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

2025
Том 22
№ 1
(139)

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», 2025

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, 2025

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

Экономическая теория

Платонов Д. Н., Золотарева В. П. Историческое своеобразие российских модернизационных процессов 5

Маньковский И. А. Политическое управление и экономический рост: институциональный анализ российского опыта 12

Математические, статистические и инструментальные методы

Севостьянов П. И., Богатурия З. В. Проблемы интеграции ESG через призму регрессионного анализа 25

Региональная экономика

Пасечная З. В., Назарычев Д. В. Актуализация задач обеспечения экономической безопасности в условиях платформенной экономики 35

Финансы

Гарнов А. П., Санамьян Е. И. Современные тенденции инвестиционного рынка 43

Ляндау Ю. В., Судаков Д. К. Разработка стратегии развития и финансовой стратегии компании 61

Ващекина И. В., Ващекин А. Н. Обеспечение безопасности банковской деятельности с учетом новых факторов динамично меняющейся среды 73

Галазова М. В. Формирование триады финансовых показателей для идентификации и регулирования рисков, связанных с функционированием активов в крупных, средних и малых корпорациях 89

Чалова А. Ю., Борисов А. С. Проблемы софинансирования капитальных вложений в рамках федеральных проектов 99

Кабалинова В. И. Перспективы внутреннего контроля в сетевых организациях 111

Заров И. К. Информационная система цифровых финансовых активов: структура и функции 120

Экономика труда

Одегов Ю. Г., Бабынина Л. С., Одегов Р. В. Человеческие резервы рынка труда России 128

Додонов О. В. Проблемы стимулирования инновационного труда в сфере спорта Республики Беларусь 148

Теория и практика управления

Тураева М. О. Российские грузоперевозки в новых условиях: возможности и ограничители 159

Бобков А. Л. Методологические подходы к управлению долгосрочным развитием организаций 168

Данилов А. А., Яшалова Н. Н. Важность и необходимость статистики древесных отходов при реализации проектов циркулярной экономики в лесопромышленном комплексе 177

Саримова А. И., Седова Н. В. Изменение подхода к оценке эффективности государственных программ на примере реализации государственных программ Санкт-Петербурга 187

Фроликов А. В., Трубин А. Е., Алексахин А. Н., Нечаев А. М. Перспективы и риски применения технологии искусственного интеллекта в корпоративном управлении 198

Брайко Е. А. Вертикальная интеграция на российском рынке металлургии: предпосылки и последствия 209

Безделов А. Д. Современные концепции и подходы к развитию предприятий транспортного машиностроения 219

Турканов Г. И. Направления государственной поддержки отрасли беспилотной авиации 231

Маркетинг, логистика, сфера услуг

Донскова Л. И., Заводчикова М. Г. Приоритеты в стратегическом управлении персоналом в сфере туризма и гостеприимства 238

Contents

Economic Theory

Platonov D. N., Zolotareva V. P. Historic Peculiarity of Russian Modernization Processes 5

Mankovsky I. A. Political Governance and Economic Growth: Institutional Analysis of Russian Experience 12

Mathematic, Statistical and Instrumental Methods

Sevostyanov P. I., Bogaturiya Z. V. ESG Integration in the Light of Regression Analysis 25

Regional Economy

Pasechnaya Z. V., Nazarychev D. V. Updating Goals of Providing Economic Security in Conditions of Platform Economy 35

Finance

Garnov A. P., Sanamyan E. I. Today's Trends of Investment Market 43

Lyandau Yu. V., Sudakov D. K. Elaborating Development Strategy and Finance Strategy of Company 61

Vashchekina I. V., Vashchekin A. N. Providing Security of Banking in View of New Factors of Fast Changing Environment 73

Galasova M. V. Developing the Triad of Finance Indicators to Identify and Regulate Risks Dealing with Asset Functioning in Big, Medium and Small Corporations 89

Chalova A. Yu., Borisov A. S. Co-Financing of Capital Investment Within the Frames of Federal Projects 99

Kabalinova V. I. Prospects of Internal Control in Chain Organizations 111

Zarov I. K. The Information System of Digital Financial Assets: Structure and Functions 120

Economics of Labour

Odegov Yu. G., Babynina L. S., Odegov R. V. Human Resources of Labour Market in Russia 128

Dodonov O. V. Stimulating Innovation Work in Sports in the Republic of Belorussia 148

Theory and Practice of Management

Turaeva M. O. Russian Cargo Traffic in New Conditions: Opportunities and Restrictions 159

Bobkov A. L. Methodological Approaches to Managing Long-Term Development of Organization 168

Danilov A. A., Yashalova N. N. Significance and Necessity of Statistics on Wood Waste in Circular Economy Project Implementation at Forest-Industry Complex 177

Sarimova A. I., Sedova N. V. Changing Approach to Assessing Efficiency of State Programs, Illustrated by Implementation of State Programs in St. Petersburg 187

Frolikov A. V., Trubin A. E., Aleksahin A. N., Nechaev A. M. Prospects and Risks of Using ai Technology in Corporate Management 198

Braiko E. A. Vertical Integration on Russian Metallurgical Market: Preconditions and Consequences 209

Bezdelov A. D. Current Concepts and Approaches to Development of Transport Engineering Enterprises 219

Turkanov G. I. Trends in State Support of Drone Aircraft Industry 231

Marketing, Logistics, Service Sector

Donskova L. I., Zavodchikova M. G. Priorities in Strategic Personnel Management in Tourism and Hospitality 238

ВЕСТНИК РОССИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА имени Г. В. ПЛЕХАНОВА
Том 22, № 1 (139) 2025

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 21.01.25.
Формат 60 x 84 1/8.
Печ. л. 31,5.
Усл. печ. л. 29,30.
Уч.-изд. л. 23,46.
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. 22, N 1 (139) 2025

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: 21.01.25.
Format 60 x 84 1/8.
Printed sheets 31,5.
Conv. sheets 29,30.
Publ. sheets 23,46.
Circulation 1,000.
Order
Free price.

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

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-5-11

CC BY

ИСТОРИЧЕСКОЕ СВОЕОБРАЗИЕ РОССИЙСКИХ МОДЕРНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Д. Н. Платонов
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
Москва, Россия
В. П. Золотарева
Академия труда и социальных отношений,
Москва, Россия

В статье предпринята попытка возродить интерес научной общественности России к концепции морфологии хозяйства, выдвинутой на экономическом факультете МГУ в 2004 г. Это была научная гипотеза, которая пыталась объяснить эволюционные особенности трансформаций через анализ внутренних структурных изменений. Авторами используется понятие «морфология хозяйства», позволяющее прояснить специфику развития экономики России как исследуемого хронологического периода, так и современного. Сравнительный анализ стилей экономической эволюции хозяйственных систем Европы – Азии с древности и до начала XX в. позволил сделать предположение о многовариантности развития, нашедшего отражение и подтверждение в хозяйственных морфемах. Содержательное описание существовавших в России хозяйственных форм приводится на примерах, изложенных в Домострое, в работах родоначальников русской школы экономической науки И. В. Посошкова и В. Н. Татищева. Авторы обращают внимание на двуосновность, определяющую российскую морфологию хозяйства и оказавшую влияние на все этапы модернизационных преобразований в России. Подчеркивается важное значение духовности, придающей любой хозяйственной модификации внутреннюю устойчивость. Отмечается, что указанный подход позволяет обосновать историческое своеобразие российской хозяйственной системы, нашедшей яркое проявление в процессе модернизационных преобразований XIX – начала XX в. Сделан вывод о важности морфемного подхода для понимания не только пройденного исторического пути, но и современного состояния российской экономики, перспектив ее развития в условиях глобальной трансформации мирохозяйственных связей.
Ключевые слова: хозяйственная система, Россия, морфология хозяйства, модернизационная парадигма.

HISTORIC PECULIARITY OF RUSSIAN MODERNIZATION PROCESSES

Dmitry N. Platonov
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
Vera P. Zolotareva
Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia

The article tries to restore interest in the concept of economy morphology in academic community that was put forward at the Faculty of Economics in the Moscow University in 2004. It was a scientific hypothesis explaining evolutional features of transformations by analyzing internal structural changes. The authors use the term 'economy morphology' that gives an opportunity to specify the development of Russian economy both within the period being investigated and the current one. Comparative analysis of economic evolution styles in Europe-Asia economy systems from ancient times to the early 20th century allows us to advance an assumption about multi-variability of development demonstrated and proved in economic morphemes. Conceptual description of economic forms present in Russia was provided by examples given in the Domostroy and in works by I. V. Pososhkov and V. N. Tatischev, the founders of the Russian school of economics. The authors pay special attention to dubious foundation forming Russian economy morphology and affecting all stages of modernization processes in Russia. The importance of spirituality is highlighted that provides internal stability to any economic modification. It was underlined that this approach gives a chance to substantiate historic peculiarity of the Russian economic system that became evident in the process of modernization restructuring in the 19th – early 20th century. The authors came to the conclusion that

morpheme approach is necessary to understand both the previous way of development and the current standing of Russian economy, prospects of its progress in conditions of global transformation of economic relations.
Keywords: economic system, Russia, economy morphology, modernization paradigm.

Введение

Резкая трансформация геополитического и геоэкономического пространства, наблюдаемая в настоящее время, вызвала огромный интерес к историческому своеобразию развития национальных экономик и актуализировала ретроспективный анализ морфологии крупных хозяйственных систем, определяющих стиль их эволюции. Значительный интерес современных отечественных исследователей к историко-экономическому анализу также обусловлен непрекращающимися поисками и попытками обоснования новой модели развития экономики России с упором на присущие ей национальные особенности.

Историография проблемы показала наличие разных подходов, используемых авторами. Так, ряд авторов проводят анализ с позиции цивилизационного подхода [2; 12; 17]; существуют и многочисленные попытки отечественных исследователей показать взаимовлияние экономики и культуры на ее развитие [4; 6–8; 11]. Широкое распространение при изучении особенностей хозяйственного развития России получила модернизационная парадигма [1; 12; 13; 15; 17]. Однако, несмотря на значительный интерес исследователей, освещающих различные аспекты рассматриваемой проблемы, не все факторы, характерные только для России и повлиявшие на ее развитие, остаются до конца изученными. Кроме того, сложившаяся в настоящее время ситуация многократно усиливает роль национальных особенностей в ее скорейшем и успешном разрешении. Важное значение в этом принадлежит пониманию морфологии российского хозяйства, анализу ее взаимосвязи и взаимообусловленности с модернизационными процессами.

Отмечая большое разнообразие объектов историко-экономического исследования и методов, их изучающих, необходимо подчеркнуть важность сравнительного метода, позволяющего выявить неповторимость и уникальность любого локального историко-экономического явления, в частности хозяйственных систем как таковых. Но несмотря на его простоту и востребованность, существуют и определенные ограничения, объективно требующие обновления научных подходов. Одним из них является наблюдение за трансформацией хозяйственных систем при помощи повторяющейся схемы строения господствующих экономических форм, получившей условное название «морфология хозяйства». Под ней профессор Д. Н. Платонов понимает «не столько форму («внешний вид»), или конфигурацию вместе с внутренним строением (структурой) экономической организации, сколько единое «формостроение»» [9. – С. 94–95].

Цель статьи – исследовать историческое своеобразие российской хозяйственной системы в ракурсе морфологии хозяйства и модернизационной парадигмы.

Типологизация морфем хозяйства

Сравнительно-исторический анализ стилей экономической эволюции в Европе, России и азиатских странах позволил выделить три идеальных типа морфем хозяйства: восточноазиатскую, западноевропейскую (западную) и российскую (евразийскую).

Для стран Востока начиная с древности была характерна крайняя агроризация. В большинстве случаев складывающаяся общинно-государственная система представляла собой по европейским меркам консервативный тип экономической эволюции. Такая закрытая система натурального типа могла усложняться до бесконечности, приспосабливаясь к пожеланиям государственной бюрократии и внешним вызовам. Старые азиатские хозяйственные

системы представляли собой множество конкретно-исторических модификаций разного уровня совершенства. При этом азиатская морфема хозяйства не менялась, и все новое в экономике выстраивалось согласно ей. Но такая эволюция не приводила к дифференциации и существенной трансформации существующих экономических форм, происходило только усложнение организационно-хозяйственного «ансамбля».

Иное было в Западной Европе, где модернизация происходила в другой форме. Расщепление и трансформация экономических структур были главным содержанием экономической эволюции вообще. Ее экономическому стилю была присуща тенденция к достаточно четкому разделению труда и соответствующей специализации. Такой стиль становится характерной чертой экономически передовых стран Европы, которые затем догоняли остальные европейский страны. Западноевропейский стиль требовал особого режима хозяйствования: он мог существовать только в условиях экономической свободы, или освобождающей регламентации.

