рейтингах ценностных ориентиров, составляющих мотивационную основу профессиональной деятельности. Его достижение, на наш взгляд, возможно реализовать в двух трудовых траекториях: 1 – карьерный рост в крупной компании; 2 – организация собственного бизнеса (предпринимательство).

Фундаментом профессиональной деятельности и эффективного карьерного роста служит образование. Современные системы управления организаций требуют качественно новых подходов к организации обучения на разных его уровнях. Присоединение России к Болонскому процессу, призванное создать определенные преимущества для выпускников системы высшего образования, в наши дни расценивается неоднозначно.

Переход к двухуровневой системе высшего образования обозначил необходимость преемственности образовательных программ для эффективного формирования профессиональных качеств будущего бакалавра и магистра. На рубеже массового выхода первой волны бакалавриата далеко не все образовательные организации могли предложить качественное продолжение образования в магистратуре. Тенденции упрощения государственных требований к составу и содержанию образовательных программ не добавляют ясности их разработчику. Главным его ориентиром становятся востребованность выпускника на рынке и оценка работодателя. Границы направлений размываются, так как переход от бакалавриата к магистратуре может сопровождаться зигзагами образовательной траектории. При этом возможны как взаимодополняющие друг друга комбинации образовательных программ разных уровней (например, бакалавриат – «Менеджмент», магистратура – «Юриспруденция»), так и плохо сочетаемые. С одной стороны, обучающемуся предоставлена возможность смены направления подготовки в случае «непопадания в себя», с другой – отдельно взятая ступень образования не дает полной профессиональной доводки.

Современная образовательная среда предполагает создание таких условий, которые позволяют уже в процессе обучения применить полученные теоретические знания на практике и сформировать компетенции, необходимые в профессиональной деятельности. Это становится возможным благодаря тесному сотрудничеству образовательных программ с компаниями-работодателями, организации практик в структурных подразделениях, на реализацию функций которых направлена подготовка специалистов соответствующего профиля.

Количество направлений подготовки на уровне бакалавриата должно снижаться, они должны быть простыми, понятными для выбора абитуриента, а магистратура, напротив, должна предоставлять диверсифицированный спектр программ в рамках каждого направления, перечень которых соответствует региональным потребностям рынка труда.

В идеале образовательная траектория должна строиться с учетом последовательного приращения компетенций, заложенных в основных образовательных программах вузовской подготовки.

На рис. 2 показаны варианты последовательного освоения компетенций (прямая траектория).

Преемственность образовательных программ – важнейший показатель стратегичности личностного развития. В нем заложены подход и поступательная логика обучения, доводка специалиста до конкретной трудовой функции профстандарта. Без понимания того, где получатель интеллектуальной услуги найдет свое профессиональное преломление, невозможна качественная профориентация. На стыке образовательных программ бакалавриата и магистратуры раскрывается спектр возможных профессиональных преломлений, формирования индивидуальной траектории обучения.

Вместе с тем на основе освоения базовой программы бакалавриата по направлению «Менеджмент» у обучающегося могут открыться способности к медиаторству, осуществлению аналитических процессов, а также может появиться работодатель, имеющий вакансию с конкретной специализацией. Такие случаи требуют смены направления подготовки. «Шлифовка» будущего магистра, доведение его до требо-

ваний соответствующих профстандартов должны осуществляться в направлении подготовки, имеющем соответствующий профиль.

Рис. 2. Пример прямой образовательной траектории

На рис. 3 приведен пример зигзагообразной образовательной траектории, подразумевающей смену направления подготовки.

БАКАЛАВРИАТ	МАГИСТРАТУРА	
Направление «МЕНЕДЖМЕНТ» Профиль «Управление организацией»	Направление «ЭКОНОМИКА» Профиль «Финансы и кредит»	Направление «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
	• Финансовые рынки. • Кредитные и некредитные финансовые организации. • Правительственный сектор и государственные органы, формирующие денежно-кредитную и финансовую политику, регулирующие деятельность участников финансового рынка. • Аудиторские и консалтинговые компании. • Центры экономического анализа	• Федеральные и региональные органы государственной власти. • Органы местного самоуправления. • Государственные и муниципальные учреждения. • Общественные и некоммерческие организации. • Аналитические структуры, взаимодействующие с органами власти
	СФЕРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	

Рис. 3. Образовательная траектория со сменой направлений подготовки

В идеале обучающийся должен взаимодействовать с организацией-работодателем, а его выпускная квалификационная работа должна решать реальную проблему на объекте практики. Опуская критику ситуаций, в которых этого не происходит, рассмотрим условную ситуацию трудоустройства выпускника высшей школы. Первое же столкновение с работодателем обнаруживает, что выпускник вуза получает подготовку на определенном уровне в соответствии с компетентностной моделью

основной образовательной программы, т. е. готов предложить рынку некий набор компетенций – способностей, развитых в той или иной степени в процессе обучения. Но работодателю нужны не компетенции, а квалификации. Именно за них он готов назначить определенное вознаграждение. Состав и уровень квалификаций определяют размер стартовой зарплаты. Уровень квалификаций описан в профессиональном стандарте. При этом в профессиональной среде существует понимание, что образовательные программы бакалавриата работают в пределах 5–6 уровней квалификаций, магистратуры – 7–8 уровней. Из вышеизложенного вытекает еще одно очень важное обстоятельство: если планировать карьеру, без магистратуры не обойтись. И в этом смысле перерыв между первой и второй ступенями обучения крайне нежелателен. Современные профстандарты содержат до 9 квалификационных уровней. Как правило, 8-й и 9-й уровни требуют еще и дополнительного профессионального образования: в области менеджмента (для руководящих должностей) и специализации по конкретной функции (финансовой, HR и т. д.). Обобщая вышеизложенное, считаем возможным предложить идеальную модель карьерного роста, представленную на рис. 4.

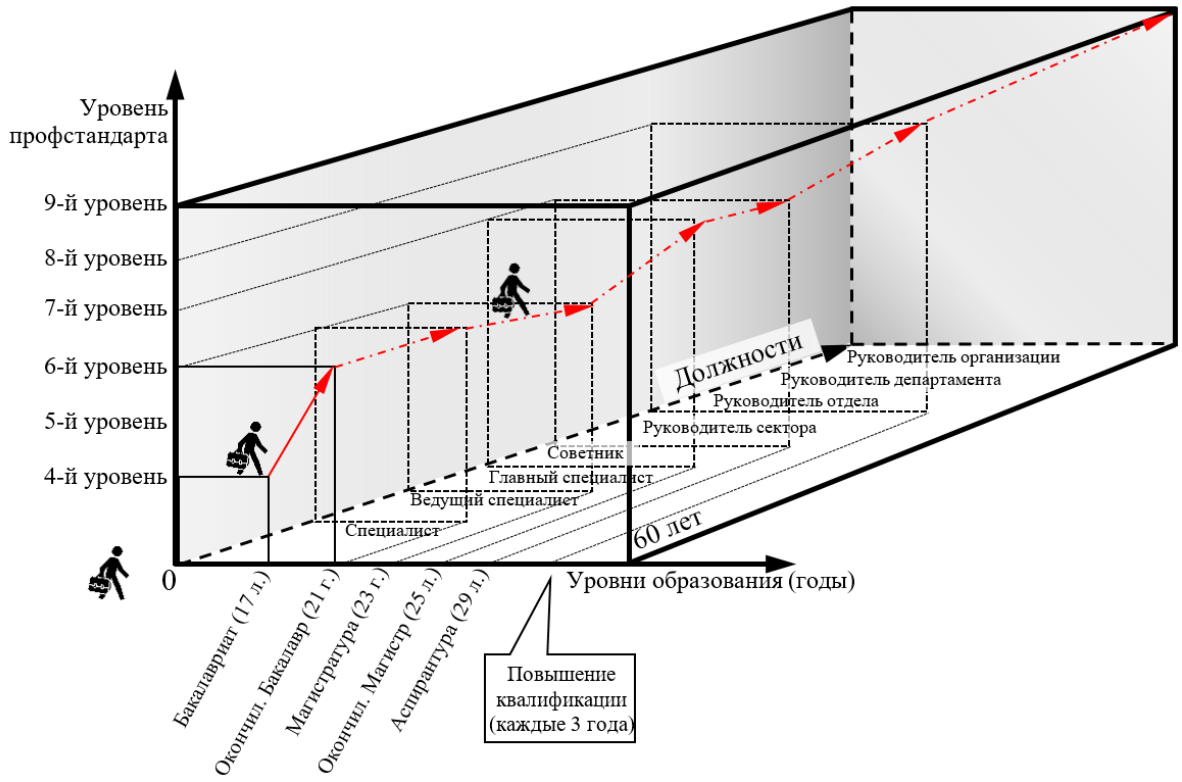

Рис. 4. Идеальная модель карьерного роста для специалиста по экономике и менеджменту

Такое трехмерное представление о компонентах карьерного роста, во-первых, позволяет системно подойти к организации непрерывного обучения сотрудника, а во-вторых, выступает инструментом для профессионального планирования его карьерного роста в организации.

Мотивация карьерного роста обычно занимает значительную долю в отношении работника к организации. Вместе с тем многие приемы мотивационных воздействий перестают быть эффективными. Они, как и внешняя среда, должны меняться с учетом системы личностных ценностей поколения нулевых, которое всту-

пает сегодня в профессиональную деятельность.

Другим немаловажным фактором является перенос большинства коммуникаций в электронное пространство, что также требует поиска новых форм взаимодействия с персоналом.

Одним из основных факторов, влияющих на мотивацию современного менеджера, можно считать стремление к увеличению значимости своей карьеры, проявляющееся в желании развиваться, достигать новых профессиональных высот, продвигаться как можно быстрее по должностной лестнице. Возможность реализации данных потребностей способствует повышению удовлетворенности и преданности своей работе и компании.

Одной из современных теорий мотивации, опирающейся на потребность карьерного роста, является теория Ричарда Райана, известная в науке как теория самоопределения. Будучи психологом Ричард Райан исследовал системы ценностей работников в цифровой среде для определения степени аутентичности в работе и важности такой составляющей внутренней мотивации для эффективного выполнения задач в цифровую эпоху. По его мнению, внешняя среда оказывает существенное влияние на систему ценностей работника, а следовательно, на его мотивацию к труду и продуктивность работы. К базовым потребностям Р. Райан относит автономию, компетентность и связанность, обосновывая, что они определяют формирование положительной системы ценностей у сотрудника. При этом автор подчеркивает важность оценки результатов труда со стороны вышестоящего руководства, выраженной в виде поддержки, признания, поощрения как отдельных достижений, так и деятельности в целом. Все это удовлетворяет потребность самореализации, занимающей важное место в системе ценностей работника.

Теория Р. Райана признает, что эти потребности могут быть удовлетворены разными способами в цифровом пространстве. Например, предоставление возможности для саморазвития и обучения может способствовать ощущению компетентности. Создание виртуальных сообществ и команд поможет удовлетворить потребность в связанности. А предоставление возможности выбора и самоуправления в решении задач может способствовать ощущению автономии. Таким образом, цифровая среда может быть эффективным инструментом для стимулирования мотивации сотрудников на основе теории самоопределения.