Особый интерес для исследователей представляет выявление морфемы хозяйства евразийской системы, характерной для России и оказавшей огромное влияние на ее развитие в процессе модернизационных преобразований XIX – начала XX в.

Морфология российской хозяйственной системы

Попытки выявления исторического своеобразия российских модернизационных процессов приводят к необходимости исследования схемы строения ее хозяйственной системы как базы и первоосновы преобразований.

Содержательное описание существующих в России хозяйственных форм отмечено в отечественных первоисточниках только с XV–XVI вв., прежде всего в древнерусском Домострое (середина XVI в.) [3]. В нем нашло отражение важнейшее проявление особенности русской хозяйственной культуры – аграрно-промышленная многопрофильность семейных хозяйств с разной степенью коммерциализации, что придавало им невероятную приспособляемость к меняющимся условиям.

Отражение самобытности отечественной хозяйственной культуры нашло в работах родоначальников русской школы экономической науки. Так, в трактате первого русского экономиста И. В. Посошкова «Книга о скудости и богатстве» отмечается, что «крестьянину надлежит «прибыток получить», работая круглогодично летом в поле, а зимой в лесу, а также в домашнем хозяйстве или «на люди», т. е. становиться отходником» [15. – С. 166]. В переписи 1646 г. упоминаются дед и отец Посошкова, которые, как считал основоположник исследования творчества И. В. Посошкова В. Б. Кафенгауз, принадлежали к ремесленникам-ювелирам, работавшим в Серебряной палате государева двора, числившись как непашенные крестьяне. О себе Посошков писал, что он «в художестве работник, а в чине земледелец», т. е. принадлежал к дворцовым ремесленникам. Значительное число жителей деревни Рубцово (Покровское) были ювелирами-серебряниками, меховщиками, портными и т. д., но все они крестьянствовали для себя. В. Н. Татищеву хозяйство также «представлялось не идеальной и жесткой системой, а возможной организацией, возникающей все время на определенных семейно-коммунитарных принципах» [10. – С. 12].

Российскую морфологию хозяйства хорошо описывают чисто отечественные историко-экономические термины: «аграрные города», «промышленные села», «торговые села» и т. д. Кажущаяся иррациональность этих понятий имеет прямое отношение к существовавшим много веков сложным хозяйственным формам, имеющим одну и ту же морфологию хозяйства.

В экономике России мы наблюдаем существование хозяйственных форм, предполагающих взаимопроникновение и органичное слияние сельскохозяйственного и промышленного труда. И если в Европе

концентрация промышленности шла в городах, то в России промышленные предприятия были достаточно широко распространены и в сельской местности, причем в конце XIX – начале XX в. часть из них была фабричного типа.

Высокая степень аграризации экономики и существование особой формы социально-экономических отношений (крепостной зависимости) приводили к тому, что промышленность не могла базироваться только в городах. Это приводило к формированию в сельской местности своеобразной промышленной культуры. Так, например, применялась двухсменная работа, позволяющая крестьянам совмещать работу в поле с работой на фабрике, не делая ее сезонной.

Двуосновность русского человека в народном хозяйстве, для которого важна и земля, и промышленный труд, наблюдается и в современной экономике. Именно эта черта служит «подушкой безопасности» в сложные времена. Россияне до сих пор не оторваны от земли, своей первоосновы, и это делает их устойчивыми к экономическим потрясениям. Это другая, по сути, рациональность, отличающаяся от рациональности западного человека.

В ходе экономического развития России XV–XIX вв. сложился своего рода инверсионный стиль хозяйствования, в котором длительное время сохранила свое значение русская морфема хозяйства.

Масштабный процесс модернизационных преобразований XIX – начала XX в. показал, что в российскую морфему хозяйства вписывались и такие необычные для Европы явления, как самофинансирование бизнеса и активная включенность в экономическую деятельность религиозных институтов.

Самофинансирование широко использовалось в исконно русской горнозаводской промышленности Урала и текстильной промышленности Центрального района. Формирование первоначального капитала и дальнейшее развитие предпринимательства на основе самофинансирования было отличительной чертой экономической деятельности старообрядцев, сумевших сформировать уникальное частнокапиталистическое хозяйство [5; 6].

Исторически огромная роль в развитии хозяйственной культуры России принадлежала Русской православной церкви (РПЦ). Ее включенность в экономическую жизнь и накопленный значительный опыт практической хозяйственной деятельности позволили быстро и эффективно влиться в модернизационные процессы. Помимо таких традиционных направлений деятельности, как сельское хозяйство, торговля и промышленность, РПЦ активно участвовала в создании промышленной и социальной инфраструктуры (транспорт, городская недвижимость), финансового сектора. Как отмечает О. А. Платонов, «исстари русские монастыри были религиозно-трудовыми братствами, в которых на практике реализовывались трудовые идеалы русского общества»» [11. – С. 12]. Таким образом, РПЦ была еще одним, особым субъектом хозяйственной системы России, отразившим эволюционное становление рыночного уклада и показавшим рациональную модификацию хозяйственных форм в рамках российской морфемы хозяйства в период догоняющей модернизации.

С позиции морфологии хозяйства вполне объяснимо и непрерывное возрастание роли Российского государства в процессе модернизационных преобразований. Это была вынужденная необходимость, так как государство служило своего рода гарантом устойчивости существовавших многообразных форм хозяйствования. И трансформационные процессы, проходившие в России на протяжении многих столетий и особенно ярко проявившиеся в период ускоренного формирования ее индустриальной системы, это продемонстрировали.

Важность морфемного подхода к современному состоянию российской экономики и перспективам ее развития в условиях глобальных изменений мирохозяйственных связей заключается в необходимости разработки национальных программ развития с

опорой на ее историческое своеобразие. Сохранившийся агропромышленный симбиоз позволяет сохранить устойчивость российской хозяйственной системы, особенно в сегодняшних сложных условиях.

Заключение

У каждой хозяйственной системы существуют свои способы сохранения повторяющейся схемы строения господствующих экономических форм, которые оказывают определяющее влияние на все происходящие в экономике процессы.

Актуализация в научном сообществе проблемы ускоренной трансформации национальной хозяйственной системы России вызвала объективную необходимость обращения к историко-экономическим исследованиям, в частности, к проблеме выявления роли специфической российской морфологии хозяйства, являющейся первоосновой и базовым элементом модернизационных процессов.

Эволюция конкретных хозяйственных систем проявляется в существовании множества модификаций доминирующих форм, позволяя в результате наблюдения за поведением конкретных хозяйственных морфологий выявить ее определенную структуру – морфему хозяйства.

Особый интерес представляет морфема хозяйства евразийской системы, характерная для России и оказавшая огромное влияние на ее развитие в процессе преобразований. Кажущееся на первый взгляд противоречивое сочетание не сочетающихся ее базовых элементов на самом деле было объективным отражением ее уникальности.

Природа русской морфологии хозяйства сложнее и богаче других модификаций хозяйственных систем. Сформировавшаяся неоднозначность русского хозяйства показала, что западный центро-периферийный тип организации экономики с центром в городах непригоден для России. А соответственно, и стратегия модернизации, ориентирующаяся лишь на западный тип ведения хозяйства, оказалась экономически несостоятельной.

Уникальность морфемы хозяйства России и опора на ее базовые элементы позволили ускорить модернизационные преобразования экономики, создав огромную аграрно-индустриальную империю евразийского типа, способную противостоять внешним угрозам.

Список литературы

1. *Вишневский А. Г.* Историческая эволюция России: догоняющее развитие или особый путь? // Мир России: социология, этнология. – 2002. – Т. 11. – № 3. – С. 13–21.

2. *Горичева Л. Г.* Культурно-историческая целостность хозяйств западноевропейских стран и России. – М. : ООО «МАКС Пресс», 2009.

3. Домострой. Поучения и наставления всякому христианину / сост., вступит. статья и комментарии В. В. Колесова; отв. ред. О. А. Платонов. – М. : Институт русской цивилизации. Родная страна, 2014.

4. *Евграфова О. В., Королев В. К.* Русская экономическая культура: исторические традиции и трансформации // Вестник славянских культур. – 2023. – № 68. – С. 47–58.

5. *Золотарева В. П.* Инвестиционные ресурсы модели догоняющей модернизации России: историко-экономический подход. – М. : ООО «МАКС Пресс», 2017.

6. *Ивашковский С. Н.* Запад и Восток: Национальные культуры и экономическое развитие : монография. – М. : Аспект Пресс, 2024.

7. *Кричевский Н. А.* Наследие противоречий: истоки русского экономического характера. – М. : Дашков и К, 2016.

8. *Панферов К. Н.* Экономика и культура. – М. : Русаки, 2009.

9. *Платонов Д. Н.* Историческое своеобразие евразийских хозяйственных систем и особенности экономической эволюции России // Историко-экономический альманах. – М. : Академический проект, 2004. – С. 92–103.

10. *Платонов Д. Н.* Русское хозяйство. – М. : МАКС Пресс, 2000.
11. *Платонов О. А.* Русский труд. – М. : Современник, 1991.
12. *Платонов О. А.* Экономика русской цивилизации. – М. : ИРЦ, 2008.
13. *Побережников И. В., Сперанский П. А.* Позднеимперская модернизация России второй половины XIX века: концептуально-историографический аспект // История и современное мировоззрение. – 2019. – Т. 1. – № 1. – С. 53–57.
14. *Пономарев А. А.* Экономическая политика и задачи ускоренной модернизации экономики России // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2 (127). – С. 209–211.
15. *Посошков И. Т.* Книга о скудости и богатстве и другие сочинения. – М. : Изд-во Академии наук СССР, 1951.
16. *Прокопьев Д. А.* Проблемы экономической модернизации России конца XVIII – начала XX века в контексте мирового развития // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 28. – С. 1453–1458.
17. Российское общество: архитектоника цивилизационного развития : монография. – М. ; СПб. : ФНИСЦ РАН, 2021.
18. *Федотова В. Г.* Роль модернизации в цивилизационном проекте для России // Вопросы социальной теории. – 2020. – Т. 12. – С. 222–226.

References

1. Vishnevskiy A. G. Istoricheskaya evolyutsiya Rossii: dogonyayushchee razvitie ili osobyy put? [The Historical Evolution of Russia: Catching up Development or a Special Path?]. *Mir Rossii: sotsiologiya, etnologiya* [The World of Russia: Sociology, Ethnology], 2002, Vol. 11, No. 3, pp. 13–21. (In Russ.).
2. Goricheva L. G. Kulturno-istoricheskaya tselostnost khozyaystv zapadnoevropeyskikh stran i Rossii [Cultural and Historical Integrity of the Farms of Western European Countries and Russia]. Moscow, OOO «MAKS Press», 2009. (In Russ.).
3. Domostroy. Poucheniya i nastavleniya vsyakomu khristianinu [Domostroy. Teachings and Instructions to Every Christian], compiler, introductory article and comments by V. V. Kolesov; edited by O. A. Platonov. Moscow, Institut russkoy tsivilizatsii. Rodnaya strana, 2014. (In Russ.).
4. Evgrafova O. V., Korolev V. K. Russkaya ekonomicheskaya kultura: istoricheskie traditsii i transformatsii [Russian Economic Culture: Historical Traditions and Transformations]. *Vestnik slavyanskikh kultur* [Bulletin of Slavic Cultures], 2023, No. 68, pp. 47–58. (In Russ.).
5. Zolotareva V. P. Investitsionnye resursy modeli dogonyayushchey modernizatsii Rossii: istoriko-ekonomicheskiy podkhod [Investment Resources of the Catch-Up Modernization Model of Russia: a Historical and Economic Approach]. Moscow, OOO «MAKS Press», 2017. (In Russ.).
6. Ivashkovskiy S. N. Zapad i Vostok: Natsionalnye kultury i ekonomicheskoe razvitie: monografiya [West and East: National Cultures and Economic Development, monograph]. Moscow, Aspekt Press, 2024. (In Russ.).
7. Krichevskiy N. A. Nasledie protivorechiy: istoki russkogo ekonomicheskogo kharaktera [The Legacy of Contradictions: the Origins of the Russian Economic Character]. Moscow, Dashkov i K, 2016. (In Russ.).
8. Panferov K. N. Ekonomika i kultura [Economy and Culture]. Moscow, Rusaki, 2009. (In Russ.).
9. Platonov D. N. Istoricheskoe svoeobrazie evraziyskikh khozyaystvennykh sistem i osobennosti ekonomicheskoy evolyutsii Rossii [The Historical Originality of the Eurasian Economic Systems and the Features of the Economic Evolution of Russia]. *Istoriko-*

ekonomicheskiy almanakh [Historical and Economic Almanac]. Moscow, Akademicheskiy proekt, 2004, pp. 92–103. (In Russ.).