Вместе с тем развитие электронной среды существенно меняет формы и модели мотивации сотрудников компании, их обязанности и ролевые преломления. Можно выделить ряд аспектов, наиболее значимых с точки зрения организации эффективной мотивации:

– увеличение значимости информационных технологий: цифровые навыки и дополнительные компетенции по использованию цифровых продуктов и онлайн-инструментов становятся неотъемлемой составляющей для выполнения задач;

– рост уровня автоматизации и внедрение в процессы обработки информации искусственного интеллекта меняют традиционную специализацию и сокращают время, затрачиваемое на другие виды взаимодействий;

– постоянная готовность к изменениям, требующая непрерывного образования, гибкости и адаптивности.

Таким образом, менеджер в цифровой экономике, нацеленный на карьерный рост, должен быть готов к постоянному обучению, приобретению новых навыков и обновлению своих компетенций.

Список литературы

1. *Абухов Н. М., Абдуллаева И. А.* Ценностные ориентиры человеческой жизни и общества // Мировая наука. – 2020. – № 11 (44). – С. 32–35.

2. *Брисева Ю. В., Бабаева Ю. Д., Маркина М. Б.* Соотношение перфекционизма и ценностных ориентаций у представителей сферы информационных технологий // Перспективные направления психологической науки. – 2012. – Вып. 2. – С. 237–250.

3. *Вельмисова Д. В.* Управление персоналом в условиях цифровой экономики: источники неопределенности и факторы риска // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2022. – № 2 (6). – С. 62–69.

4. *Вяткина Н. В.* Ценностные ориентации менеджеров среднего звена в современной России (по результатам социологического исследования) // Национальная ассоциация ученых (НАУ). – 2015. – № II (7). – С. 166–169.

5. *Дырин С. П.* Многовариантность организационной культуры современных российских предприятий // Управление корпоративной культурой. – 2009. – № 1. – С. 4–14.

6. *Кириллова О. Ю.* Мотивационный механизм корпоративной культуры // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 6. – С. 13–17.

7. *Кириллова О. Ю.* Профессионализация деятельности в системах корпоративного управления российских компаний // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2017. – Вып. 2. – С. 170–176.

8. *Кириллова О. Ю.* Реализация компетентностного подхода в подготовке бакалавров и магистров по корпоративному управлению // Вестник университета. – 2013. – № 15. – С. 174–177.

9. *Кириллова О. Ю., Горлова О. С., Никулин В. В.* Организация корпоративного взаимодействия вуза с работодателями в процессе реализации основных образовательных программ // Управление. – 2016. – № 4 (14). – С. 70–73.

10. *Печерская Э. П.* Профессиональные стандарты и вопросы построения успешной карьеры: точки сопряжения // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. – 2018. – Т. 24. – № 1. – С. 64–69.

11. *Рябкова Л. А.* Ценностные ориентации в карьере // Социодинамика. – 2017. – № 4. – С. 76–93.

References

1. Abukhov N. M., Abdullaeva I. A. Tsennostnye orientiry chelovecheskoy zhizni i obshchestva [Value Orientations of Human Life and Society]. *Mirovaya nauka* [World Science], 2020, No. 11 (44), pp. 32–35. (In Russ.).

2. Briseva Yu. V., Babaeva Yu. D., Markina M. B. Sootnoshenie perfektsionizma i tsennostnykh orientatsiy u predstaviteley sfery informatsionnykh tekhnologiy [The Ratio of Perfectionism and Value Orientations Among Representatives of the Field of Information Technology]. *Perspektivnye napravleniya psikhologicheskoy nauki* [Promising Areas of Psychological Science], 2012, Issue 2, pp. 237–250. (In Russ.).

3. Velmisova D. V. Upravlenie personalom v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki: istochniki neopredelennosti i faktory riska [Personnel Management in the Digital Economy: Sources of Uncertainty and Risk Factors]. *Rossiyskiy nauchnyy zhurnal «Teleskop: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy»* [The Russian scientific journal "Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research"], 2022, No. 2 (6), pp. 62–69. (In Russ.).

4. Vyatkina N. V. Tsennostnye orientatsii menedzherov srednego zvena v sovremennoy Rossii (po rezultatam sotsiologicheskogo issledovaniya) [Value Orientations of Middle Managers in Modern Russia (based on the results of a sociological study)]. *Natsionalnaya assotsiatsiya uchenykh (NAU)* [National Association of Scientists], 2015, No. II (7), pp. 166–169. (In Russ.).

5. Dyrin S. P. Mnogovariantnost organizatsionnoy kultury sovremennykh rossiyskikh predpriyatiy [Multivariance of Organizational Culture of Modern Russian Enterprises]. *Upravlenie korporativnoy kulturoy* [Corporate Culture Management], 2009, No. 1, pp. 4–14. (In Russ.).

6. Kirillova O. Yu. Motivatsionnyy mekhanizm korporativnoy kultury [Motivational Mechanism of Corporate Culture]. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment* [HR Specialist. HR Management], 2009, No. 6, pp. 13–17. (In Russ.).

7. Kirillova O. Yu. Professionalizatsiya deyatelnosti v sistemakh korporativnogo upravleniya rossiyskikh kompaniy [Professionalization of Activities in Corporate Governance Systems of Russian Companies]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo* [Proceedings of the Saratov University. A new series. Series: Economics. Management. Right], 2017, Issue 2, pp. 170–176. (In Russ.).

8. Kirillova O. Yu. Realizatsiya kompetentnostnogo podkhoda v podgotovke bakalavrov i magistrov po korporativnomu upravleniyu [Implementation of a Competence-Based Approach in the Preparation of Bachelors and Masters in Corporate Governance]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 2013, No. 15, pp. 174–177. (In Russ.).

9. Kirillova O. Yu., Gorlova O. S., Nikulin V. V. Organizatsiya korporativnogo vzaimodeystviya vuza s rabotodatelyami v protsesse realizatsii osnovnykh obrazovatelnykh programm [Organization of Corporate Interaction of the University with Employers in the Process of Implementing Basic Educational Programs]. *Upravlenie* [Management], 2016, No. 4 (14), pp. 70–73. (In Russ.).

10. Pecherskaya E. P. Professionalnye standarty i voprosy postroeniya uspeshnoy karery: tochki sopryazheniya [Professional Standards and Issues of Building a Successful Career: Points of Contact]. *Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya* [Bulletin of Samara University. History, Pedagogy, Philology], 2018, Vol. 24, No. 1, pp. 64–69. (In Russ.).

11. Ryabkova L. A. Tsennostnye orientatsii v karere [Value Orientations in a Career]. *Sotsiodinamika* [Sociodynamics], 2017, No. 4, pp. 76–93. (In Russ.).

Сведения об авторе

Александр Вячеславович Галактионов
соискатель базовой кафедры Федеральной антимонопольной службы России
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: ZHuravlev.PV@rea.ru

Information about the author

Alexander V. Galaktionov
PhD Student of the Specialized Department of Federal Antitrust Authority of Russia of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: ZHuravlev.PV@rea.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-235-243

CC BY

ОРГАНИЗАЦИЯ УСТОЙЧИВОГО КОРПОРАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМАХ

В. А. Кириллова
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы,
Москва, Россия

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью формирования алгоритма выявления стейкхолдеров и каналов связи с ними, что позволило бы снизить издержки и проконтролировать риски, сопровождающие данный процесс в целом и в рамках бизнес-экосистем в частности. В статье подробно описан процесс корпоративного взаимодействия с выделением и раскрытием содержания основных его этапов. На основе анализа существующих подходов к организации корпоративного взаимодействия, представленных в ряде научных трудов, автором предложена матрица, в которой отражена структура взаимовыгодного обмена ресурсами и выгодами для участников корпоративных отношений. Выделены основные ситуации, возникающие в процессе корпоративного взаимодействия. Их анализ позволяет выявить интересы стейкхолдеров, понимание которых приводит к достижению баланса, лежащего в основе эффективного корпоративного взаимодействия. Опираясь на сделанные выводы о природе процесса взаимодействия, автором предложена методика формирования технологий устойчивого корпоративного взаимодействия в бизнес-экосистемах.
Ключевые слова: устойчивое развитие, стейкхолдеры, заинтересованные стороны.

ORGANIZATION OF SUSTAINABLE CORPORATE INTERACTION IN BUSINESS-ECOSYSTEMS

Valeria A. Kirillova
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Moscow, Russia

Topicality of the subject is stipulated by the necessity of working-out algorithms to identify stakeholders and channels of communication with them, which could help cut costs and control risks present in the process in general and within the frames of business-ecosystems in particular. The article describes in detail the process of corporate interaction and identifies structure of its key stages. By analyzing the current approaches to organization of corporate interaction provided in a number of academic works the author put forwards a matrix, which shows the structure of mutually beneficial exchange of resources and profits for participants of corporate interaction. This analysis gives an opportunity to find out stakeholders' interests, understanding of which can lead to the balance underlying the efficient corporate interaction. Using the conclusions on nature of the interaction process the author elaborated methodology of building technologies of sustainable corporate interaction in business-ecosystems.
Keywords: sustainable development, stakeholders, concerned parties.

Системы управления устойчивостью в организации включают в себя ряд компонентов, в том числе:

– формулирование стратегии устойчивого развития, включая цели, принципы и планы действий;

– управление рисками и возможностями, связанными с экологическими, социальными и экономическими аспектами бизнеса;

– мониторинг и отчетность по показателям устойчивости;

– *вовлечение заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процесс устойчивого управления*;

– развитие и внедрение инноваций, способствующих устойчивому развитию организации.

Обнаруженный в ходе исследования разрыв между целями устойчивого корпоративного взаимодействия и возможностями его полноценного осуществления в компаниях определяет поиск методических инструментов, упорядочивающих и регламентирующих процесс поддержания эффективного взаимодействия компании с заинтересованными в ее деятельности лицами.

В компаниях стандартный процесс взаимодействия со стейкхолдерами включает следующие этапы:

1. Идентификация стейкхолдеров: определение всех заинтересованных сторон, которые могут быть затронуты деятельностью компании.

2. Анализ интересов и потребностей стейкхолдеров: изучение целей, ожиданий и влияния каждой группы стейкхолдеров на компанию.

3. Разработка стратегии взаимодействия: определение способов общения и взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров, чтобы эффективно удовлетворять их потребности.

4. Реализация планов по взаимодействию: установление каналов коммуникации, проведение встреч, консультаций и других мероприятий для поддержания отношений со стейкхолдерами.

Несмотря на выработанное практикой корпоративного взаимодействия понимание логики данного процесса, он не имеет научно обоснованных алгоритмов осуществления, позволяющих контролировать риски и сокращать издержки за счет оптимизации выбора стейкхолдера и канала связи с ним.

Рассмотрим подробнее содержание типовых этапов процесса корпоративного взаимодействия, представленных выше.

Идентификация стейкхолдеров – довольно подробно изученный в науке и практике процесс, подразумевающий анализ коммуникаций и обратной связи, проведение опросов и интервью, анализ открытых данных и социальных сетей, проведение фокус-групп и обработки экспертных мнений. Большое распространение получили методы идентификации стейкхолдеров по матрице влияния и силе интереса, которая позволяет определить их уровень влияния и заинтересованности в проекте или организации и построение стратификации, отражающей их позиции в зависимости от тесноты и частоты связи с компанией.

Вместе с тем доказано, что ESG-факторы, помимо того, что сами существенно влияют на деятельность компании, создавая риски, еще меняют важность и значимость ее традиционных рисков [2]. Однако, как показало проведенное исследование, ESG-факторы имеют недостаточный уровень учета в деятельности компаний.

Анализ интересов и потребностей стейкхолдеров также требует новых подходов к детализации их ценностных установок. Специфика данного анализа заключается в учете разнообразия заинтересованных сторон, их ожиданий и потребностей, а также понимании того, как влияют эти факторы на принимаемые решения и стратегию компании. Кроме того, необходимо уметь адаптировать методы анализа в зависимости от конкретного контекста и целей исследования.

Современный мир бизнеса довольно сложен с точки зрения понимания глубинных интересов, движущих участниками корпоративных отношений. Нередко можно столкнуться с манипулятивными действиями его акторов. Бывает сложно выделить для анализа ключевые фигуры принятия решений, которые далеко не всегда наделены формальной властью, но фактически являются проводниками решений от лица компании. Их реальные цели могут не совпадать с декларируемыми. Вместе с тем за противоположными позициями нередко кроются обоюдные интересы. Это положение иллюстрирует классический кейс, когда два предприни-

мателя конкурировали в покупке орехов, причем одному из них была нужна скорлупа, а другому – ядро. Но, не вступив друг с другом в переговоры, они повышали цену торгов, в то время как договорившись могли бы купить орехи по адекватной рыночной цене. Поэтому организация устойчивого корпоративного взаимодействия должна включать анализ поведения стейкхолдеров, их обращения, реакции на решения компании, медиаторство.

Более того, организационный менталитет начинающих компаний-стартапов, чья деятельность подразумевает инновационные прорывы бизнесов в сфере информационно-коммуникационных технологий и ряда других, предполагает амбициозные цели, что сильно влияет на приоритеты их корпоративных интересов.

Процесс выработки корпоративной стратегии также подразумевает планирование технологий взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами. Главной задачей корпоративного центра здесь становится обеспечение прозрачности коммуникационных процессов, так как стейкхолдеры будут чувствовать себя сопричастными только в том случае, если будут уверены, что компания регулярно информирует их о важных в отношении их интересов решениях и изменениях.

Создание партнерских отношений и взаимовыгодное сотрудничество являются неотъемлемыми компонентами среды устойчивого корпоративного взаимодействия. Поэтому необходимы разработка индивидуальных подходов к каждой группе стейкхолдеров, объяснение им реалистичных возможностей и ограничений во избежание недопонимания, учет мнений и обратной связи для улучшения процессов.

Еще одним важным компонентом организации устойчивого корпоративного взаимодействия является выбор каналов эффективной коммуникации и проведение переговоров, встреч, консультаций и других мероприятий для поддержания отношений со стейкхолдерами. Такими каналами могут быть электронная почта, социальные сети и блоги, тематические и событийные конференции, проводимые как в онлайн-, так и офлайн-формате, Интранет и цифровые платформы для обмена информацией, пресс-релизы, интервью, трансляция мнений авторитетных специалистов, отчеты и презентации. Выбор оптимального коммуникационного канала зависит от целей коммуникации, аудитории стейкхолдеров и особенностей проекта или компании.

Экономическая сущность корпоративного взаимодействия достаточно полно, на наш взгляд, раскрыта в работе М. В. Самосудова[1]. Его идея баланса интересов строится на ресурсном обмене между компанией и стейкхолдерами. Данные ресурсы достаточно подробно классифицированы по критериям:

1) *природы* (материальные, информационные, интеллектуальные, социальные, пространственные, временные);

2) *степени значимости* (ключевые и дополнительные, системные и человеческие);

3) *степени расходования* (расходуемые в процессе деятельности; нерасходуемые, но требующие обновления; нерасходуемые ресурсы);

4) *функционального назначения* (для привлечения и удержания участников корпоративных отношений (УКО), обеспечивающие коммуникации с УКО, адаптацию системы к внешней среде, организационные ресурсы);

5) *взаимной зависимости ресурсов* (зависимые от комплементарных ресурсов, комплементарные ресурсы, независимые ресурсы);

6) *активности* (активные и пассивные);

7) *возможности получения* (получаемые извне, производимые в корпоративной системе);

8) *дефицитности* (дефицитные, условно недефицитные, недефицитные ресурсы).

Рассматривая корпоративное взаимодействие с точки зрения ресурсного обме-

[1] См.: Самосудов М. В. Теория корпоративного взаимодействия и устойчивость корпоративных систем : учебное пособие. – М., 2016.

на, следует поддержать точку зрения О. Уильямсона о зависимости формы взаимодействия от специфичности ресурса, которая сводится к следующему:

1) ресурс общего назначения может быть перенесен от одного экономического агента к другому без потери своей стоимости;

2) при наличии издержек переноса ресурс теряет часть своей стоимости;

3) специфический ресурс, созданный под конкретную ситуацию взаимодействия, влечет значительные безвозвратные издержки [5].

К этим трем описанным О. Уильямсоном ситуациям, на наш взгляд, можно добавить следующие:

– передача ресурса, требующего издержек, компенсируется;

– специфический ресурс, по О. Уильямсону, может быть растиражирован в ходе инновации;

– в ходе ресурсного обмена возможно возникновение дополнительного эффекта, не связанного с затратами.

Представляет интерес точка зрения О. Ю. Кирилловой [3], разработавшей логистическое представление о строении каналов корпоративного взаимодействия. Типовая схема взаимодействия предполагает 5 типовых ситуаций в зависимости от количества передаваемых ресурсов и каналов (табл. 1).

Таблица 1

Типовые ситуации ресурсного обмена при корпоративном взаимодействии*

Количество ресурсов	Количество каналов	Количество стейкхолдеров
1. Один ресурс	Один канал	Один стейкхолдер
2. Один ресурс	Один канал	Несколько стейкхолдеров
3. Один ресурс	Несколько каналов	Несколько стейкхолдеров
4. Несколько ресурсов	Один канал	Несколько стейкхолдеров
5. Несколько ресурсов	Один канал	Один стейкхолдер

* *Источник*: [3].

Признавая классификацию М. В. Самосудова достаточно полной, будем опираться на нее, используя понятие ресурсного обмена. Он определил два условия, при которых корпоративная система будет устойчивой:

1) надлежащее информирование участников корпоративных отношений (УКО – синоним термина «стейкхолдеры»);

2) достижение баланса интересов между компанией и ее стейкхолдерами.

Для управления процессом обмена ресурсами компании и стейкхолдеров предлагаем типовую матрицу соответствия ресурсов и выгод участников корпоративных отношений, структурирующую представление о взаимовыгодном обмене (табл. 2).

Соглашаясь с теоретическими представлениями М. В. Самосудова об основах корпоративного взаимодействия и устойчивости корпоративных систем, считаем, что понятие устойчивости корпоративного взаимодействия должно быть актуализировано с учетом требований концепции устойчивого развития и появления новой формы интеграции компаний в бизнес-среде – экономических экосистем и возможностей получения синергетических эффектов от взаимодействия на базе их цифровых платформ. Теоретически сущность синергетического эффекта состоит в превышении суммы свойств системы над арифметической суммой свойств составляющих ее элементов.

Таблица 2

Типовая матрица соответствия ресурсов и выгод участников корпоративных отношений

Вид ресурса, необходимого компании для ведения деятельности	Акцент направленности интереса	Выгоды, предоставляемые компанией в обмен на ресурс
1. Финансовые	⇄	Рост стоимости акций, дивиденды
2. Интеллектуальные	←	Оплата услуг, инновации, новые технологии, новые продукты
3. Кадровые	←	Рабочие места, налоги
4. Технико-технологические	←	Оплата услуг, внедрение ответственных технологий
5. Материальные (земля, здания, сооружения, сырье, полуфабрикаты и т. п.)	←	Арендная плата, оплата поставок, налоги
6. Социальные (репутация, общественное мнение и пр.)	⇄	Качественная продукция, инфраструктурные и социальные проекты
7. Знаниевые	←	Инновации, развитие талантов

Если рассматривать совокупность информационных и ресурсных каналов взаимодействий в качестве элементов бизнес-экосистемы, то вполне логично допустить, что их оптимальная организация может создавать дополнительные синергетические эффекты, выступающие мощными мотиваторами к взаимодействию между ее участниками. К типовым случаям их образования можно отнести:

– партнерство между компаниями, где каждая сторона приносит свои уникальные ресурсы и компетенции, что позволяет им совместно создавать ценность, недоступную каждой из них по отдельности;

– использование современных технологий для автоматизации процессов и обмена данными между компаниями, что повышает эффективность и скорость выполнения задач;

– общее использование ресурсов, таких как оборудование, персонал или инфраструктура, что снижает издержки и улучшает конкурентоспособность партнеров;

– создание инновационных продуктов или услуг путем объединения знаний и опыта различных участников экосистемы, что способствует росту и развитию бизнеса.

В динамичной экономической среде, подверженной резкой смене внешних условий функционирования, управление взаимодействием со стейкхолдерами должно начинаться с актуализации их состава [4] и осуществляться на основании ключевых признаков, таких как:

– уровень ответственности компании перед стейкхолдером;

– степень влияния стейкхолдера на компанию;

– степень непосредственной близости к компании;

– степень зависимости стейкхолдера от компании;

– уровень представительности по отношению к компании;

– уровень интереса компании к стейкхолдеру;

– уровень интереса стейкхолдера к компании [3].

Актуализированный перечень стейкхолдеров должен быть проверен на соблюдение стандартов экологической и социальной ответственности, ответственного инвестирования, ответственных цепочек поставок и т. д. Соответствие им является необходимым, но не достаточным условием устойчивого корпоративного взаимодействия, так как его основу определяют экономические интересы или результативный обмен ресурсами между компанией и стейкхолдерами. Далее формирование технологии устойчивого корпоративного взаимодействия должно строиться в зависимости от следующих возможных ситуаций:

1. Стейкхолдер обладает ресурсом для обмена с компанией, но у компании нет интереса к данному ресурсу.

2. У компании есть интерес к ресурсу стейкхолдера, но у стейкхолдера есть альтернатива использования ресурса.

3. Ресурс стейкхолдера не дефицитен, и у компании есть альтернатива привлечения данного ресурса.