10. Platonov D. N. Russkoe khozyaystvo [Russian Economy]. Moscow, MAKS Press, 2000. (In Russ.).

11. Platonov O. A. Russkiy trud [Russian Labor]. Mosciw, Sovremennik, 1991. (In Russ.).

12. Platonov O. A. Ekonomika russkoy tsivilizatsii [The Economy of Russian Civilization]. Moscow, IRTS, 2008. (In Russ.).

13. Poberezhnikov I. V., Speranskiy P. A. Pozdneimperskaya modernizatsiya Rossii vtoroy poloviny XIX veka: kontseptualno-istoriograficheskiy aspekt [Late Imperial Modernization of Russia in the Second Half of the 19th Century: a Conceptual and Historiographical Aspect]. *Istoriya i sovremennoe mirovozzrenie* [History and Modern Worldview], 2019, Vol. 1, No. 1, pp. 53–57. (In Russ.).

14. Ponomarev A. A. Ekonomicheskaya politika i zadachi uskorennoy modernizatsii ekonomiki Rossii [Economic Policy and Tasks of Accelerated Modernization of the Russian Economy]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2021, No. 2 (127), pp. 209–211. (In Russ.).

15. Pososhkov I. T. Kniga o skudosti i bogatstve i drugie sochineniya [A Book about Poverty and Wealth and other Writings]. Moscow, Izd-vo Akademii nauk SSSR, 1951. (In Russ.).

16. Prokopev D. A. Problemy ekonomicheskoy modernizatsii Rossii kontsa XVIII – nachala XX veka v kontekste mirovogo razvitiya [Problems of Economic Modernization of Russia in the Late XVIII – Early XX Century in the Context of World Development]. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie* [Innovation. Science. Education], 2021, No. 28, pp. 1453–1458. (In Russ.).

17. Rossiyskoe obshchestvo: arkhitektonika tsivilizatsionnogo razvitiya: monografiya [Russian Society: Architectonics of Civilizational Development: monograph]. Moscow, Saint Petersburg, FNISTS RAN, 2021. (In Russ.).

18. Fedotova V. G. Rol modernizatsii v tsivilizatsionnom proekte dlya Rossii [The Role of Modernization in the Civilizational Project for Russia]. *Voprosy sotsialnoy teorii* [Questions of Social Theory], 2020, Vol. 12, pp. 222–226. (In Russ.).

Сведения об авторах

Дмитрий Николаевич Платонов
доктор экономических наук, профессор
кафедры истории народного хозяйства
и экономических учений
МГУ имени М. В. Ломоносова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова», 119991, Москва, Ленинские горы, д. 1.
E-mail: dnp2106@mail.ru
ORCID: 0000-0002-8657-3285

Вера Петровна Золотарева
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической теории
АТиСО.
Адрес: ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», 119454, Москва, ул. Лобачевского, д. 90.
E-mail: zolotareva2005@mail.ru
ORCID: 0000-0002-2738-8872

Information about the authors

Dmitry N. Platonov
Doctor of Economics, Professor
of the Department for History of National Economy and Economic Studies
of the Lomonosov Moscow State University.
Address: Lomonosov Moscow State University, 1 Leninskie Gory, Moscow, 119991, Russian Federation.
E-mail: dnp2106@mail.ru
ORCID: 0000-0002-8657-3285

Vera P. Zolotareva
PhD, Assistant Professor
of the Department for Economic Theory
of the Academy of Labor and Social Relations.
Address: Academy of Labor and Social Relations, 90 Lobachevsky Str., Moscow, 119454, Russian Federation.
E-mail: zolotareva2005@mail.ru
ORCID: 0000-0002-2738-8872

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-12-24

CC BY

ПОЛИТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО ОПЫТА

И. А. Маньковский
Минский филиал Российского экономического университета
имени Г. В. Плеханова, Минск, Беларусь

На основе междисциплинарного анализа показана зависимость эффективности экономической системы от качества принимаемых управленческих (политических) решений, сформированной на их основе институциональной среды национальной экономики, уровня исполнения принимаемых экономических планов, а также степень готовности экономической системы к функционированию в условиях внешних вызовов. Рассматривается период с 2018 по 2024 г., что обусловлено реализуемым в России политическим процессом, установленным циклом стратегического планирования, равным шести годам, и возникшими в обозначенный период экзогенными факторами, оказавшими существенное влияние на результативность национальной экономики. Проводится ретроспективный анализ наиболее значимых фактов трансформации политической системы России, оказавших влияние на содержание институциональной среды национальной экономики и, как следствие, на направления и интенсивность экономического развития, что, по мнению автора, способствует выявлению закономерностей взаимозависимости экономического развития от происходящих в обществе политических трансформаций, повышению достоверности институционального анализа российского общества и разрабатываемой на его основе экономической политики. Анализируется влияние на динамику национальной экономики наиболее значимых (программных) документов, устанавливающих направления, цели и задачи социально-экономического развития российского общества, введенных в структуру институциональной среды национальной экономики в анализируемый период, определяются причины их ненадлежащего исполнения. Исследуется состояние национальной экономики, обусловленное технологической зависимостью промышленного сектора от экономик недружественных России государств, обострившееся с 2022 г. Показано, что политические решения по преодолению технологической зависимости и обеспечению технологического суверенитета России не в полной мере привели к необходимому результату. Выявлены отдельные причины их недостаточного исполнения. Делается вывод о необходимости модернизации институциональной среды национальной экономики в направлении сокращения ведомственного и муниципального нормотворчества в сфере экономического развития и разработки на основе междисциплинарного институционального анализа Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу в качестве единого экономического плана.

Ключевые слова: экономическая система, экономические санкции, институциональная среда, институциональная экономическая теория.

POLITICAL GOVERNANCE AND ECONOMIC GROWTH: INSTITUTIONAL ANALYSIS OF RUSSIAN EXPERIENCE

Igor A. Mankovsky
Minsk branch of the Plekhanov Russian University of Economics,
Minsk, Belarus

Dependence of the economic system efficiency on the quality of managerial (political) decision-making, institutional environment of national economy developed on their basis, the level of economic plan implementation and the degree of economic system readiness to function in conditions of external challenges was demonstrated by inter-

disciplinary analysis. The period from 2018 to 2024 was analyzed, which is explained by the political process being realized in Russia, the fixed six-year cycle of strategic planning and exogenous factors arose within this period of time that influenced seriously the efficiency of national economy. The article carried out retrospective analysis of the most important factors of Russian political system transformation, which affected the content of institutional environment of national economy and hence, the trend and intensity of economic development, which, according to the author, could help find mutual dependence of economic development and political transformation in society, rise trustworthiness of institutional analysis of Russian society and economic policy elaborated on its foundation. The author analyzed the impact on the national economy dynamics on the part of the essential (program) documents identifying trends, goals and objectives of the social and economic development of Russian society introduced into the structure of national economy institutional environment within the period being studied and found the reasons for their inadequate implementation. The article investigates the standing of national economy stipulated by technological dependence of the industrial sector on economy of unfriendly states, which deteriorated after 2022. It was shown that political decisions aimed at overcoming technological dependence and providing technological sovereignty of Russia could not reach the desired result. Some reasons for their improper execution have been identified. A conclusion was drawn about necessary modernization of national economy institutional environment in the direction of cutting departmental and municipal rule-making in the field of economic development and elaboration on the basis of inter-disciplinary institutional analysis of the Strategy of Social and Economic Development of the Russian Federation for the long-term perspective as a unique economic plan.
Keywords: economic system, economic sanctions, institutional environment, institutional economic theory.

Введение

Национальная экономика России начиная с 24 февраля 2022 г. функционирует в условиях беспрецедентного санкционного давления, введенного государствами коллективного Запада и Северной Америкой с целью оказания политического давления в связи с началом Российской Федерацией специальной военной операции на территории Украины. Обострившаяся в связи с введенными санкциями технологическая зависимость российской экономики от экономик недружественных России государств, развивающиеся в Западной Европе негативные для России политические процессы и русофобские настроения меняют жизнь российского общества [4], требуя оптимизации промышленного сектора экономики, релокации внешнеэкономических связей и новых подходов к управлению национальной экономикой, адаптированных к складывающимся для российского государства и общества геополитическим и геоэкономическим условиям функционирования.

Управление экономической системой в XXI в. осуществляется посредством принятия в рамках политической системы управленческих решений и их легализации в нормативных правовых актах, т. е. посредством создания институциональной среды национальной экономики. Принятый в российском государстве способ политического управления экономической системой имманентен всему цивилизованному миру и указывает на зависимость эффективности экономического развития от качества принимаемых управленческих решений и, соответственно, качества существующей институциональной среды.

В сложившихся для России неблагоприятных геополитических условиях политическое управление экономической системой должно основываться на теоретически обоснованных достоверных экономических прогнозах, в связи с чем обусловлена необходимость пересмотра взглядов на применяемую экономическую теорию, выступающую в качестве научной основы экономического анализа.

В настоящее время взаимосвязь и взаимообусловленность основных групп общественных отношений достигли такого уровня, при котором в рамках экономического анализа необходимо принимать во внимание влияние, оказываемое на экономическую систему, в первую очередь политическими отношениями, включая перспективы их развития (возможные изменения). Горизонт экономического анализа и планирования в данном случае определяется сроками функционирования государственного блока политической системы,

определенным политическим процессом. Наряду с политическими отношениями необходимо учитывать существующие в российском обществе духовно-идеологические отношения, включая отношение к государству, праву, коррупции, степень развития кровнородственных связей с учетом региональных особенностей, иные поддерживаемые социальные ценности, в том числе сложившееся в конкретный исторический период развития «…социально-психологическое состояние общества…» [12. – С. 64].

Существенными эндогенными факторами, оказывающими влияние на экономическую систему, являются принимаемые политической элитой управленческие решения [16], на основании которых вырабатывается стратегия социально-экономического развития российского общества, формируется легализующая политическую волю институциональная среда, в результате чего создаются политико-правовые условия, стимулирующие (тормозящие) экономическое развитие. Кардинальные изменения в политической системе всегда влекут изменения в функционировании национальной экономики и в этой связи подлежат обязательному учету в экономическом анализе.

Изложенное указывает на необходимость применения в рамках экономического анализа междисциплинарного научного подхода, имманентного институциональной экономической теории, позволяющего наряду с теоретической экономикой опираться в рамках анализа на научные достижения таких гуманитарных и общественных наук, как юриспруденция, политология, социология. Такой подход к экономическому анализу позволяет осуществлять экономическое прогнозирование на долгосрочную перспективу с учетом предполагаемых изменений структуры политической системы и, как следствие, содержания институциональной среды, сложившегося в обществе морально-психологического климата с учетом ранее принятых политических решений и легализующей их институциональной среды.

Отдельные примеры влияния политических решений на экономическое развитие российского общества

Ретроспективный анализ влияния фактов трансформации политической системы на экономическое развитие предоставляет возможность «…обозначить исследовательскую повестку в отношении современной российской экономики…» [7. – С. 78], способствует выявлению взаимосвязи и взаимообусловленности политической, экономической и духовно-идеологической подсистем институциональной матрицы российского общества, повышению достоверности институционального анализа.

В качестве отдельных исторических примеров кардинального изменения направлений экономического развития и содержания экономических отношений, произошедших вследствие трансформации в политической системе российского общества, «…анализ которых в процессе экономического планирования приобретает в настоящее время особое значение…» [8. – С. 288], можно привести:

– новую экономическую политику (НЭП), которая была принята в РСФСР 14 марта 1921 г. X съездом РКП(б), вследствие чего на основании политической воли произошли изменения в подходах к политическому управлению экономикой и, как следствие, изменение государственной экономической политики и содержания институциональной среды, допустившей интенсивное развитие частного сектора национальной экономики, но в определенных государством пределах при условии полного контроля государства за развитием частной предпринимательской инициативы [15. – С. 48];

– экономическую реформу 1965 г., названную впоследствии косыгинской, в рамках которой предполагалось внедрить в советскую плановую экономику экономические методы управления с инстру-

ментами материального стимулирования в совокупности с предоставлением субъектам хозяйствования большего объема самостоятельности в принятии управленческих решений [20. – С. 11]. Процесс реформирования экономики вследствие нежелания политической элиты полностью отказываться от сталинской экономической модели [11. – С. 32–34] можно признать поражением [17. – С. 482];

– реформы экономических и политических отношений в СССР 1985–1991 гг., которые проводились под руководством М. С. Горбачева и завершились прекращением СССР;

– трансформацию экономики, проводившуюся после признания независимости (26 декабря 1991 г.) РСФСР и объявления России правопреемником СССР;

– кризис глобальной экономики 2008–2009 гг., после которого «…задача перехода к новой социально-экономической политике не была осознана и, как следствие, после трехлетнего восстановительного роста экономики в 2010–2012 гг. страна перешла к длительной стагнации в 2013–2019 гг. с рецессией в 2015 г.» [1. – С. 16].

Осмысление проблем политического управления экономикой в ретроспективе позволяет принимать верные решения в области государственного регулирования экономики [10. – С. 2021]. Так, в каждом из приведенных примеров изменение экономических отношений происходило в результате трансформации политической системы, изменения ее структуры, содержания принимаемых политических решений и, как следствие, изменения легализующей их институциональной среды. Мотивы принятия политических решений, влияющих на изменение институциональной среды и далее на содержание экономических отношений и трансформацию экономической системы, всегда лежали в экономической плоскости, что указывает на факт безусловной взаимосвязи и взаимозависимости экономической и политической подсистем институциональной матрицы российского общества.

Программная основа развития национальной экономики в период с 2018 по 2024 г.

Руководствуясь тем, что государственное (политическое) управление российским обществом, и в первую очередь национальной экономикой, осуществляется посредством разработки, принятия, включая экономическую экспертизу, и введения в действие нормативных правовых актов, совокупность которых составляет институциональную среду экономической системы, прежде всего необходимо определить программную основу экономического развития российского общества в период с 2018 по 2024 г.

В указанный период национальная экономика России развивалась в рамках, определенных нижеследующими нормативными правовыми актами, которые можно определить как программные, составляющие стержень институциональной среды национальной экономики:

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (далее – Указ 204):

– принят в целях «…прорывного научно-технологического и социально-экономического развития…»[1] российского общества;

– на основании Указа 204 были утверждены Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (29 сентября 2018 г. № 8028п-П13), а также ряд национальных проектов[2] по прорывному экономическому развитию.

Указом 204 в рамках национальных проектов определены целевые показатели, достижение которых должно было обеспечить прорывное научно-технологическое и социально-экономическое развитие российского общества. Однако в силу ряда

[1] URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027 (дата обращения: 10.11.2023).

[2] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251 (дата обращения: 10.11.2023).

причин объективного и субъективного свойства Указ 204, включая сроки достижения определенных показателей, был скорректирован через два года после его принятия. Этот факт свидетельствует о том, что национальная экономика Российской Федерации применительно к ее состоянию в обозначенный период была неспособна реализовать национальные цели и стратегические задачи в установленные в Указе 204 сроки, что, по нашему мнению, могло быть обусловлено несколькими причинами:

а) либо при планировании анализ экономической системы и ее возможностей был проведен недостаточно точно (был неполным), в частности, не были учтены все факторы, влияющие на развитие национальной экономики, включая содержание политической и духовно-идеологической систем российского общества;

б) либо на выполнение плана социально-экономического развития повлияли обстоятельства непреодолимой силы, т. е. экзогенные и (или) эндогенные факторы, учесть которые в процессе анализа экономической системы и планирования ее дальнейшего развития не представлялось возможным. Таким обстоятельством можно признать объявленную 11 марта 2020 г. Всемирной организацией здравоохранения пандемию коронавируса SARS-CoV-2 (COVID-19), объективно приостановившую процесс достижения национальных целей и решения стратегических задач развития Российской Федерации в связи с переключением задач политической и экономической систем российского общества на преодоление внезапно возникшего вызова. Объявленная пандемия коронавируса и связанные с ней ограничения послужили основанием для изменения принятых планов экономического развития [18. – С. 2021].

2. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (далее – Указ 474).

Указом 474 определены национальные цели развития Российского государства и общества на период до 2030 г., а также установлен ряд целевых показателей, выступающих в качестве индикаторов достижения национальных целей, определенных Указом 474.

Содержательно Указ 474 развивает, изменяет или уточняет показатели, закрепленные в Указе 204, но при этом увеличивает срок достижения отдельных национальных целей развития с 2024 до 2030 г. Правительству России было поручено привести содержание Указа 204 в соответствие с содержанием Указа 474.

Несмотря на то, что Указом 474 перенесены сроки достижения некоторых целей и целевых показателей, предусмотренных Указом 204, с 2024 на 2030 г., Указ 474 можно рассматривать в качестве основополагающего документа социально-экономического развития российского общества [9].

3. Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» (далее – Указ 633).

Указ 633 в качестве основного инструмента стратегического планирования определяет индикативное планирование, закрепляет виды документов долгосрочного стратегического планирования, устанавливает механизмы стратегического планирования, в качестве одного из которых предусмотрен цикл стратегического планирования, равный шести годам. Целью принятия Указа 633 и утверждения Основ стратегического планирования Российской Федерации на фоне того, что в 2014 г. был принят Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О государственном стратегическом планировании в Российской Федерации»[1] (далее – ФЗ-172), как следует из Указа 633, была возникшая необходимость совершенствования системы стратегического планирования, повышения эффективности взаимодействия органов государственного управления в регулируемой сфере. Однако ФЗ-172,

[1] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 16.01.2024).

определяющий процедуру стратегического планирования в Российской Федерации, находится на более высокой ступени в иерархии нормативных правовых актов по отношению к указам главы российского государства по вопросам стратегического планирования, которое, следовательно, должно осуществляться в первую очередь в рамках, определенных ФЗ-172.

Впрочем, можно констатировать, что с момента введения в действие ФЗ-172 стратегия не была разработана. Этот факт может свидетельствовать либо о некачественно разработанном нормативном правовом акте (ФЗ-172), содержание которого не соответствовало фактическим возможностям органов государственного управления, либо о низкой профессиональной компетенции субъектов стратегического планирования.

Сложилась парадоксальная ситуация:

– политическая воля на разработку стратегии, выработанная в рамках политической системы, была доведена до сведения российского общества;

– нормативный правовой акт (ФЗ-172), легализующий политическую волю и трансформирующий ее в ранг закона, обязательного для исполнения всеми лицами, находящимися на государственной территории, был введен в действие;

– органы государственного управления, на которые возлагалась обязанность по стратегическому планированию, функционировали, а стратегия в качестве всероссийского экономического плана разработана не была.

При этом с момента принятия ФЗ-172 и до принятия Указа 204 прошло практически четыре года, до принятия Указа 474 – шесть лет, а до принятия Указа 633 – семь.

Таким образом, с момента принятия ФЗ-172 и до настоящего времени «…так и не удалось разработать взаимоувязанный пакет документов, определяющий перспективы развития страны на период до 2030 г. …При этом число документов стратегического планирования… муниципального уровня стремительно растет и… перевалило за 54 тысячи» [13. – С. 26], что усложнило институциональную среду анализируемого периода и может быть признано эндогенным фактором, негативно отразившимся на экономическом развитии.

4. Общенациональный план действий, обеспечивающих восстановление занятости и доходов населения, рост экономики и долгосрочные структурные изменения в экономике[1] (далее – План) (одобрен на заседании Правительства Российской Федерации 23 сентября 2020 г. (протокол № 36, раздел VII) № П13-60855 от 2 октября 2020 г.).

План принимался на срок с июня 2020 по декабрь 2021 г. в целях преодоления кризиса экономики, вызванного пандемией коронавируса. Его реализация осуществлялась в короткий промежуток времени, в связи с чем План нельзя назвать программным документом долгосрочного стратегического планирования, но и нельзя не учитывать в экономическом анализе как документ, направленный на восстановление экономики после кризиса 2020 г.

Мероприятия, предусмотренные Планом, должны были обеспечить устойчивый рост реальных денежных доходов российских граждан, снижение уровня безработицы до 5% и устойчивый рост ВВП не менее 3% в годовом исчислении.

Фактически уровень безработицы в Российской Федерации составлял в 2021 г. 4,79%[2], а рост ВВП – 4,7%[3]. Приведенные данные свидетельствуют о том, что реализация предусмотренных мероприятий принесла положительные результаты, и национальная экономика России преодолела последствия пандемии коронавирусной инфекции в намеченные сроки и в запланированных объемах.

Исследованные программные документы развития экономической системы рос-

[1] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333667/ (дата обращения: 05.02.2024).

[2] URL: https://gogov.ru/articles/unemployment-rate (дата обращения: 05.02.2024).

[3] URL: https://tass.ru/ekonomika/14328497 (дата обращения: 05.02.2024).

сийского общества были разработаны и введены в действие до начала СВО. Следовательно, в них не могли быть учтены особенности функционирования экономической системы в чрезвычайных условиях санкционного давления, что, по нашему мнению, оказало влияние на процедуру последующего достижения установленных в них показателей.

Особенности функционирования национальной экономики в условиях санкционного давления

В результате санкционной политики и, как следствие, функционирования экономической системы в чрезвычайных геополитических и геоэкономических условиях выявились слабые стороны национальной экономики периода начала СВО, достаточно высокая зависимость от существовавших связей с глобальной экономической системой. В частности, после введения в 2022 г. в отношении России экономических санкций у значительного числа промышленных предприятий (экономических агентов) обострилась технологическая зависимость от импорта, в том числе в сфере электроники, компьютерной техники, оборудования и технологий [19], чем была обусловлена потребность в разработке и производстве российских аналогов зарубежных товаров, необходимых российской экономике.

Несмотря на неблагоприятные геополитические условия функционирования экономики, беспрецедентный объем введенных экономических санкций и существенный отток высококвалифицированных кадров, экономической системе России удалось выстоять [22]. Негативно отразившаяся на промышленности России зависимость от импортных комплектующих, необходимых российской экономике, все же не привела к экономической депрессии. Отрицательные прогнозы западных аналитиков в отношении экономического спада не подтвердились. В 2023 г., по прогнозам западных аналитиков, ВВП России должен был достичь 1,3%[1]. Фактически ВВП России в 2023 г. вырос на 3,6%[2].

Вместе с тем разрушение в связи с санкционным давлением сложившихся хозяйственных связей с глобальной экономической системой и, как следствие, прекращение импорта необходимой продукции выступили в качестве экономической причины принятия необходимых для поддержания национальной экономики политических решений и изменения содержания институциональной среды экономической системы. В частности, в целях обеспечения технологического суверенитета России Распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-Р была утверждена Концепция технологического развития до 2030 года[3], которой к 2030 г. предусмотрено увеличение на 45% затрат на научные исследования, повышение в 2,3 раза инновационной активности, в 1,9 раза объема инновационной продукции и ряда других показателей.

Политическое решение о развитии программ импортозамещения было озвучено Президентом Российской Федерации в Послании к Федеральному Собранию Российской Федерации еще 4 декабря 2014 г. [6]. При этом в 2016 г. «…доля импорта в общем объеме потребления продукции в станкостроительной промышленности превысила 90%, в тяжелой технике – 60–80%, в легкой промышленности – 70–90%, в электронной промышленности – 80–90%, в фармацевтической и медицинской промышленности – 70–80%, в машиностроении для пищевой промышленности – 60–80%» [3. – С. 35–36]. Не изменилась ситуация к лучшему и в 2022 г. Например, в нефтегазовой отрасли импортное оборудование составляло 60% [23. – С. 125]. Аналогичная ситуация в 2022 г. складывалась и

[1] URL: https://www.rbc.ru/economics/15/05/2023/6461fc499a794790e5c93661 (дата обращения: 20.02.2024).

[2] URL: https://tass.ru/ekonomika/19926003 (дата обращения: 25.02.2024).

[3] URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/80349.html (дата обращения: 17.04.2024).

в других отраслях национальной экономики [23. – С. 124].

Приведенные данные свидетельствуют о том, что декларирование высоких экономических показателей в программных документах не гарантирует их достижение. Для успешной реализации поставленных целей необходимо наличие специалистов высшей квалификации, обладающих соответствующими компетенциями, значение которых в условиях возникшей технологической зависимости российской экономики кратно повышается [21], а также создание благоприятной институциональной среды, стимулирующей экономических агентов к повышению инновационной активности, выпуску инновационной продукции, разработке и патентованию необходимых для развития инновационной экономики России изобретений, полезных моделей, промышленных образцов. Увеличение внутренних затрат на исследования и разработки само по себе без обладающих необходимыми компетенциями и способностями исследователей и разработчиков, а также утвержденных мер стимулирования инновационной деятельности, по нашему мнению, не может привести к инновационному прорыву в экономике.

Таким образом, экономическая система Российской Федерации начиная с 2014 г. развивается в соответствии с политической волей, направленной на внедрение в экономику программ импортозамещения и разработку долгосрочной стратегии. При этом начиная с 2018 г. процедуре определения национальных целей и стратегических задач социально-экономического развития российского общества посредством их закрепления в указах Президента Российской Федерации был придан максимально официальный уровень [13].

В рамках деятельности, предусмотренной программными документами, наряду с разрабатываемыми национальными проектами и программами принимались различные инициативы. Так, Распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 октября 2021 г. № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» (в редакции от 14 марта 2022 г.)[1] к реализации на период до 2030 г. запланированы сорок две инициативы.