4. У стейкхолдера нет ресурса для обмена с компанией, но сила его влияния на бизнес компании высока.

5. У стейкхолдера нет ресурса, но есть высокий интерес к взаимодействию с компанией.

6. Ресурс стейкхолдера востребован компанией, и у нее нет альтернативы его привлечения (рисунок).

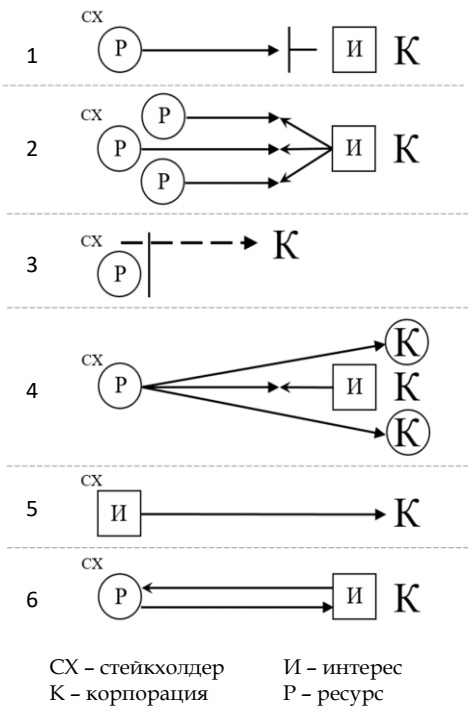

Рис. Схематическое представление ситуаций устойчивого корпоративного взаимодействия

Данные ситуации описывают поле взаимодействия компании со стейкхолдерами в отношении ресурсного обеспечения ее деятельности. Каждая из них требует отдельного подхода к формированию технологии устойчивого взаимодействия со стейкхолдером, но для этого нужно четкое понимание их интересов. Выявление интересов стейкхолдера к компании позволяет понять его ожидания от взаимодействия. Это необходимо для достижения баланса интересов.

В первой из вышеописанных ситуаций пренебрежение интересом стейкхолдера может быть чревато передачей ресурса конкуренту, что укрепит позиции последнего. Возможно, данный стейкхолдер связан с другими стейкхолдерами компании (поставщиками, партнерами), поэтому целесообразно отдать предпочтение вовлечению именно его ресурса в процессы компании, так как это усилит связи и повысит эффективность взаимодействия с другими стейкхолдерами.

Вторая ситуация требует маркетингового анализа: сколько акторов рынка предлагают идентичный ресурс, является ли он дефицитным, как скоро можно привлечь данный ресурс в процессы компании. Помимо ресурса необходимо составить характеристику самого стейкхолдера на предмет финансовой устойчивости и соответствия ESG-критериям. Важен также просчет тех участников рынка, кто может привлечь данный ресурс на предмет того, не ослабит ли положение компании уход ресурса в другую компанию и какие риски это повлечет за собой.

Третья ситуация только на первый взгляд может показаться безрисковой: она требует анализа рынка и просчета наличия ресурса в перспективе. Так, например, введение санкций резко сократило возможности бесперебойного функционирования многих компаний, а наличие заранее подготовленной альтернативы могло бы сгладить последствия «ресурсного голода».

Четвертая ситуация ставит систему корпоративного управления в режим латентной готовности к устойчивому взаимодействию, так как стейкхолдер, обладающий сильным влиянием на бизнес компании, при определенном стечении обстоятельств будет вынужден взаимодействовать с ней. Эффективность такого взаимо-

действия будет зависеть от подготовленности канала информационного обмена со стейкхолдером, например, выбор со стороны органов исполнительной власти в качестве исполнителя тендера социально ответственной и с прозрачной отчетностью строительной компании.

Пятая ситуация требует от системы корпоративного взаимодействия формирования резерва участников корпоративных отношений. Наличие мотива к взаимодействию у стейкхолдера выступает важной составляющей эффективности потенциального ресурсного обмена. В этом случае взаимодействие при условии актуальности стейкхолдера может осуществляться практически безбарьерно и на условиях компании. Например, при отказе от поставок крупного поставщика компания может быстро заменить его мотивированными к взаимодействию компаниями малого и среднего бизнеса.

Шестая ситуация предполагает задействование максимального арсенала технологий корпоративного взаимодействия, так как в данном случае компания сильно зависит от ресурса стейкхолдера.

Идентификация интересов стейкхолдеров позволяет их сгруппировать по видам технологий взаимодействия. Наличие цифровых платформ в экосистемах как основы взаимодействия расширяет возможности быстрой доставки информационного контента до целевого получателя и удешевляет процесс взаимодействия: весь обмен мнениями, данными, документами, инновациями происходит в цифровой среде. При этом эффект усиливается за счет экосистемного подхода к организации связей участников бизнес-экосистемы.

В бизнес-экосистеме отношения участников образуют сложную сеть взаимосвязей и взаимозависимостей [1], настолько плотную и многовариантную, что иногда канал передачи информации невозможно проследить. Большую роль здесь играют социальные связи и институты, формирующие различные нормы. Наличие институтов обеспечивает устойчивость и стабильность функционирования и развития бизнес-экосистем, гарантирует защиту прав и интересов их участников. За счет социальных связей происходит социальное и культурное встраивание в бизнес-процессы участников, контроль справедливости, оценка баланса взаимодействия и пр.

В настоящее время исследования бизнес-экосистем отчетливо показали, что главная ценность человеческого ресурса в экосистемном подходе к управлению – знания, причем неотделимые от их носителя, такие как профессиональные навыки, опыт, интуиция. Их роль в создании эффективных межорганизационных отношений гораздо выше, чем формально фиксируемых. Специфичность знаниевого ресурса также должна учитываться при организации устойчивого корпоративного взаимодействия.

Вместе с тем бизнес-экосистема как особая форма организационной интеграции не только предполагает получение выгод участниками от обмена ресурсами, но и предоставляет возможность получения различных эффектов от взаимодействия, таких как синергетический, сетевой, эффект совместной инфраструктуры, эффект масштаба и др. Эти эффекты могут быть выражены для компании трояко: снижение расходов, увеличение прибыли, расширение доступа к инвестициям.

Взаимодействие участников корпоративных отношений в бизнес-экосистеме с точки зрения организации можно распределить на три составляющие: нормативную, рыночную и функциональную (оперативную).

Нормативная, или институциональная, составляющая проявляется в совокупности и сочетании формальных и неформальных норм: федеральных, региональных, отраслевых, норм их кодекса корпоративного поведения. С развитием цифровизации бизнес-процессов появляются еще не регулируемые законодательством нормы делового общения и этикета в электронной среде. Все они предназначены для регулирования корпоративных отношений

между участниками. Причем необходимо отметить опережающую и возрастающую роль неформальных норм.

Рыночная, или контролирующая, составляющая имеет ряд аналогий с «невидимой рукой» А. Смита. Но в то время, когда он эмпирически наблюдал действие законов рыночной экономики, не было аналитических возможностей big data, с появлением которых управляющая роль рынка получила вполне конкретное обоснование, проявляющееся в опережающем формировании потребностей в соответствии с трендами потребительских предпочтений. Тенденции рынка (слияния и поглощения) и деятельность отдельных его хозяйствующих субъектов контролируются различными организациями и структурами: Банком России, Казначейством России, ФАС России и т. д. в зависимости от отраслевой принадлежности и структуры капитала корпорации.

Функциональная составляющая включает набор инструментов для осуществления деятельности корпорации: методики организации процессов, мотивационные модели, методы взаимодействия руководства и подчиненных – все то, что составляет уникальный набор средств достижения стратегических целей корпорации, начиная с совета директоров, включая систему менеджмента, и заканчивая уровнем оперативного руководства основным производственным процессом.

Важнейшим отличительным свойством взаимодействия на разных уровнях в бизнес-экосистемах можно считать процессы, связанные с освоением и использованием скрытых и открытых знаний, так как именно многомерная пространственная организация и возможность быстрого доступа к информации делают возможным осуществление процессов социализации (получение знания без формальной передачи информации по принципу «делай как я»); экстернализации (вывод скрытого знания в открытую форму); интернализации (процесс, обратный экстернализации, превращение формализованного знания в неформализованное методом обучения на практике, наставничества) и комбинирования (процесс структурирования и систематизации разрозненных массивов информации в целях нахождения причинно-следственных связей, установления отношений взаимозависимости, вложенности, включенности).

G-составляющая (корпоративное управление) играет ведущую роль при реализации двух других компонентов устойчивого развития, так как именно система корпоративного управления разрабатывает политики и запускает процессы регулярного и своевременного раскрытия информации, согласования интересов компании и стейкхолдеров, управления рисками. Вместе с тем ее нельзя рассматривать в отрыве от системы менеджмента, которая отвечает за реализацию данных функций. С точки зрения организации устойчивого корпоративного взаимодействия целесообразно выделить три управленческих блока: инициируемый на уровне совета директоров, реализуемый в системе менеджмента и блок дополнительных функций, сопровождающих и/или поддерживающих процессы устойчивого взаимодействия.

Совет директоров вне зависимости от того, сформирован или нет в его составе комитет по устойчивому развитию, должен инициировать и контролировать состав ключевых стейкхолдеров, ресурсы которых необходимы для реализации корпоративной стратегии компании, а также состав потенциальных стейкхолдеров, мотивированных на взаимодействие, в особенности тех, кто способен оказывать существенное влияние на деятельность компании. Для осуществления этой задачи при совете директоров может быть создан кросс-функциональный орган – комиссия по актуализации состава стейкхолдеров. Рекомендуемая частота пересмотра состава стейкхолдеров – один раз в полгода или по факту события, меняющего характер взаимодействия и баланс интересов.

Определение состава стейкхолдеров приводит к пониманию видов ресурсов и

технологий взаимодействия, что дает возможность постановки задач по их реализации уже в системе менеджмента. Важно, чтобы существовал единый центр, координирующий взаимодействие, например, департамент устойчивого развития, который будет адресно распределять задачи функциональным подразделениям системы менеджмента. Это возможно на основе понимания того, какие ресурсы компания получает от стейкхолдера и по какому каналу осуществляется взаимодействие с ним. Контроль и координация результатов взаимодействия должны осуществляться на уровне департамента, он же должен разрабатывать корректирующие воздействия в случае отклонений от поставленных показателей и целей.

Список литературы

1. *Блинков И. О.* Управление межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме : дис. ... канд. экон. наук. – Екатеринбург, 2023.

2. *Жукова Е. В.* Управление ESG-рисками организации в процессе устойчивого развития : дис. … канд. экон. наук. – М., 2023.

3. *Кириллова О. Ю.* Развитие институциональных механизмов корпоративного контроля в теории и практике корпоративного управления : дис. … д-ра экон. наук. – М., 2018.

4. Корпоративный контроль : монография / под ред. О. Ю. Кирилловой. – М. : РИОР, 2017.

5. *Williamson O. E.* The Mechanisms of Governance. – New York : Oxford University Press, 1996.