Таким образом, встает вопрос об отсутствии до настоящего времени разработанной стратегии при условии, что «… общее количество документов стратегического планирования – прогнозов, концепций, стратегий, программ – постоянно увеличивается…» [14. – С. 8]. При этом в долгосрочной перспективе возрастает риск развития затяжной стагнации или даже стагфляции в силу пока еще существующей технологической зависимости национальной экономики от импорта.

Заключение

Анализ развития экономической системы, проведенный с применением научных подходов, имманентных наряду с теоретической экономикой таким гуманитарным и общественным наукам, как политология, юриспруденция и социология, позволяет сделать вывод о том, что политическое управление экономической системой в анализируемый период осуществлялось посредством разработки и введения в действие большого количества национальных проектов, программ, стратегий, концепций, принятых в разных отраслях национальной экономки, не скоординированных между собой и не адаптированных для управления экономической системой в условиях санкционного давления. Такой плюрализм нормотворчества, очевидно, не может привести к организации системного управления национальной экономикой, не способствует координации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и экономических агентов государственного и частного секторов национальной экономики в процессе достижения установленных экономических пока-

[1] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397326/ (дата обращения: 22.05.2024).

зателей. Несмотря на то, что государством с 2014 г. активно проводилась политика импортозамещения [2. – С. 9], решение этой проблемы является актуальной задачей.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что эффективное развитие национальной экономики невозможно без создания в рамках политической системы необходимых для этого институциональных условий, и в первую очередь институциональной среды экономической системы, в качестве органично вписанного компонента в институциональную среду российского общества в целом. При этом трансформацию (модернизацию) институциональной среды экономической системы, по нашему мнению, целесообразно осуществлять посредством разработки единого нормативного правового акта (стратегии), не допускающего дополнительного бессистемного нормотворчества в указанной сфере и определяющего:

– цели и задачи развития всех (наиболее значимых (приоритетных)) секторов национальной экономики России;

– объем государственного регулирования экономических отношений;

– роль государственного и частного секторов национальной экономики в новой модели экономического развития;

– применяемые политической системой российского общества инструменты государственного регулирования экономической деятельности;

– сроки реализации каждого этапа структурной модернизации национальной экономики, включая сроки первоочередного решения пока еще существующей проблемы – технологической зависимости отраслей промышленности от экономик государств коллективного Запада;

– органы государственного управления, ответственные за реализацию Стратегии социально-экономического развития;

– меры юридической ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение мероприятий структурной и технологической перестройки национальной экономики России.

В качестве теоретической основы стратегического планирования считаем целесообразным применять институциональную экономическую теорию как направление теоретической экономики, позволяющее в рамках междисциплинарного научного подхода учесть все факторы социального взаимодействия, влияющие на развитие экономической подсистемы институциональной матрицы, свести их в единую формулу, выявить деструктивные и конструктивные факторы развития национальной экономики и, соответственно, избежать возможных институциональных ловушек и ошибок стратегического планирования. Применение институциональной экономической теории позволяет провести комплексное исследование закономерностей развития, присущих российскому обществу, включая политическую, экономическую и духовно-идеологическую подсистемы его институциональной матрицы, что является необходимым условием выявления направлений модернизации механизма политического управления экономической системой, направлений изменения структуры национальной экономики и в конечном итоге разработки эффективной стратегии.

Список литературы

1. *Аганбегян А. Г.* О необходимости новой социально-экономической политики // Среднерусский вестник общественных наук. – 2020. – Т. 15. – № 3. – С. 15–50.

2. *Алябьева М. В., Самойлов И. Н.* Политика импортозамещения в Российской Федерации в условиях санкционного давления // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 4 (101). – С. 9–19.

3. *Асон Т. А.* Степень зависимости российской промышленности от импорта и перспективы реализации программы импортозамещения // Современные научные исследования и разработки. – 2017. – № 9 (17). – С. 35–42.

4. *Белослудцев А. Н., Дзюба Е. В.* Релокация как социально-экономический и правовой институт // Россия в глобальном мире. – 2023. – № 26 (2). – С. 97–123.

5. *Бодрунов С. Д.* Глобальная трансформация современного общества и национальные цели развития России // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021. – Т. 230. – № 4. – С. 54–65.

6. *Бочкова Е. А.* Проблемы внедрения программы импортозамещения в российскую экономику // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 2-7. – С. 17–19.

7. *Диденко Д. В.* Теоретико-методологические аспекты анализа опыта цифровизации управления экономикой (на примере позднего СССР) // Journal of Institutional Studies. – 2022. – № 14 (2). – С. 70–80.

8. *Жайбалиева Л. Т.* Исторический опыт перехода к новой экономической политике // Власть. – 2023. – Т. 31. – № 2. – С. 288–293.

9. *Клейнер Г. Б.* Экономическая доктрина России: узловые компоненты и национальные проекты // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 225. – № 5. – С. 65–78.

10. *Ковалёв А. В.* Ценовые кризисы НЭПа: проблема институционального устройства общества или принципиальная невозможность социализма? // Journal of Institutional Studies. – 2021. – № 13 (2). – С. 68–81.

11. *Лазарева Л. Н.* Экономическая реформа 1965 года в контексте многофакторности причин распада СССР // Исторический курьер. – 2022. – № 4 (24). – С. 32–44.

12. *Латова Н. В.* Социально-психологическое состояние российского общества и социальные настроения разных групп россиян // Journal of Institutional Studies. – 2023. – № 15 (4). – С. 62–78.

13. *Ленчук Е. Б.* Стратегическое планирование как инструмент ускорения социально-экономического развития России // Экономическое возрождение России. – 2021. – № 3 (69). – С. 25–30.

14. *Ленчук Е. Б., Филатов В. И.* Стратегическое планирование как инструмент снижения неопределенности в условиях глобальной экономической трансформации // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. – № 4. – С. 7–24.

15. *Маньковский И. А.* Политическая система и система права – основные социальные институты, влияющие на процесс построения инновационной экономики // Экономика. Право. Общество. – 2022. – Т. 7. – № 1. – С. 38–54.

16. *Маньковский И. А.* Политическая система России как эндогенный фактор экономического развития // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – № 4 (130). – С. 5–14.

17. *Мишенин С. Е.* Экономические преобразования в СССР в 1965–1982 годах в оценках постсоветского обществоведения // Историко-экономические исследования. – 2016. – Т. 17. – № 3. – С. 467–487.

18. *Мищенко В. И., Гудков А. И., Красильщиков А. В.* О преемственности целей национального развития России и некоторых аспектах их реализации // Евразийское научное объединение. – 2021. – № 2-3 (72). – С. 197–199.

19. *Пешкова Г. Ю., Михальчук К. М.* Драйверы роста экономики России в условиях санкций // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 12-1. – С. 130–135.

20. *Тебекин А. В.* Уроки Косыгинских реформ: научные подходы к управлению инновационным развитием экономики // Инновации. – 2017. – № 3. – С. 11–17.

21. *Тихонова Н. Е., Каравай А. В.* Профессионалы в институциональных условиях России: методика выделения и специфика группы // Journal of Institutional Studies. – 2023. – № 15 (1). – С. 100–121.

22. *Швецов А. В., Швецова Н. К.* Отечественная экономика и финансы в период СВО // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. – 2022. – Т. 8. – № 3 (31). – С. 349–355.

23. *Шевцова О. Н., Науменко С. М., Шумилова Е. Ю.* Импортозамещение: возможности и проблемы в современных условиях развития экономики // Университетская наука. – 2022. – № 1 (13). – С. 124–126.

References

1. Aganbegyan A. G. O neobkhodimosti novoy sotsialno-ekonomicheskoy politiki [On the Need for a New Socio-Economic Policy]. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk* [Central Russian Bulletin of Social Sciences], 2020, Vol. 15, No. 3, pp. 15–50. (In Russ.).

2. Alyabeva M. V., Samoylov I. N. Politika importozameshcheniya v Rossiyskoy Federatsii v usloviyakh sanktsionnogo davleniya [Import Substitution Policy in the Russian Federation under Sanctions Pressure]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2023, No. 4 (101), pp. 9–19. (In Russ.).

3. Ason T. A. Stepen zavisimosti rossiyskoy promyshlennosti ot importa i perspektivy realizatsii programmy importozameshcheniya [The Degree of Dependence of Russian Industry on Imports and the Prospects and Prospects for the Implementation of the Import Substitution Program]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i razrabotki* [Modern Scientific Research and Development], 2017, No. 9 (17), pp. 35–42. (In Russ.).

4. Belosludtsev A. N., Dzyuba E. V. Relokatsiya kak sotsialno-ekonomicheskiy i pravovoy institut [Relocation as a Socio-Economic and Legal Institution]. *Rossiya v globalnom mire* [Russia in the Global World], 2023, No. 26 (2), pp. 97–123. (In Russ.).

5. Bodrunov S. D. Globalnaya transformatsiya sovremennogo obshchestva i natsionalnye tseli razvitiya Rossii [Global Transformation of Modern Society and National Development Goals of Russia]. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Scientific Works of the Free Economic Society of Russia], 2021, Vol. 230, No. 4, pp. 54–65. (In Russ.).

6. Bochkova E. A. Problemy vnedreniya programmy importozameshcheniya v rossiyskuyu ekonomiku [Problems of Implementing an Import Substitution Program in the Russian Economy]. *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologiy* [Modern Trends in the Development of Science and Technology], 2015, No. 2-7, pp. 17–19. (In Russ.).

7. Didenko D. V. Teoretiko-metodologicheskie aspekty analiza opyta tsifrovizatsii upravleniya ekonomikoy (na primere pozdnego SSSR) [Theoretical and Methodological Aspects of the Analysis of the Experience of Digitalization of Economic Management (on the example of the late USSR)]. *Journal of Institutional Studies*, 2022, No. 14 (2), pp. 70–80. (In Russ.).

8. Zhaybalieva L. T. Istoricheskiy opyt perekhoda k novoy ekonomicheskoy politike [Historical Experience of the Transition to a New Economic Policy]. *Vlast* [Power], 2023, Vol. 31, No. 2, pp. 288–293. (In Russ.).

9. Kleyner G. B. Ekonomicheskaya doktrina Rossii: uzlovye komponenty i natsionalnye proekty [Economic Doctrine of Russia: Key Components and National Projects]. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Scientific Works of the Free Economic Society of Russia], 2020, Vol. 225, No. 5, pp. 65–78. (In Russ.).

10. Kovalev A. V. Tsenovye krizisy NEPa: problema institutsionalnogo ustroystva obshchestva ili printsipialnaya nevozmozhnost sotsializma? [Price Crises of the NEP: a Problem of the Institutional Structure of Society or the Fundamental Impossibility of Socialism?]. *Journal of Institutional Studies*, 2021, No. 13 (2), pp. 68–81. (In Russ.).

11. Lazareva L. N. Ekonomicheskaya reforma 1965 goda v kontekste mnogofaktornosti prichin raspada SSSR [Economic Reform of 1965 in the Context of the Multifactorial Causes of the Collapse of the USSR]. *Istoricheskiy kurer* [Historical Courier], 2022, No. 4 (24), pp. 32–44. (In Russ.).

12. Latova N. V. Sotsialno-psikhologicheskoe sostoyanie rossiyskogo obshchestva i sotsialnye nastroeniya raznykh grupp rossiyan [The Socio-Psychological State of Russian Society and the Social Moods of Different Groups of Russians]. *Journal of Institutional Studies*, 2023, No. 15 (4), pp. 62–78. (In Russ.).

13. Lenchuk E. B. Strategicheskoe planirovanie kak instrument uskoreniya sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Rossii [Strategic Planning as a Tool for Accelerating the Socio-Economic Development of Russia]. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii* [Economic Revival of Russia], 2021, No. 3 (69), pp. 25–30. (In Russ.).

14. Lenchuk E. B., Filatov V. I. Strategicheskoe planirovanie kak instrument snizheniya neopredelennosti v usloviyakh globalnoy ekonomicheskoy transformatsii [Strategic Planning as a Tool for Reducing Uncertainty in the Context of Global Economic Transformation]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk* [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], 2023, No. 4, pp. 7–24. (In Russ.).

15. Mankovskiy I. A. Politicheskaya sistema i sistema prava – osnovnye sotsialnye instituty, vliyayushchie na protsess postroeniya innovatsionnoy ekonomiki [The Political System and the Legal System are the Main Social Institutions that Influence the Process of Building an Innovative Economy]. *Ekonomika. Pravo. Obshchestvo* [Economics. Right. Society], 2022, Vol. 7, No. 1, pp. 38–54. (In Russ.).

16. Mankovskiy I. A. Politicheskaya sistema Rossii kak endogennyy faktor ekonomicheskogo razvitiya [The Political System of Russia as an Endogenous Factor of Economic Development]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2023, No. 4 (130), pp. 5–14. (In Russ.).

17. Mishenin S. E. Ekonomicheskie preobrazovaniya v SSSR v 1965–1982 godakh v otsenkakh postsovetskogo obshchestvovedeniya [Economic Transformations in the USSR in 1965–1982 in the Assessments of Post-Soviet Social Science]. *Istoriko-ekonomicheskie issledovaniya* [Historical and Economic Studies], 2016, Vol. 17, No. 3, pp. 467–487. (In Russ.).

18. Mishchenko V. I., Gudkov A. I., Krasilshchikov A. V. O preemstvennosti tseley natsionalnogo razvitiya Rossii i nekotorykh aspektakh ikh realizatsii [On the Continuity of the Goals of National Development of Russia and Some Aspects of their Implementation]. *Evraziyskoe nauchnoe obedinenie* [Eurasian Scientific Association], 2021, No. 2-3 (72), pp. 197–199. (In Russ.).

19. Peshkova G. Yu., Mikhalchuk K. M. Drayvery rosta ekonomiki Rossii v usloviyakh sanktsiy [Drivers of Russian Economic Growth under Sanctions]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2022, No. 12-1, pp. 130–135. (In Russ.).

20. Tebekin A. V. Uroki Kosyginskikh reform: nauchnye podkhody k upravleniyu innovatsionnym razvitiem ekonomiki [Lessons from the Kosygin Reforms: Scientific

Approaches to Managing Innovative Economic Development]. *Innovatsii* [Innovations], 2017, No. 3, pp. 11–17. (In Russ.).

21. Tikhonova N. E., Karavay A. V. Professionaly v institutsionalnykh usloviyakh Rossii: metodika vydeleniya i spetsifika gruppy [Professionals in the Institutional Conditions of Russia: Methodology for Identifying and Specifics of the Group]. *Journal of Institutional Studies*, 2023, No. 15 (1), pp. 100–121. (In Russ.).

22. Shvetsov A. V., Shvetsova N. K. Otechestvennaya ekonomika i finansy v period SVO [Domestic Economics and Finance during the Northern Military District]. *Vestnik Mariyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Selskokhozyaystvennye nauki. Ekonomicheskie nauki* [Bulletin of the Mari State University. Series: Agricultural Sciences. Economic Sciences], 2022, Vol. 8, No. 3 (31), pp. 349–355. (In Russ.).

23. Shevtsova O. N., Naumenko S. M., Shumilova E. Yu. Importozameshchenie: vozmozhnosti i problemy v sovremennykh usloviyakh razvitiya ekonomiki [Import Substitution: Opportunities and Problems in Modern Conditions of Economic Development]. *Universitetskaya nauka* [University Science], 2022, No. 1 (13), pp. 124–126. (In Russ.).

Сведения об авторе

Игорь Александрович Маньковский
кандидат юридических наук, доцент,
заместитель директора Минского филиала
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: Минский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 220070,
Республика Беларусь, Минск,
ул. Радиальная, д. 40-7.
E-mail: Mankovskiy.IA@rea.ru
ORCID: 0000-0003-3953-9575

Information about the author

Igor A. Mankovsky
PhD, Assistant Professor,
Deputy Director of the Minsk branch
of the PRUE.
Address: Minsk branch
of the Plekhanov Russian University
of Economics, 40-7 Radial Str.,
Minsk, 220070,
Republic Belarus.
E-mail: Mankovskiy.IA@rea.ru
ORCID: 0000-0003-3953-9575

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-25-34

CC BY

ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ ESG ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РЕГРЕССИОННОГО АНАЛИЗА

П. И. Севостьянов, З. В. Богатурия
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Экологическое, социальное и корпоративное управление (ESG) становится важнейшим элементом стратегий компаний, стремящихся к устойчивому развитию. Однако процесс внедрения ESG-инициатив встречается с серьезными вызовами, включая отсутствие унифицированных стандартов отчетности, высокую стоимость реализации ESG-стратегий и ограниченность достоверных данных. Настоящая статья направлена на изучение этих проблем и их влияния на корпоративное управление. Используя данные международных консалтинговых компаний, таких как McKinsey, MSCI, Sustainalytics, Bloomberg, анализируются проблемы реализации ESG-стратегий, а также возникающие риски. Ключевой элемент исследования – математическая модель множественной линейной регрессии, которая измеряет количественное влияние ESG-факторов на рыночную капитализацию компаний. Авторы демонстрируют результаты анализа, которые показывают влияние ESG-факторов на рыночную капитализацию компаний, что объясняет вектор их продвижения в корпоративные стратегии. Представленные выводы имеют практическую значимость для бизнеса, исследователей и регулирующих органов, стремящихся улучшить интеграцию ESG-практик в условиях глобальной экономической турбулентности. Новизна исследования заключается в использовании регрессионного коэффициента для оценки ESG-факторов рыночной капитализации. Полученные результаты подчеркивают необходимость сбалансированных инвестиций, прозрачности данных и унификации стандартов для успешной интеграции ESG в корпоративное управление.
Ключевые слова: ESG-стратегия, математическое моделирование, рыночная капитализация, риск, корпоративное управление, прозрачность отчетности, устойчивое развитие, инвестиции.

ESG INTEGRATION IN THE LIGHT OF REGRESSION ANALYSIS

Pavel I. Sevostyanov, Zarina V. Bogaturiya
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Ecological, social and corporate governance (ESG) becomes an important element in strategy of companies aiming at sustainable development. However, the process of ESG initiatives face serious challenges, including the absence of uniform accounting standards, expensive ESG strategy realization and shortage of reliable information. The goal of the present article is to study these problems and their impact on corporate governance. Using data of international consulting companies, such as McKinsey, MSCI, Sustainalytics, Bloomberg the authors analyzed problems dealing with ESG strategy realization and arising risks. The key component of the research is a mathematic model of multiple linear regression, which evaluates the quantitative impact of ESG factors on market company capitalization. The results of the analysis are demonstrated, they show the impact of ESG factors on company capitalization and it can explain the vector of their advance into corporate strategies. Provided conclusions have practical importance for business, researchers and regulating bodies wishing to improve integration of ESG practices in conditions of global economic turbulence. The novelty of the research includes the use of regression coefficient to evaluate ESG factors of market capitalization. These findings underline the necessity of well-balanced investment, data transparency and standard unification for successful ESG integration into corporate governance.
Keywords: ESG strategy, mathematic modeling, market capitalization, risk, corporate governance, accounting transparency, sustainable development, investment.

Введение

Концепция ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление) приобретает все большее значение. Компании по всему миру интегрируют ESG-стратегии для повышения устойчивости, привлечения инвестиций и улучшения репутации. Однако процесс их реализации сопряжен с многочисленными вызовами. Недостаток стандартов отчетности, ограниченность данных и высокие затраты на реализацию ESG делают эту задачу сложной, особенно для развивающихся рынков.

ESG становится важнейшим критерием для принятия инвестиционных решений. С каждым годом растет число компаний, внедряющих ESG в корпоративное управление, что объясняется как интересом к социально ответственному инвестированию, так и изменениями в законодательной сфере. Например, в 2023 г. глобальный объем активов, находящихся под управлением, связанных с ESG-инвестициями, превысил 40 трлн долларов, что составляет около 36% всех глобальных активов под управлением. Это на 15% больше, чем в 2022 г. При этом уже 79% из 500 крупнейших компаний мира публиковали ESG-отчеты в 2022 г. по сравнению с 50% в 2015 г.[1] Однако компании продолжают сталкиваться с необходимостью адаптации к новым требованиям, связанным с устойчивым развитием.

Цель статьи – анализ существующих проблем в области внедрения ESG-стратегий, а также выявление рисков и препятствий для их эффективной реализации.

В ходе исследования использованы аналитический и эмпирический подходы. Основным инструментом анализа стали данные, предоставленные международными консалтинговыми компаниями, такими как MSCI, Sustainalytics, Bloomberg. Используемые методы включают сравнительный анализ на основе статистического моделирования. Анализ был направлен на выявление ключевых проблем и рисков ESG, а также на оценку их влияния на финансовую устойчивость компаний. Для количественного анализа использовалась выборка из 200 компаний, представляющих энергетический, потребительский и технологический секторы.

Проблемы инвестиционных стандартов

До недавнего времени в инвестировании существовало два непреложных закона. Один из них развил лауреат Нобелевской премии по экономике Милтон Фридман. Он постулировал, что ответственность компании прежде всего заключается в том, чтобы обеспечивать прибыль своим акционерам [5]. Второй закон, продвигаемый основателем инвестиционной компании Vanguard Джеком Боглом, свидетельствует о том, что плата за управление активами должна быть снижена до минимально возможного уровня [1].

Растущее значение ESG–критериев ослабило конструкцию Фридмана о ключевой роли акционеров. Глобальные ESG-фонды превысят к 2025 г. 50 трлн долларов, что составит более трети от прогнозируемого общего объема глобальных активов под управлением в размере 140,5 трлн долларов[2]. Но, как и все революционные изменения, начала происходить обратная реакция. Реакция против ESG имеет существенное влияние. Основатель Strive Asset Management[3] Вивек Рамасвами, например, является одним из последовательных критиков ESG-инвестирования. Он утверждает, что ESG используется крупными финансовыми институтами, такими как BlackRock, Vanguard и State Street, для продвижения социальных и политических повесток, часто без ведома инвесторов. По его

[1] URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/no/pdf/2024/06/sustainability-report-2023.pdf

[2] URL: https://www.bloomberg.com/company/press/esg-assets-rising-to-50-trillion-will-reshape-140-5-trillion-of-global-aum-by-2025-finds-bloomberg-intelligence/

[3] Strive Asset Management – компания по управлению активами, позиционирующая себя в качестве антагониста традиционных ESG-подходов.

мнению, это противоречит принципу фидуциарной ответственности, который требует сосредоточиться на максимизации долгосрочной стоимости для акционеров. Рамасвами подчеркивает, что управление инвестициями должно быть прозрачно и основываться на согласии клиентов, а не навязывать им нефинансовые цели[1].

Законодательство против ESG также проходит через законодательные собрания американских штатов. В феврале 2024 г. губернатор Флориды Рон ДеСантис предложил закон, запрещающий использование критериев ESG во всех инвестиционных решениях штата [7]. Учитывая надзорную роль многих штатов над государственными пенсионными фондами, многие из которых имеют активы на сотни миллиардов долларов, такая угроза звучала серьезно.

Существует множество других проблем с концепцией ESG. Выяснить, соответствуют ли активы требованиям ESG, сложно, и это чревато предвзятостью и неправильными измерениями. Но, защищая закон Фридмана, противники ESG борются с другой частью инвестиционного канона – важностью низких сборов за управление активами.

Д. Гаррет и И. Иванов исследовали одну анти-ESG позицию [6]. Выяснилось, что принятые в Техасе законы против ESG, побочным эффектом которых стало сокращение числа андеррайтеров облигаций, увеличили процентные расходы эмитентов на 300–500 млн долларов за первые восемь месяцев их существования. Между тем законопроект штата Индианы против ESG был смягчен после того, как налоговая служба штата предположила, что он сократит годовой доход государственных пенсионных фондов на 1,2 процентного пункта, поскольку это ограничит инвестиции в частные компании, фондовый рынок и, следовательно, частные рынки.

[1] URL: https://www.dailysignal.com/2023/01/31/esg-is-terrifying-problematic-concept-in-investing-author-financial-adviser-vivek-ramaswamy-explains-why/

Проблемы активов

Идеальный портфель должен содержать сочетание классов активов, каждый из которых процветает в различных экономических сценариях. Но все традиционные классы активов – наличные деньги, облигации и акции – имеют существенную волатильность, когда инфляция находится на высоком уровне, а процентные ставки растут. Инфляция снижает стоимость как наличных денег, так и купонов, выплачиваемых по облигациям с фиксированной процентной ставкой. Рост ставок приводит к снижению цен на облигации, чтобы привести их доходность в соответствие с доходностью, преобладающей на рынке, и снижает цены на акции, делая будущие доходы менее ценными именно в текущий момент. Е. Димсон, П. Марш и М. Стонтон проанализировали этот процесс [2]. Они показывают, что в глобальном масштабе в период с 1900 по 2022 г. как акции, так и облигации опережали инфляцию, демонстрируя реальную доходность в годовом исчислении на уровне 5 и 1,7% соответственно. Но в годы высокой инфляции оба варианта работали неудовлетворительно. В среднем реальная доходность облигаций менялась с положительной на отрицательную, когда инфляция поднималась намного выше 4%. Акции сделали то же самое на уровне около 7,5%. В годы стагфляции, когда высокая инфляция совпадала с низким ростом, ситуация становилась значительно хуже. Акции теряли 4,7%, а облигации – 9%.