References

1. Blinkov I. O. Upravlenie mezhsubektnym vzaimodeystviem organizatsiy v ekosisteme. Diss. kand. ekon. nauk [Managing Intersubjective Interaction of Organizations in an Ecosystem. PhD econ. sci. diss.]. Ekaterinburg, 2023. (In Russ.).

2. Zhukova E. V. Upravlenie ESG-riskami organizatsii v protsesse ustoychivogo razvitiya. Diss. kand. ekon. nauk [Management of the Organization's ESG Risks in the Process. Sustainable Development. PhD econ. sci. diss.]. Moscow, 2023. (In Russ.).

3. Kirillova O. Yu. Razvitie institutsionalnykh mekhanizmov korporativnogo kontrolya v teorii i praktike korporativnogo upravleniya. Diss. dokt. ekon. nauk [Development of Institutional Mechanisms of Corporate Control in the Theory and Practice of Corporate Governance. Dr. econ. sci. diss.]. Moscow, 2018. (In Russ.).

4. Korporativnyy kontrol: monografiya [Corporate Control: monograph], edited by O. Yu. Kirillova. Moscow, RIOR, 2017. (In Russ.).

5. Williamson O. E. The Mechanisms of Governance. New York, Oxford University Press, 1996.

Сведения об авторе

Валерия Александровна Кириллова
аспирантка кафедры
менеджмента РУДН.
Адрес: ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»,
117198, Москва,
ул. Миклухо-Маклая, д. 6.
E-mail: rabota-cts@yandex.ru

Information about the author

Valeria A. Kirillova
Post-Graduate Student of the Department
for Management of the PFUR.
Address: Peoples' Friendship University
of Russia named after Patrice Lumumba,
6 Miklukho-Maklaya Str.,
Moscow, 117198, Russian Federation.
E-mail: rabota-cts@yandex.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-244-254

CC BY

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

А. А. Гарнова
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В последние годы в мировой розничной торговле происходят значительные изменения, обусловленные развитием технологий и изменением ожиданий потребителей. Накопление знаний практического характера о применении цифровых технологий в розничной торговле пока не получило достаточного теоретико-методологического осмысления. Цель данного исследования – выявление тенденций использования новых технологий в розничной торговле на основе обобщения зарубежного опыта. Информационной базой исследования являются работы зарубежных ученых, опубликованные в базах данных Scopus и Web of Science с 2002 по 2023 г., пресс-релизы иностранных розничных компаний и информация на сайтах производителей торгового оборудования. Выявлены новые технологии, которые оказали значимое влияние на розничную торговлю. Проанализирован зарубежный опыт внедрения новых технологий и определены их преимущества с точки зрения различных аспектов удобства для покупателей и обеспечения социального присутствия. Кроме того, рассмотрены возможности, которые предоставляют новые технологии для улучшения операционной эффективности розничных торговых предприятий. Сделан вывод, что пока они используются недостаточно. Ретейлерам требуются не столько отдельные цифровые решения, сколько комплексная цифровизация, для которой необходимо изменение организационной структуры и бизнес-процессов. Только путем построения всеобъемлющей и систематической цифровой стратегии, учитывающей организационную трансформацию, модернизацию, улучшение качества услуг, оптимизацию цепочки поставок и т. д., ретейлеры смогут комплексно повысить свою конкурентоспособность.
Ключевые слова: цифровизация, цифровые технологии, цифровая трансформация, ретейл, искусственный интеллект, дополненная реальность, виртуальная реальность, роботы, качество услуг.

OVERSEAS EXPERIENCE OF USING NEW TECHNOLOGIES IN RETAIL TRADE

Anastasiya A. Garnova
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Lately we can observe serious changes in global retail trade stipulated by the development of technologies and modifications in customer expectations. Accumulation of knowledge of practical nature about use of digital technologies in retain trade has not got sufficient theoretical and methodological understanding so far. The goal of the research is to identify trends in using new technologies in retain trade by generalization of overseas experience. The informational base of the research is formed by works by foreign authors published in data base Scopus and Web Science from 2002 to 2023, press-releases of foreign retain companies and information on sites of trade equipment manufacturers. Certain new technologies were found that exercise considerable impact on retain trade. Overseas experience of introducing new technologies was analyzed and their advantages in view of different aspects of comfort for customers and provision of social presence were identified. Apart from that opportunities were studied that can offer new technologies for improving operational efficiency of retail trade enterprises. A conclusion was made that they are used insufficiently. Retailers need not just separate digital solutions, but complex digitalization, which requires changes in organizational structure and business-processes. Only building of general and systematic digital strategy that takes into account organizational transformation, modernization, upgrading quality, optimization of delivery chains, etc. can help retailers raise their competitiveness.
Keywords: digitalization, digital technologies, digital transformation, retail trade, artificial intellect, augmented reality, virtual reality, robots, service quality.

Розничная торговля играет ведущую роль в эффективном функционировании экономики, поскольку она является связующим звеном между производителями и конечными потребителями. Благодаря розничной торговле потребители могут получить широкий ассортимент необходимых им товаров в удобное для них время. Розничная торговля генерирует значительную часть ВВП. По оценкам Ассоциации банков России, в 2023 г. доля розничной торговли в ВВП Российской Федерации составляла 29,5%, а к 2026 г. она может увеличиться до 31,2%[1]. Розничная торговля также способствует развитию малого и среднего бизнеса, который может использовать розничные сети для распространения своих товаров.

В последние годы в розничной торговле происходят значительные изменения, обусловленные развитием технологий и изменением ожиданий потребителей.

В XXI в. розничная торговля вступила в эпоху 4.0 (Retail 4.0), под которой подразумевается применение технологий Индустрии 4.0, таких как искусственный интеллект (ИИ), Интернет вещей (IoT), дополненная реальность (AR) и др. в секторе розничной торговли. Ретейлерам и их поставщикам доступно все больше технологий, которые могут улучшить как их операционную эффективность, так и качество обслуживания потребителей на основе создания уникального покупательского опыта и улучшения коммуникации.

Концепция Retail 4.0 все еще относительно нова и фокусируется на использовании технологий для удовлетворения меняющихся потребностей потребителей, улучшения операционных процессов и адаптации к цифровой трансформации отрасли розничной торговли. Приняв Retail 4.0, предприятия могут решать проблемы, оптимизировать отношения с клиентами и улучшать общее управление розничной торговлей за счет внедрения инновационных технологий [1]. Компании, которые используют новые возможности и экспериментируют с технологиями, могут получить преимущество в конкурентной борьбе.

Бизнес-модели традиционных ретейлеров сейчас сталкиваются с сильным давлением со стороны новых игроков, которые предлагают потребителям новые формы взаимодействия. Цепочка создания стоимости трансформируется, поскольку производители все чаще взаимодействуют с клиентами напрямую [17].

Чтобы выжить на постоянно меняющемся и диверсифицированном потребительском рынке, ретейлерам необходимо стать более экономичными [3], более гибкими и обновлять свою цепочку создания стоимости за счет внедрения новых технологий[2].

Накопление знаний практического характера о применении цифровых технологий в розничной торговле пока не получило своевременного и адекватного теоретико-методологического осмысления. В связи со сложившейся ситуацией возникает необходимость изучить зарубежный опыт использования новых технологий в розничной торговле.

Технологии играют центральную роль в построении эффективных процессов розничной торговли для клиентов, сотрудников и поставщиков.

Онлайн-торговля, которая появилась в конце прошлого века, оказала значительное влияние на бизнес-процессы в традиционных розничных сетях. Внедрение онлайн-торговли имело как положительное, так и отрицательное влияние. С одной стороны, она снизила интерес людей к покупкам через традиционные каналы и повысила их потребительское поведение. Однако, с другой стороны, бурное развитие онлайн-торговли может привести к снижению продаж, доходов и занятости в традиционной розничной торговле [6]. Поэтому все более популярной стратегией

[1] URL: https://asros.ru/upload/iblock/1cd/ddzoqgfuoxuun2sj2dw2rt56xow0d4pa/Banki-i-ekonomika_I-kv.-2023.pdf (дата обращения: 10.05.2024).

[2] URL: https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/value-chain-innovation-promise-ai

в эпоху Retail 4.0 становится омниканальная розничная торговля.

Омниканальная розничная торговля – это концепция розничной торговли, при которой клиенты могут совершать покупки через различные каналы связи (например, интернет-магазин, мобильное приложение, социальные сети), при этом данные о клиенте и его заказах синхронизируются между всеми каналами. Это позволяет клиентам выбирать наиболее удобный для них способ покупки и обеспечивает единый опыт взаимодействия с ретейлером.

Между тем омниканальные операции создают трудности как для хорошо зарекомендовавших себя компаний, так и для новых, поскольку им приходится принимать «правильные» решения, чтобы вписаться в новую среду розничной торговли [2].

Несмотря на эти проблемы, существует потенциал для позитивного развития омниканальной розничной торговли с точки зрения дематериализации, индивидуализации и создания новых отношений между клиентами и поставщиками посредством цифровизации. В целом традиционным розничным сетям необходимо адаптироваться к новым технологиям и использовать онлайн-торговлю как возможность повысить конкурентоспособность и расширить рынки [2].

Быстрое развитие мобильных технологий также сильно повлияло на розничную торговлю, поскольку ретейлеры теперь могут войти в среду потребителя через мобильные устройства в любое время и в любом месте.

Мобильная коммерция – это форма электронной коммерции, которая осуществляется с использованием мобильных устройств, таких как смартфоны и планшеты. Она включает в себя различные виды деятельности, такие как покупка и продажа товаров и услуг, осуществление платежей, просмотр рекламы и получение информации о продуктах и услугах. Основными ее преимуществами являются, во-первых, мобильность, клиенты могут совершать покупки в любое время и в любом месте, используя свои мобильные устройства; во-вторых, персонализация, поскольку ретейлеры могут использовать данные о местоположении, предпочтениях и истории покупок клиента для предоставления им персонализированных предложений и рекомендаций; в-третьих, мгновенная скорость взаимодействия ретейлера и покупателя; в-четвертых, удобство оплаты [21].

Текущие тенденции в управлении розничными торговыми предприятиями включают внедрение онлайн-услуг и использование инновационных технологий, таких как автоматизация, роботы и искусственный интеллект [18].

Из новых технологий, влияющих на розничную торговлю, ИИ считается наиболее преобразующим [11].

ИИ играет важную роль в технологиях автоматизации и отслеживания, создавая огромные объемы данных, показателей и информации в реальном времени, позволяющие машинам выполнять задачи и принимать решения без какого-либо взаимодействия с человеком. Алгоритмы используются в системах управления запасами [13], персоналом и для других целей.

Новые технологии не обошли и торговые залы традиционных ретейлеров. Благодаря новым технологиям и устройствам магазины могут повысить качество обслуживания потребителей.

Рост качества обслуживания может быть направлен на увеличение удобства покупки и социального присутствия.

Удобство означает сокращение времени и усилий, которые потребители должны приложить для покупки продуктов или услуг благодаря применению технологий.