Другими словами, ни облигации, ни акции не являются краткосрочной страховкой от инфляции, даже если и те, и другие опережают ее в долгосрочной перспективе. Но этот вывод сочетается с другим, более позитивным. Сырьевые товары как частый источник инфляции предлагают эффективную защиту. Более того, товарные фьючерсы (контракты, не требующие покупки фактических баррелей нефти или бушелей пшеницы) выглядят как идеальный актив диверсифицированного инвестора. Чтобы понять причину,

нужно начать с их избыточной доходности по сравнению с наличными казначейскими векселями. В долгосрочной перспективе Димсон, Марш и Стонтон оценили это в 6,5% в годовом исчислении для долларовых инвесторов, что превышает даже 6% американских акций. Более того, эта доходность достигается при слабой корреляции с акциями и обратной зависимости от облигаций.

Товарные фьючерсы можно смешивать с другими активами для создания портфеля с гораздо лучшим соотношением между риском и доходностью. По историческим показателям портфель, равномерно разделенный между акциями и товарными фьючерсами, будет иметь лучшую доходность, чем портфель, состоящий только из акций, а волатильность составит три четверти. Такая политика оптимальна для инвестора, опасающегося высокой инфляции и низкого роста. Товарные фьючерсы в годы стагфляции приносили среднюю избыточную доходность в размере 10%.

Тем не менее товарные фьючерсы остаются эзотерическим классом активов, а не основным продуктом портфеля. Как и любые инвестиции, они, как показывает история, не обеспечивают гарантированного дохода. Из общих мировых инвестиционных активов на сумму 230 трлн долларов товарные фьючерсы составляют менее 500 млрд долларов, или 0,2%. Физическое предложение между тем ограничено. Если бы крупнейшие мировые инвесторы вложили капитал на фьючерсный рынок, произошло бы резкое искажение товарных цен [3]. Но для сравнительно небольших предприятий фьючерсы на сырьевые товары по-прежнему предлагают множество преимуществ.

При определении долгосрочной ценности компании инвестиционный аналитик задает вопросы: какие факторы будут отличать результаты этой компании от конкурентов; как компания завоевывает доверие и поддержку клиентов, сотрудников, регулирующих органов и других заинтересованных сторон; обеспечивает ли компания эффективные производственные процессы, минимизирующие или оптимизирующие использование дефицитных (и дорогих) природных ресурсов?

Хотя информация ESG сама по себе не ответит на эти вопросы, она может существенно помочь при проведении финансового и инвестиционного анализа ответа на поставленные вопросы. То, как компания управляет экологическими (E) и социальными (S) аспектами своего бизнеса, которые имеют отношение к производительности и созданию ценности, является сигналом того, насколько качественна долгосрочная финансовая устойчивость компании. Корпоративное управление (G), включая состав совета директоров и его роль в формировании и контроле за стратегией, является еще одним показателем качества лидерства и управления. Таким образом, изучение факторов ESG может поддерживать и улучшать традиционный финансовый анализ. Лучшие компании стратегически управляют всеми аспектами бизнеса и гарантируют, что их инвесторы, а также другие составляющие компании имеют достаточно информации, чтобы понять движущие силы и риски для устойчивых финансовых результатов. Например, компания по производству напитков может управлять, измерять и отчитываться о своем доступе к чистой воде в качестве вклада в производство, а также социального и экологического факторов. Компании, которые хорошо справляются с соответствующими вопросами ESG, как правило, быстро адаптируются к меняющимся экологическим и социальным тенденциям, эффективно используют ресурсы, имеют вовлеченных (и, следовательно, продуктивных) сотрудников и могут столкнуться с меньшими рисками регуляторных штрафов или репутационного ущерба. Анализ различных академических исследований показывает, что компании с высокими рейтингами по факторам ESG имеют более низкую стоимость капитала, в то время как отдельное исследование показывает, что большая прозрачность раскры-

тия нефинансовых (ESG) данных публичными компаниями приводит к более низкой волатильности [4]. Следовательно, выигрывают инвестиционные менеджеры, интегрировавшие эту информацию в свои процессы. При этом *релевантность* является ключевым фактором.

Исследования показывают, что компании с хорошими рейтингами по вопросам материальной устойчивости значительно превосходят фирмы с плохими рейтингами по этим вопросам. Напротив, фирмы с хорошими рейтингами по нематериальным вопросам устойчивости незначительно превосходят фирмы с низкими рейтингами по тем же вопросам.

Таким образом, не существует стандартных факторов ESG, которые универсально применимы для всех компаний, также как не существует универсальных факторов управления, не относящихся к ESG, которые указывают на потенциальную эффективность – факторы ESG необходимо учитывать с точки зрения их актуальности для конкретных отраслей и компаний.

Среди множества вопросов ESG изменение климата стало основным инвестиционным соображением. После Парижской климатической конференции COP 21 все больше инвесторов интегрируют данные о выбросах углерода в свои отчеты инвестирования, устойчивого инвестирования и управления инвестициями. В прошлом году 24% из 500 крупнейших инвесторов мира сообщили об измерении углеродного следа своих портфелей, чтобы управлять рисками, по сравнению с 7% в 2015 г.[1] За тот же период выросли целевые низкоуглеродные инвестиции и количество инвесторов, проголосовавших хотя бы за одно решение акционеров об изменении климата. Несмотря на рост популярности ESG, проблемы инвесторов остаются, поскольку способность оценивать факторы углеродного риска зависит от прогнозирования рисков, связанных с новой климатической повесткой, а также от наличия и качества данных.

Текущее состояние раскрытия ESG-факторов

После десятилетий растущего интереса к ESG со стороны различных заинтересованных сторон появляется значительный массив данных. Усилия практиков по созданию системы отчетности ESG и аналитических руководств становятся все более совершенными благодаря многолетнему коллективному практическому опыту работы на рынке. Сторонние поставщики инвестиционных исследований расширяют свои предложения, включая ESG наряду с более традиционным инвестиционным анализом. Несмотря на прогресс, эти усилия противоречат давно установившейся практике корпоративного раскрытия информации. Текущая корпоративная отчетность об устойчивом развитии часто включает раскрытие информации о факторах, которые менее важны для принятия инвестиционных решений (например, корпоративной благотворительности). В результате текущая практика отчетности может затруднить определение данных, полезных для принятия инвестиционных решений. Чтобы облегчить последовательное раскрытие и интеграцию существенных факторов ESG-компаниями и управляющими активами, создан ряд организаций, таких как PRI, CDP, SSE и др. Помимо различий в охвате данных (например, по классам активов и рыночной капитализации), эти и другие источники рейтингов ESG-компаний измеряют различные аспекты устойчивости компании, в том числе с помощью иногда противоречивых методологий оценки и исходных данных. Таким образом, как показывает целый ряд философий инвестиционных исследований, не существует единого способа предсказать финансовые результаты компании, как и единого подхода к оценке эффективности ESG-компаний или фондов.

[1] URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/about%20us/social%20responsibility/2023%20esg%20report/2023-esg-report-mck.pdf

Региональные риски и вызовы

Существует несколько базовых различий между европейским рынком, Азиатско-Тихоокеанским регионом и США. Европейские компании встречаются с высокими затратами на соблюдение жестких экологических стандартов. Например, введение налога на углеродные выбросы в 2023 г. увеличило расходы немецких компаний на 20%. В США основная проблема заключается в отсутствии единой системы регулирования ESG. Это позволяет компаниям больше манипулировать данными для улучшения своих рейтингов. В странах Азии основная сложность связана с низкой зрелостью рынков. Например, в Китае около 30% компаний не предоставляют ESG-отчеты, а качество публикуемых отчетов находится на невысоком уровне.

Европа лидирует в области ESG благодаря строгим регуляциям, в то время как США демонстрируют смешанный подход с высокой активностью в частном секторе и политическими ограничениями. Азия показывает динамичный рост, но сталкивается с проблемами прозрачности, а развивающиеся рынки нуждаются в поддержке для реализации ESG-инициатив.

Внедрение ESG-стратегий сопряжено с многочисленными вызовами. Феномен «зеленого камуфляжа» (greenwashing) также оказывает негативное влияние на доверие к ESG. Исследование Sustainalytics показало, что 25% компаний развивающихся рынков используют неточные данные, что снижает доверие со стороны инвесторов и приводит к потере до 12% капитализации в краткосрочной перспективе.

Высокие затраты на реализацию ESG также остаются ключевым барьером. Например, в энергетической отрасли компании инвестируют до 15% годового бюджета в модернизацию, что временно снижает их операционную прибыльность.

Несмотря на высокие затраты реализации ESG-стратегий, рыночная капитализация компаний в отсутствие ESG-стратегий существенно ниже, чем компаний, использующих ESG. Это происходит в связи с возникновением регуляторных рисков, таких как штрафы за нарушение экологических норм, а также репутационными издержками. Согласно отчету MSCI (2023), компания с постоянными ESG-оценками демонстрирует стабильную доходность и меньшую волатильность. Рыночная капитализация компаний с ESG-стратегией, как правило, выше из-за большей устойчивости, повышения степени доверия и долгосрочного роста. Однако внедрение ESG требует значительных инвестиций, и компании, которые это делают при старте, могут получить существенные издержки.

Моделирование

Для количественной оценки влияния ESG-факторов на рыночную капитализацию была использована модель множественной линейной регрессии.

Данные для модели являются гипотетическими, сформированными на основе открытых отчетов ведущих международных аналитических агентств, таких как MSCI[1], Sustainalytics[2], Bloomberg[3]. Модель рассматривает данные 200 компаний, разделенных по секторам следующим образом:

– энергетический сектор – 70 компаний;

– технологический сектор – 60 компаний;

– потребительский сектор – 70 компаний.

Подобное сбалансированное распределение позволяет проанализировать влияние ESG-факторов на капитализацию по отраслям с равной статистической открытостью для энергетического и потребительского секторов, а также с высоким потенциалом для технологического блока.

В данной модели рассматривается влияние трех независимых переменных на рыночную капитализацию: ESG-рейтинга

[1] URL: https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-industry-materiality-map
[2] URL: https://www.sustainalytics.com/esg-risk-ratings
[3] URL: https://www.bloomberg.com/professional/products/data/enterprise-catalog/esg/

(X_1), затрат на ESG (X_2) и прозрачности отчетности (X_3).

ESG-рейтинг (X_1) – это оценка компании по экологическим (E), социальным (S) и управленческим (G) критериям (источник: данные рейтинговых агентств, таких как MSCI, Sustainalytics, Bloomberg ESG Scores).

Затраты на ESG (X_2) – это инвестиции компании в проекты, связанные с ESG (источник: финансовая отчетность компании, предполагаемые затраты на устойчивое развитие).

Прозрачность отчетности (X_3) – это уровень раскрытия данных о финансовой и социальной деятельности компании (источник: шкала GRI (Global Reporting Initiative) или аналогичная система).

Уравнение модели выглядит следующим образом:

$$MC = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \varepsilon,$$

где MC – рыночная капитализация;

β_0 – константа, базовое значение рыночной капитализации (в миллиардах долларов), которое компания имеет при отсутствии влияния всех факторов;

β_1 – коэффициент, показывающий влияние ESG-рейтинга;

β_2 – коэффициент, отражающий влияние затрат (вложенных инвестиций) на ESG;

β_3 – коэффициент, отражающий эффект прозрачности;

X_1 – ESG-рейтинг компании (от 50 до 100);

X_2 – затраты на ESG (в млрд долл.);

X_3 – прозрачность отчетности (шкала от 5 до 10 баллов);

ε – случайная ошибка, влияние внешних факторов, не включенных в модель, составляет ±2,5%.

Коэффициенты β_1, β_2, β_3 показывают степень влияния переменных X_1, X_2, X_3 на результат моделирования. Их определение произведено с помощью статистических методов регрессии на основе сбора данных по значениям независимых характеристик (X_1, X_2, X_3) и рыночной капитализации 200 компаний из разных отраслей с использованием метода наименьших квадратов.

Коэффициент рыночной капитализации β_0 определяется исключительно как математическое предположение, рассчитанное на основе рассматриваемых/фактических данных без учета влияния дополнительных факторов. Для нашего исследования рассмотрена ситуация, когда коэффициент рыночной капитализации β_0 является величиной постоянной и равен 12,4.

При использовании метода линейной регрессии каждый коэффициент регрессии (β_1, β_2, β_3) показывает *влияние отдельной переменной* (X_1, X_2, X_3) *на зависимую переменную – рыночную капитализацию* (MC). Эти значения выражены в единицах измерений, характерных для каждой переменной.

В текущей модели значения коэффициентов следующие: β_1 = 0,23; β_2 = 0,15; β_3 = 1,78. То есть увеличение ESG-рейтинга (X_1) на 1 пункт увеличивает рыночную капитализацию (MC) на 0,23 млрд долларов (β_1 = 0,23); увеличение затрат на ESG (X_2) на 1 млн долларов увеличивает MC на 0,15 млрд долларов (β_2 = 0,15), а повышение прозрачности (X_3) на 1 пункт добавляет к рыночной капитализации 1,78 млрд долларов (β_3 = 1,78).