Социальное присутствие означает степень, в которой технология заставляет потребителей чувствовать, что они находятся в присутствии других. Это может быть результатом взаимодействия как с самой технологией (например, роботами) [7], так и с социальными связями, поддерживаемыми технологией, такими как публикации в со-

циальных сетях, совместные покупки в Интернете.

Существуют пять различных аспектов удобства: решение, доступ, транзакция, выгода и последующее удобство.

Удобство принятия решения связано со временем и усилиями, необходимыми для принятия решения о покупке товара [5]. Например, на мастер-классах американской компании Build-a-Bear, которая специализируется на мягких игрушках, потребители могут либо сделать своих собственных медведей, либо купить готовые, что предполагает больше преимуществ для удобства принятия решений.

Удобство доступа подразумевает количество ресурсов, необходимых для заказа товара.

Удобство транзакций – это возможность быстро и безопасно оплатить товар удобным для покупателя способом. Оно включает в себя операции, связанные с оплатой покупки, к которым относятся, например, ожидание в очереди в кассу, необходимость заполнения форм онлайн-регистрации или ввод данных банковской карты на сайте онлайн-магазина.

Удобство выгоды связано с практической пользой, которую принесет потребителю приобретенный товар. Оно отражает затраты ресурсов, необходимых для получения основной выгоды товара, например, для обнаружения этой выгоды.

Удобство после приобретения (последующее удобство) означает время и усилия, необходимые для связи с компанией, если у потребителя возникнут проблемы с качеством товара или ему понадобятся дополнительные услуги после покупки (например, техническое обслуживание).

В целом чем меньше времени и усилий клиенты тратят на каждом этапе покупки (осознание потребности в товаре, поиск и выбор подходящего товара, оформление и оплата покупки, получение товара), тем больше вероятность того, что их восприятие услуг ретейлера будет положительным.

Внедрение новых технологий может повлиять на каждый из аспектов удобства. Современные технологии позволяют потребителям собирать информацию о товарах, делать покупки и оценивать свои впечатления способами, которых у них раньше не было. Например, дополненная реальность (AR) позволяет глубже изучить особенности товара перед покупкой и испытать различные сценарии его использования, тем самым повышая удобство принятия решений [8]. 3D-принтеры могут производить продукцию по индивидуальному заказу, обеспечивая больший комфорт доступа. Сканирование QR-кода для доступа к подробной информации о продукте повышает и удобство принятия решения, и удобство использования. AR, которая отображает продукты вместе с виртуальными элементами, также повышает удобство использования преимуществ, облегчая потребителям визуализацию продукции. Удобство после получения выгоды можно повысить, используя искусственный интеллект для отправки целевых электронных писем в тот момент, когда конкретному клиенту может потребоваться повторный заказ. Список внутримагазинных технологий, способствующих увеличению удобства покупателей, приведен на рисунке.

Социальное присутствие возникает, когда товары или ситуация, окружающая покупку, вызывают ощущение присутствия человека. Создание эффекта социального присутствия необходимо для повышения доверия к товару, продавцу и для стимулирования продаж. Он достигается с помощью бонусных программ, рекомендаций, а также новых технологий (таких, как, например, интерактивные элементы) или с помощью человекоподобных роботов, которые помогают покупателям в торговом зале. Другой пример – голосовой чат, который позволяет потребителям чувствовать присутствие другого человека при совершении покупок в Интернете. Ожидается, что предметы вызовут чувство социального присутствия, если сигнализируют о

человечности, теплоте или участии человека [5]. Обеспечить социальное присутствие могут также голосовые помощники, такие как Siri или Alexa, которые могут участвовать в диалоге, и даже развешанные по стенам в магазине посты в социальных сетях от потребителей со всего мира.

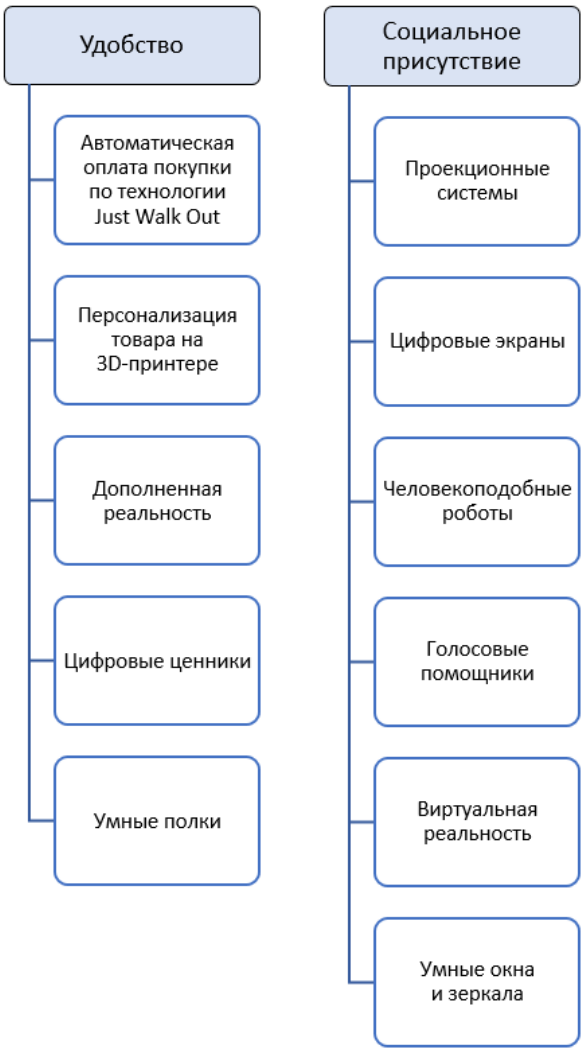

Рис. Новые внутримагазинные технологии, обеспечивающие покупателям удобство и социальное присутствие

Рассмотрим более подробно каждую из внутримагазинных технологий.

Автоматическая оплата покупки по технологии Just Walk Out («Просто выйди») была разработана специально для беспилотных магазинов Amazon Go и сейчас используется также в других розничных проектах компании. Благодаря этой технологии покупателям не приходится стоять в очереди у кассы. Они могут выбрать товары и положить их в специальные корзинки со сканерами. На выходе с их счетов автоматически списывается необходимая сумма. Технология включает в себя использование камер и датчиков, которые автоматически отслеживают товары, с которыми люди выходят из магазина, а также ИИ, который анализирует все действия покупателей.

Американский магазин обуви DSW предложил покупателям отсканировать до 5 000 точек данных ноги с помощью мобильных сканеров и персонализировать обувь на 3D-принтере.

Приложения дополненной реальности действуют как стимуляторы инноваций и улучшения качества жизни клиентов. Они сочетают реальный мир с виртуальной средой, создавая возможности для уникального опыта в розничной торговле [15]. Мобильные приложения дополненной реальности упрощают процессы совершения покупок, поиска информации и покупательского поведения [16]. Например, Gap Inc., крупнейший ретейлер одежды в США, представила приложение дополненной реальности, которое позволяет покупателю выбирать предмет одежды и размеры тела покупателя, после чего версия одежды клиента в дополненной реальности появляется на экране его мобильного телефона, чтобы посмотреть, как на клиенте будет выглядеть этот наряд.

Еще больше функций предлагает клиентам приложение IKEA, одной из крупнейших в мире торговых сетей по продаже мебели и товаров для дома. Оно позволяет покупателям выбирать любые предметы мебели из виртуальной среды приложения и находить их в реальной среде. Кроме того, клиенты могут загрузить фотографии своей комнаты и виртуально расставить в ней мебель IKEA, чтобы создать желаемый вид.

Уникальные свойства приложений дополненной реальности повышают практическую полезность и удовольствие покупа-

теля от покупок [16], улучшают взаимодействие с клиентами [9], положительно влияют на восприятие бренда покупателями [14] и/или намерения покупки [12].

Цифровые ценники, например те, которые используются в магазине Amazon 4-Star, незначительно экономят усилия покупателей, однако обеспечивают операционную эффективность, поскольку сотрудники могут легко обновлять информацию о ценах. Небольшое дополнительное удобство клиентов заключается в том, что ценники могут отображать рейтинговую информацию и более низкие цены для участников программы Prime.

Еще одна новая технология, позволяющая улучшить удобство покупателей магазинов, – умные полки со светодиодными дисплеями. Если покупатели находятся далеко, на дисплее мигают логотипы и изображения, чтобы привлечь внимание. Если покупатель приближается к полке, светодиодные изображения меняются, выделяя названия продуктов. Если покупатель находится у прилавка, отображается информация о ценах. Несмотря на то, что полки привлекают внимание и информативны, они предлагают потребителям не сильно выраженный уровень удобства или социального присутствия. Их ценность лучше видна на уровне производителей товаров, а не на уровне потребителей, поскольку умные полки и другие цифровые дисплеи помогают компаниям привлечь внимание к своей продукции среди конкурентов.

К технологиям, обеспечивающим социальное присутствие, относятся проекционные системы, которые транслируют на стены магазина посты и фотографии в социальных сетях, которые показывают, как разные потребители используют и оформляют продукты, доступные в магазинах. Проецируя эти изображения, ретейлеры укрепляют чувство связи с покупателями как части всемирной сети покупателей бренда.

Так, в магазине Kate Spade покупателям предлагались таблички на столах, поощряющие физическое взаимодействие с товарами. При взаимодействии покупателей с табличками система проецирует изображения из социальных сетей на столы. Проекционные системы побуждают потребителей ощущать общение с другими людьми.

Обеспечить социальное присутствие могут также цифровые экраны, расставленные по магазину, на которых демонстрируются контент социальных сетей, фотографии и видеоизображение ретейлера.

Еще в 2017 г. американская сеть магазинов товаров для дома Lowe начала использовать робота LoweBot, чтобы помочь покупателям найти нужный товар и держать их в курсе текущих рекламных акций. Сейчас человекоподобные роботы в торговых залах стали более привычными, хотя все еще привлекают внимание.

Розничные магазины активно используют голосовых помощников для решения различных задач. Например, они могут помочь покупателям найти нужный товар, узнать о наличии товара на складе, оформить заказ или оплатить его. Также голосовые помощники могут предоставлять информацию о скидках и акциях, давать советы по выбору товаров и отвечать на вопросы клиентов. Кроме того, они могут использоваться для автоматизации процессов внутри магазина, например, для управления освещением, кондиционированием воздуха и другими системами здания.

Социальное присутствие можно создать и в VR-приложениях. Так, компания All Things Media, которая специализируется на 3D-моделировании, в партнерстве с автомобильным гигантом General Motors и разработчиком игрового программного обеспечения Unity создала виртуальный автосалон автомобилей Cadillac. Впервые эта технология была представлена в 2019 г. на выставке NFR Big Show, которую проводит Национальная федерация розничной торговли. В виртуальном автосалоне можно ознакомиться с выпущенными моделя-

ми Cadillac и узнать о будущих новинках. При этом автомобили можно рассмотреть со всех сторон в 3D через гарнитуру VR, заглянуть в салон и даже «пройтись» по багажнику. Кроме того, у пользователей есть возможность изучить интерьер и экстерьер каждой машины в мельчайших подробностях и персонализировать его. Гарнитуры обеспечивают визуальную и голосовую связь так, что пока потребители виртуально изучают автомобиль, они могут разделить свои впечатления с другими людьми, которые находятся в магазине или дома. Таким образом, потребитель, носящий гарнитуру, взаимодействует с другими людьми на протяжении всего процесса – это форма социального присутствия, уникальная для этого VR-приложения.

Виртуальная реальность также может перенести потребителей в какой-то момент истории ретейлера, увеличивая его социальное присутствие. Например, американская компания North Face, которая специализируется на outdoor-экипировке, предлагает покупателям надеть очки виртуальной реальности и отправиться в трекинг по Йосемитскому национальному парку [20]. Магазин Omnistory Ayrton Senna в Сан-Паулу использует виртуальную реальность, чтобы перенести потребителей в один из гоночных автомобилей Айртона Сенны, смотреть видео гонок и взаимодействовать с музеем и трофеями гонщика [4].

Еще одна новая технология, обеспечивающая социальное присутствие, – умные окна и зеркала. Магазины шведской сети товаров для дома Clas Ohlson экспериментируют с витринными окнами, которыми потребители смогут управлять со своих смартфонов. Окно активируется и отображает QR-код, когда покупатель проходит мимо него. Оно также отображает инструкцию по сканированию QR-кода, чтобы покупатель мог управлять витриной с помощью своего смартфона, который действует как пульт дистанционного управления. Когда потребитель щелкает телефоном справа налево, он перемещает товары по экрану. Товары, отображаемые на витрине, одновременно появляются на смартфонах потребителей, что позволяет им легко совершать покупки. Подобные экраны появляются по всему магазину. Помимо своей привлекательной новизны, эта технология оживает и взаимодействует с потребителями (высокое социальное присутствие), упрощает доступ к покупке, создает удобство транзакций [5].

Умные зеркала – это двусторонние зеркала с электронным дисплеем за передним слоем стекла. Они могут быть оснащены датчиками движения, подсветкой, возможностью подключения по к ним Bluetooth и Wi-Fi. Умное зеркало магазина одежды H&M на Таймс-сквер в Нью-Йорке находится не в гардеробной, как большинство зеркал, а на видном месте во флагманском магазине. Зеркало имеет датчик движения и активируется, когда потребитель стоит рядом с ним. Когда покупатель отображается в зеркале, оно спрашивает, хочет ли покупатель сделать селфи или получить совет для создания модного образа. Потом зеркало задает несколько дополнительных вопросов, чтобы убедиться, что образ будет соответствовать запросу.

Таким образом, перечень новых технологий, которые могут увеличить удобство покупки и эффект социального присутствия, весьма широк. Однако следует учесть, что представление технологий в торговом зале только ради технологий вряд ли впечатлит занятых потребителей. Скорее, технология должна помочь им добиться результата, которого они не могли бы достичь иначе (или так же быстро), и/или почувствовать присутствие других людей в этом процессе.

Розничные торговые предприятия используют новые технологии не только для повышения качества обслуживания покупателей, но и для улучшения их операционной эффективности. Среди них использование ИИ для анализа данных о продажах и поведении клиентов, чтобы определить наиболее эффективные стратегии

маркетинга и продаж, ценообразования и управления ассортиментом товаров.

Несмотря на расширяющиеся масштабы использования новых технологий, традиционной розничной цепочки поставок не хватает для целостного представления о цифровой трансформации. В настоящее время большинство розничных предприятий все еще находятся на начальной стадии цифровой трансформации. Более того, многие ретейлеры считают, что цифровая трансформация заключается во внедрении в бизнес отдельных решений для управления розничной торговлей, платформ больших данных, а цифровизация просто аналогична перемещению из офлайна в онлайн.

Более того, традиционная розничная торговля собирает и обрабатывает данные в сегментированном состоянии. А поскольку обработка общих данных неэффективна и неточна, она не может фундаментально решить проблемы, присущие традиционной розничной торговле. Кроме того, данные, получаемые из разных каналов продаж, независимы друг от друга, что приводит к невозможности интеграции всех видов данных и затрудняет проведение комплексного и точного анализа пользовательских данных [10].

Хотя некоторые традиционные розничные торговцы создали относительно надежную цепочку поставок, они не используют возможности цифровой системы цепочки поставок, основанной на спросе. Это приводит к завышению издержек и недостаточно высокой эффективности.

В онлайн-торговле по-прежнему используются несколько комплектов полностью разделенной системы организации складов, отсутствует механизм совместного использования двух систем. Традиционные ERP, CRM, MIS, POS и другие системы больше не могут удовлетворить потребности управления торговым предприятием, поэтому необходимо создание новых платформ, которые позволят интегрировать данные и скоординировать управление. Только в случае, когда предприятия получат сильную центральную платформу, они могут оцифровать свою организационную систему для быстрого реагирования на изменения рынка [10].

Цифровая трансформация – это не просто использование компьютерных технологий или оцифровка отдельных звеньев, а целостная цифровизация, которая требует концептуальных инноваций и реконструкции организационной структуры.

Только путем построения всеобъемлющей и систематической цифровой стратегии, учитывающей организационную трансформацию, модернизацию, улучшение качества услуг, оптимизацию цепочки поставок и т. д., а также глубокую интеграцию цифровых технологий управления и розничного бизнеса, ретейлеры смогут комплексно повысить свою конкурентоспособность.

Список литературы

1. *Bruno R., Piccarozzi M.* Industry 4.0 Enablers in Retailing: a Literature Review // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2022. – Vol. 50 (7). – P. 816–838.

2. *Cai Y., Lo C.* Omni-Channel Management in the New Retailing Era: A Systematic Review and Future Research Agenda // International Journal of Production Economics. – 2020. – N 229. – P. 107729.

3. *Campbell C., Sands S., Ferraro C., Tsao H. Y. J., Mavrommatis A.* From Data to Action: How Marketers Can Leverage AI // Business Horizons. – 2020. – Vol. 63 (2). – P. 227–243.

4. Eduardo Yamashita fala sobre as múltiplas possibilidades das tecnologias de RV e RA em painel na NRF. – URL: https://mercadoeconsumo.com.br/15/01/2019/noticias/eduardo-yamashita-fala-sobre-as-multiplas-possibilidades-das-tecnologias-de-rv-e-ra-em-painel-na-nrf

5. *Grewal D., Noble S. M., Roggeveen A. L.* et al. The Future of In-Store Technology // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2019. – Vol. 48 (2). – P. 96–113.

6. *He B., Al Masum M.* Impact and Development of E-Commerce on Consumer Retention due to the Coronavirus Disease (COVID-19) in Context to Developed Countries // International Journal of Scientific and Research Publications. – 2022. – Vol. 12 (11). – P. 13102.

7. *Heerink M., Kröse B., Evers V., Wielinga B.* Relating Conversational Expressiveness to Social Presence and Acceptance of an Assistive Social Robot // Virtual Reality. – 2010. – N 14. – P. 77–84.

8. *Heller J., Chylinski M., Ruyter K., Mahr D., Debbie I., Keeling D. I.* Let Me Imagine that for You: Transforming the Retail Frontline through Augmenting Customer Mental Imagery Ability // Journal of Retailing. – 2019. – Vol. 95 (2). – P. 94–114.

9. *Jen-Hui Wang R.* Branded Mobile Application Adoption and Customer Engagement Behavior // Computers in Human Behavior. – 2020. – N 106. – P. 106245.

10. *Keting Du.* Challenges and Changes in Supply Chain Management for Retail Enterprises in the Digital Era // Academic Journal of Business & Management. – 2023. – N 5. – Issue 18. – P. 77–82.

11. *Kietzmann J., Paschen J., Treen E.* Artificial Intelligence in Advertising: How Marketers Can Leverage Artificial Intelligence Along the Consumer Journey // Journal of Advertising Research. – 2018. – Vol. 58 (3). – P. 263–267.

12. *Loureiro S., Guerreiro J., Ali F.* 20 Years of Research on Virtual Reality and Augmented Reality in Tourism Context: A Text-Mining Approach // Tourism Management. – 2020. – N 77. – P. 104028.

13. *Manners-Bell J., Lyon K.* The Logistics and Supply Chain Innovation Handbook: Disruptive Technologies and New Business Models. – London : Kogan Page, 2019.

14. *McLean G., Wilson A.* Shopping in the Digital World: Examining Customer Engagement through Augmented Reality Mobile Applications // Computers in Human Behavior. – 2019. – N 101. – P. 210–224.

15. *Nikhashemi S. R., Knight H., Nusair K., Boon Liat C.* Augmented Reality in Smart Retailing: A (n) (A) Symmetric Approach to Continuous Intention to use Retail Brands' Mobile AR apps // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2021. – N 60. – P. 102464.

16. *Park M., Yoo J.* Effects of Perceived Interactivity of Augmented Reality on Consumer Responses: A Mental Imagery Perspective // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2020. – N 52. – P. 101912.

17. *Reinartz W., Wiegand N., Imschloss M.* The Impact of Digital Transformation on the Retailing Value Chain // International Journal of Research in Marketing. – 2019. – Vol. 36 (3). – P. 350–366.

18. *Silva E. S., Hassani H., Madsen D.* Big Data in Fashion: Transforming the Retail Sector // Journal of Business Strategy. – 2019. – N 41. – Issue 4. – P. 11438.

19. *Stopford N., O'Reilly J.* Innovation Work Chains in US Retail: Automation, Tracking and AI Adoption during the COVID-19 Pandemic // Digit Working Paper. – 2022. – N 2. – URL: https://digit-research.org/publication/innovation-work-chains-in-us-retail/

20. *Tebaldi T., Reverberi D., Romagnoli G., Bottani E., Rizzi A.* RFID Technology in Retail 4.0: State-of-the-Art in the Fast-Moving Consumer Goods Field // International Journal of Rf Technologies: Research and Applications. – 2023. – Vol. 13 (3). – P. 1–29.

21. *Van Esch P., Arli D., Gheshlaghi M., Andonopoulos V., Von der Heidt T., Northey G.* Anthropomorphism and Augmented Reality in the Retail Environment // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2019. – N 49. – P. 35–42.

22. *Yang F., Tang J., Men J., Zheng X.* Consumer Perceived Value and Impulse Buying Behavior on Mobile Commerce: The Moderating Effect of Social Influence // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2021. – N 63. – P. 102683.

References

1. Bruno R., Piccarozzi M. Industry 4.0 Enablers in Retailing: a Literature Review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2022, Vol. 50 (7), pp. 816–838.

2. Cai Y., Lo C. Omni-Channel Management in the New Retailing Era: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Production Economics*, 2020, No. 229, pp. 107729.

3. Campbell C., Sands S., Ferraro C., Tsao H. Y. J., Mavrommatis A. From Data to Action: How Marketers Can Leverage AI. *Business Horizons,* 2020, Vol. 63 (2), pp. 227–243.

4. Eduardo Yamashita fala sobre as múltiplas possibilidades das tecnologias de RV e RA em painel na NRF. Available at: https://mercadoeconsumo.com.br/15/01/2019/noticias/eduardo-yamashita-fala-sobre-as-multiplas-possibilidades-das-tecnologias-de-rv-e-ra-em-painel-na-nrf

5. Grewal D., Noble S. M., Roggeveen A. L. et al. The Future of In-Store Technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2019, Vol. 48 (2), pp. 96–113.

6. He B., Al Masum M. Impact and Development of E-Commerce on Consumer Retention due to the Coronavirus Disease (COVID-19) in Context to Developed Countries. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2022, Vol. 12 (11), pp. 13102.

7. Heerink M., Kröse B., Evers V., Wielinga B. Relating Conversational Expressiveness to Social Presence and Acceptance of an Assistive Social Robot. *Virtual Reality*, 2010, No. 14, pp. 77–84.

8. Heller J., Chylinski M., Ruyter K., Mahr D., Debbie I., Keeling D. I. Let Me Imagine that for You: Transforming the Retail Frontline through Augmenting Customer Mental Imagery Ability. *Journal of Retailing*, 2019, Vol. 95 (2), pp. 94–114.

9. Jen-Hui Wang R. Branded Mobile Application Adoption and Customer Engagement Behavior. *Computers in Human Behavior*, 2020, No. 106, p. 106245.

10. Keting Du. Challenges and Changes in Supply Chain Management for Retail Enterprises in the Digital Era. *Academic Journal of Business & Management*, 2023, No. 5, Issue 18, pp. 77–82.

11. Kietzmann J., Paschen J., Treen E. Artificial Intelligence in Advertising: How Marketers Can Leverage Artificial Intelligence Along the Consumer Journey. *Journal of Advertising Research,* 2018, Vol. 58 (3), pp. 263–267.

12. Loureiro S., Guerreiro J., Ali F. 20 Years of Research on Virtual Reality and Augmented Reality in Tourism Context: A Text-Mining Approach. *Tourism Management*, 2020, No. 77, p. 104028.

13. Manners-Bell J., Lyon K. The Logistics and Supply Chain Innovation Handbook: Disruptive Technologies and New Business Models. London, Kogan Page, 2019.

14. McLean G., Wilson A. Shopping in the Digital World: Examining Customer Engagement through Augmented Reality Mobile Applications. *Computers in Human Behavior*, 2019, No. 101, pp. 210–224.

15. Nikhashemi S. R., Knight H., Nusair K., Boon Liat C. Augmented Reality in Smart Retailing: A (n) (A) Symmetric Approach to Continuous Intention to use Retail Brands' Mobile AR apps. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2021, No. 60, p. 102464.

16. Park M., Yoo J. Effects of Perceived Interactivity of Augmented Reality on Consumer Responses: A Mental Imagery Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2020, No. 52, p. 101912.

17. Reinartz W., Wiegand N., Imschloss M. The Impact of Digital Transformation on the Retailing Value Chain. *International Journal of Research in Marketing*, 2019, Vol. 36 (3), pp. 350–366.

18. Silva E. S., Hassani H., Madsen D. Big Data in Fashion: Transforming the Retail Sector. *Journal of Business Strategy,* 2019, No. 41, Issue 4, p. 11438.

19. Stopford N., O'Reilly J. Innovation Work Chains in US Retail: Automation, Tracking and AI Adoption during the COVID-19 Pandemic. *Digit Working Paper*, 2022, No. 2. Available at: https://digit-research.org/publication/innovation-work-chains-in-us-retail/

20. Tebaldi T., Reverberi D., Romagnoli G., Bottani E., Rizzi A. RFID Technology in Retail 4.0: State-of-the-Art in the Fast-Moving Consumer Goods Field. *International Journal of Rf Technologies: Research and Applications*, 2023, Vol. 13 (3), pp. 1–29.

21. Van Esch P., Arli D., Gheshlaghi M., Andonopoulos V., Von der Heidt T., Northey G. Anthropomorphism and Augmented Reality in the Retail Environment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019, No. 49, pp. 35–42.

22. Yang F., Tang J., Men J., Zheng X. Consumer Perceived Value and Impulse Buying Behavior on Mobile Commerce: The Moderating Effect of Social Influence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2021, No. 63, p. 102683.

Сведения об авторе

Анастасия Андреевна Гарнова
аспирантка базовой кафедры
торговой политики РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Garnova.AA@rea.ru

Information about the author

Anastasiya A. Garnova
Post-Graduate Student of the Basic Department of Trade Policy of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Garnova.AA@rea.ru

Требования, предъявляемые к статье для публикации в журнале

Представляемый материал должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в том же виде в других печатных и электронных изданиях.

Структура статьи должна включать следующие обязательные элементы:

1. **Заглавие** статьи (должно быть коротким, отражать суть исследовательской проблемы).
2. **Инициалы и фамилию** автора(ов).
3. **Резюме** статьи (150–300 слов).
4. **Ключевые слова** (5–10 слов).
5. **Основной текст** (не более 30 тыс. знаков).
6. **Список литературы**.
7. **Сведения об авторе** (ФИО полностью, научные звания, должность, место работы и его почтовый адрес, включая почтовый индекс, научная специализация, e–mail).

Название, аннотация статьи, ключевые слова, информация об авторах даются на русском и английском языке, пристатейный библиографический список на русском языке должен быть транслитерирован латиницей и переведен на английский язык.

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (РЭУ им. Г. В. Плеханова) в англоязычной версии указывать как **Plekhanov Russian University of Economics**.

Ключевые слова должны отражать основное содержание статьи, по возможности не повторять термины заглавия и аннотации, использовать термины из текста статьи, а также термины, определяющие предметную область и включающие другие важные понятия, которые позволят облегчить и расширить возможности нахождения статьи средствами информационно-поисковой системы.

Авторское резюме статьи является кратким изложением научной работы. Результаты работы описывают предельно точно и информативно. При этом отдается предпочтение новым результатам и данным долгосрочного значения, важным открытиям, выводам, которые опровергают существующие теории, а также данным, которые, по мнению автора, имеют практическое значение. В авторском резюме не должны повторяться сведения, содержащиеся в заглавии статьи.

Основная часть статьи должна содержать в себе теоретико-методологическую часть, в которой определяется и обосновывается выбор методов для решения поставленного вопроса или проблемы; демонстрацию количественных и качественных данных, полученных в ходе реализации указанных методов и методик; обобщение и встраивание полученных результатов в интеллектуальную историю исследуемого предмета. Статья должна быть написана языком, понятным как специалистам в данной области, так и широкому кругу читателей, заинтересованных в обсуждении темы. Оригинальность текста должна быть не менее 80%.

Ссылки оформляются в основном тексте статьи путем указания в конце предложения в **квадратных скобках** порядкового номера упоминаемого произведения из списка литературы, а в случае цитаты – и номера страницы цитируемого произведения [3. – С. 5].

Текст печатается в редакторе MS Word через полтора интервала с одной стороны бумаги формата А4 шрифтом Times New Roman размером 12 пт, страницы нумеруются.

Рисунки должны иметь расширение, совместимое с MS Word. Все буквенные обозначения на рисунках необходимо пояснить в основном или подрисуночном тексте. Подписи к рисункам и заголовки таблиц обязательны. Поскольку журнал печатается в одну краску, использование цветных рисунков и графиков не рекомендуется.

В математических формулах греческие и русские буквы следует набирать прямым шрифтом, латинские – курсивом. Нумеровать необходимо только те формулы, на которые есть ссылки в последующем изложении. Нумерация формул сквозная.

После текста статьи приводятся два тождественных пронумерованных списка литературы. Один список литературы для русскоговорящих читателей оформляется в соответствии

с действующим ГОСТ Р 7.0.5–2008. Второй список (**References**) для иностранных читателей оформляется в соответствии с требованиями журналов, включенных в базу данных Scopus. Нумерация в двух списках должна полностью совпадать. Они должны быть идентичными по содержанию, но разными по оформлению.

Транслитерировать можно автоматически с помощью **translit.ru,** режим транслитерации следует выбрать LC (Library of Congress).

Требования к оформлению References

Описание монографии

Gretchenko A. A., Manakhov S. V. Formirovanie nacional'noy innovacionnoy sistemy: metodologiya i mekhanizmy, monografiya [Formation of National Innovation System: Methodologies and Mechanisms, monograph]. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2012. (In Russ.).

Описание статьи из журнала

Ivanova S. V. Modal'nosti prisutstviya pryamykh inostrannykh investiciy v rakurse teoriy dogonyayushchego razvitiya [Modality of Direct Foreign Investment in View of the Catching-Up Development Theory], *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2012, No. 8 (50), pp. 25–38. (In Russ.).

Описание статьи из электронного журнала

Kontorovich A. E., Korzhubaev A. G., Eder L. V. [Forecast of global energy supply: Techniques, quantitative assessments, and practical conclusions]. *Mineral'nye resursy Rossii, Ekonomika i upravlenie*, 2006, No. 5. (In Russ.). Available at: http://www.vipstd.ru/gim/content/view/90/278/ (accessed 22.05.2012).

Описание статьи из продолжающегося издания (сборника трудов)

Astakhov M. V., Tagantsev T. V. Eksperimental'noe issledovanie prochnosti soedineniy «stal'–kompozit» [Experimental study of the strength of joints "steel-composite"]. *Trudy MGTU «Matematicheskoe modelirovanie slozhnykh tekhnicheskikh sistem»* [Proc. of the Bauman MSTU «Mathematical Modeling of Complex Technical Systems»], 2006, No. 593, pp. 125–130. (In Russ.).

Описание материалов конференций

Shibaev S. R., Mironova A. S. Voprosy upravleniya rynkom spekulyativnogo kapitala [Managing Speculative Capital Market], *Rossijskij finansovyj rynok: problemy i perspektivy razvitiya : materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy internet-konferencii. 23 aprelya – 11 iyunya 2012 g.* [Russian Finance Market: Problems and Prospects of Development : Materials of the International Research Internet Conference. 23 April – 11 June 2012]. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2012, pp. 137–146. (In Russ.).

Описание диссертации

Semenov V. I. Matematicheskoe modelirovanie plazmy v sisteme kompaktnyy tor. Diss. dokt. fiz.-mat. nauk [Mathematical modeling of the plasma in the compact torus. Dr. phys. and math. sci. diss.]. Moscow, 2003, 272 p. (In Russ.).

Статьи, поступающие в редакцию журнала, проходят обязательное «слепое» рецензирование. По решению редколлегии журнала статьи могут быть отправлены автору на доработку или отклонены по формальным или научным причинам (автору направляется мотивированный отказ). Вместе со статьей авторы передают в редакцию лицензионный договор и акт передачи.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Плата с аспирантов за публикацию рукописи не взимается.