Таким образом, уравнение линейной регрессии будет выглядеть следующим образом:

$$MC = 12{,}4 + 0{,}23 \cdot X_1 + 0{,}15 \cdot X_2 + 1{,}78 \cdot X_3 + \varepsilon.$$

Ожидаемая капитализация по секторам экономики приведена в нижеприведенной таблице:

Сектор	ESG-рейтинг (X_1)	ESG-инвестиции (X_2)	Прозрачность (X_3)	Ожидаемая капитализация (MC)
Энергетика	72	0,4	7,7	42,7
Технологии	76	0,45	9	46
Потребительский	75	0,3	7	42,2

Общая средняя капитализация компании составляет 43,6 млрд долларов. Для всех секторов ESG-рейтинг (X_1) оказывает наибольшее влияние на рыночную капитализацию.

Использование прогнозных результатов и открытых источников данных может давать изменчивые результаты, особенно если такие данные различаются по формату или структуре. Чтобы снизить риски, важно применять унифицированные методологии оценок. При различных подходах к оценкам в зависимости от принятого законодательства, а также в отсутствие учета территориального/странового подхода к ранжированности влияющих независимых характеристик расчет рыночной капитализации можно осуществлять с использованием относительных коэффициентов.

Рассмотрим ситуацию, в которой ESG-рейтинг (X_1) вносит наибольший вклад – 40%, затраты в ESG (X_2) и прозрачность (X_3) – по 30%. Суммарный вес всех факторов равен 100%, что делает модель легко интерпретируемой.

Коэффициенты $\beta_1 = 0{,}4$; $\beta_2 = 0{,}3$; $\beta_3 = 0{,}3$ показывают относительный вклад факторов в рыночную капитализацию. Сумма коэффициентов равна 1, и это помогает понять влияние каждого фактора в общем эффекте, что полезно для управления планированием.

В случае использования модели с относительными коэффициентами (в диапазоне от 0 до 1) итоговая модель может выглядеть следующим образом:

$$MC = \beta_0 + 0{,}4 \cdot X_1 + 0{,}3 \cdot X_2 + 0{,}3 \cdot X_3.$$

В рассмотренном случае модель показывает, что ESG-рейтинг должен быть приоритетом для компаний, так как данный параметр имеет наибольшее влияние. Модель легко адаптируется для разных отраслей и масштабов бизнеса, и в этом ее преимущество. При этом компании должны уделять равное внимание всем трем факторам, чтобы добиться максимальной эффективности своих ESG-стратегий.

В случае использования относительных коэффициентов модель приобретает ситуативный характер, когда на весовую долю параметра можно влиять изменением коэффициента. Использование данного метода предпочтительно в условиях высокой изменчивости экономических сценариев, при этом на расчет будет влиять субъективность выбора весовой доли коэффициента.

Расчет коэффициентов регрессии основан на анализе исторических данных компаний из открытых источников и на гипотетических прогнозных значениях. Таким образом, оценка параметров становится уязвимой для их вольного трактования в конкретной стране с учетом утвержденных норм и правил. В условиях различных форм отчетности формирование рейтингов (как ESG, так и прозрачности) может иметь различия. Поэтому метод относительных коэффициентов может стать предпочтительным.

Заключение

Разные подходы к отчетности создают трудности для инвесторов и регуляторов. В Европе компании обязаны следовать Директиве ЕС по нефинансовой отчетности, тогда как в США доминируют частные рейтинговые агентства. В Азии, где ESG-инициативы находятся на ранней стадии развития, компании часто используют собственные методы оценки, что затрудняет сопоставление с глобальными стандартами. Недостаточная прозрачность данных о выбросах углерода, условиях труда и управлении также является одной из ключевых проблем. Около 35% компаний на развивающихся рынках указывают в отчетах неполные или неточные данные, чтобы соответствовать требованиям инвесторов.

Результаты анализа показывают влияние ESG-факторов на рыночную капитализацию компаний, что объясняет вектор их продвижения в корпоративные стратегии. Построенная регрессионная модель демонстрирует, что наибольшее влияние на капитализацию оказывает ESG-рейтинг компании (X_1), за ним следуют прозрач-

ность отчетности (X_3) и затраты на ESG (X_2).

Данные модели подтверждают, что ESG-стратегии оказывают положительное влияние на рыночную стоимость компаний, но их успешная реализация требует соблюдения ряда условий:

– компании с ESG-рейтингом ниже 50 теряют в среднем 8% капитализации ежегодно;

– низкая прозрачность ($X_3 < 5$) связана с репутационными рисками, которые приводят к штрафам и потере доверия инвесторов.

Компании, которые смогут адаптироваться к новым требованиям, получат преимущества, выражающиеся в росте рыночной капитализации, снижении операционных рисков и увеличении доверия со стороны инвесторов. Однако это возможно только при соблюдении высокого уровня прозрачности, возможности активного инвестирования и унификации стандартов.

Список литературы

1. *Bogle J. C.* Common Sense on Mutual Funds: Fully Updated 10th Anniversary Edition. – NJ : John Wiley & Sons, 2010.

2. *Dimson E., Marsh P., Staunton M.* Global Investment Returns Yearbook 2022 Summary Edition // Credit Suisse Research Institute. – 2022. – URL: https://www.readkong.com/page/credit-suisse-global-investment-returns-yearbook-2023-3767679

3. *Eccles R. G., Crowley D. F. C.* Turning Down the Heat on the ESG Debate: Separating Material Risk Disclosures from Salient Political Issues // Harvard Law School Forum on Corporate Governance. – 2023. – URL: https://corpgov.law.harvard.edu (дата обращения: 29.11.2024).

4. *Elkington J.* Triple Bottom Line: Rethinking the Foundations of Sustainability // Journal of Corporate Sustainability. – 2021. – Vol. 14 (2). – P. 10–20.

5. *Friedman M.* The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits // The New York Times Magazine. – 2007. – Vol. 32. – P. 173–178.

6. *Garrett D. G., Ivanov I. T.* Gas, Guns, and Governments: Financial Costs of Anti-ESG Policies // Brookings. – 2023. – April 12. – URL: https://www.brookings.edu/articles/gas-guns-and-governments/ (дата обращения: 24.11.2024).

7. *Segal M.* DeSantis Signs Anti-ESG Rules into Law // ESG Today. – 2023. – May 3. – URL: https://www.esgtoday.com/desantis-signs-anti-esg-rules-into-law/ (дата обращения: 22.11.2024).

References

1. Bogle J. C. Common Sense on Mutual Funds: Fully Updated 10th Anniversary Edition. NJ, John Wiley & Sons, 2010.

2. Dimson E., Marsh P., Staunton M. Global Investment Returns Yearbook 2022 Summary Edition. *Credit Suisse Research Institute*, 2022. Available at: https://www.readkong.com/page/credit-suisse-global-investment-returns-yearbook-2023-3767679

3. Eccles R. G., Crowley D. F. C. Turning Down the Heat on the ESG Debate: Separating Material Risk Disclosures from Salient Political Issues. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 2023. Available at: https://corpgov.law.harvard.edu (accessed 29.11.2024).

4. Elkington J. Triple Bottom Line: Rethinking the Foundations of Sustainability. *Journal of Corporate Sustainability*, 2021, Vol. 14 (2), pp. 10–20.

5. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 2007, Vol. 32, pp. 173–178.

6. Garrett D. G., Ivanov I. T. Gas, Guns, and Governments: Financial Costs of Anti-ESG Policies. *Brookings*, 2023, April 12. Available at: https://www.brookings.edu/articles/gas-guns-and-governments/ (accessed 24.11.2024).

7. Segal M. DeSantis Signs Anti-ESG Rules into Law. *ESG Today*, 2023, May 3. Available at: https://www.esgtoday.com/desantis-signs-anti-esg-rules-into-law/ (accessed 22.11.2024).

Сведения об авторах

Павел Игоревич Севостьянов
кандидат политических наук, доцент
кафедры политического анализа
и социально-психологических процессов
РЭУ им. Г. В. Плеханова;
действительный государственный советник
Российской Федерации.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Sevostyanov.PI@rea.ru

Зарина Владимировна Богатурия
преподаватель Бизнес-школы
маркетинга и предпринимательства
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Arinazvl@gmail.com

Information about the authors

Pavel I. Sevostyanov
PhD, Assistant Professor
of the Department for Political Analysis
and Socio-Psychological
Processes of the PRUE;
Full State Councilor of the Russian Federation.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Sevostyanov.PI@rea.ru

Zarina V. Bogaturiya
Lecturer at the Business School
of Marketing and Entrepreneurship
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Arinazvl@gmail.com

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-35-42

CC BY

АКТУАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

З. В. Пасечная, Д. В. Назарычев
Нижегородская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации,
Нижний Новгород, Россия

Представленное исследование имеет своей целью рассмотрение вопроса трансформации концептуальных основ системы обеспечения экономической безопасности. Его актуальность обусловлена высокой динамичностью развития социально-экономических отношений, происходящего под воздействием цифровизации, возникновения новых их форм. Результатами проведенного исследования являются выведение аналитическим путем свойств платформенной экономики, формирование авторского подхода к разграничению понятий «экономика платформ», «платформенная экономика», а также подтверждение гипотезы о связи степени развития платформенной экономики и уровня экономической безопасности государства, хозяйствующего субъекта и личности, что свидетельствует о комплексности влияния трансформационных процессов, происходящих в экономике. Базовым принципом, который был заложен при формировании нового подхода к разграничению широкой и узкой трактовок понятия «платформенная экономика», стало использование свойства стадийности процессов платформизации, а также предположение о необходимости разделения практической и теоретической сфер в применении понятийного аппарата. Кроме того, в ходе исследования был дополнен перечень задач по направлению государственной политики в области обеспечения экономической безопасности, адаптированный к условиям платформизации. Авторами вводятся еще две задачи – повышение благоприятного конкурентного климата на отечественных рынках и уровня регулятивной реактивности.

Ключевые слова: экономика платформ, трансформация экономики, цифровизация, платформенная занятость, инновации.

UPDATING GOALS OF PROVIDING ECONOMIC SECURITY IN CONDITIONS OF PLATFORM ECONOMY

Zlata V. Pasechnaya, Dmitry V. Nazarychev
Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of the Interior of the Russian Federation,
Nizhny Novgorod, Russia

The goal of the present research is to study the problem of transforming conceptual foundations of the system providing economic security. Its acute nature is stipulated by high dynamics of social and economic relation development taking place under the impact of digitalization and arising of their new forms. Findings of the research include identification by analytical way of features of platform economy, elaboration of the author's approach to distinguishing such notions as 'economy of platforms' and 'platform economy' and corroboration of the hypothesis about the link between the degree of platform economy development and the level of economic security of state, business entity and personality, which testifies to the complex impact of transformation processes taking place in economy. The basic principle worked-out in elaboration of the new approach to distinguishing the broad and narrow interpretation of the notion 'platform economy' was the use of the feature of staging of platformization processes and the assumption about the necessity to split practical and theoretical spheres in using the conceptual framework. Apart from that, during the research the list of goals dealing with state policy in the field of providing economic security adjusted to conditions of platformization was supplemented. The authors have introduced two more goals, i. e. to improve favorable competitive climate on home markets and to raise the level of regulation responsiveness.

Keywords: economy of platforms, economy transformation, digitalization, platform employment, innovation.

Появление новых форм экономических отношений не только сопровождается качественно иным эффектом, оказываемым на социально-экономическую среду, но и обусловливает необходимость совершенствования совокупности механизмов и инструментов, позволяющих сохранить и приумножить полезный результат влияния инноваций. Имеющий относительно молодую историю феномен платформенной экономики в силу комплексности своего действия оказывает влияние на каждый уровень (государство, хозяйствующий субъект, личность) системы обеспечения экономической безопасности. Данный факт предопределяет необходимость корректировки задач указанного процесса с учетом современных условий.

Прежде всего необходимо определить границы категории «платформенная экономика», дать ее определение, которое претендовало бы на практико-ориентированное отражение ее сущностных черт. Актуальность данного вопроса предопределила многообразие существующих в настоящее время подходов и точек зрения относительно содержательного наполнения рассматриваемой категории, а также недостаточность учета факта функционирования уникальных участников цифровой экономики при реализации инструментария обеспечения экономической безопасности. Так, авторы аналитического доклада, подготовленного ИСИЭЗ и ИППР НИУ ВШЭ, определяют платформенную экономику как совокупность рынков и отраслей экономики, цифровых платформ и технологий, а также среды как источника условий для развития последних [1. – С. 12]. И. И. Романец и Е. Б. Шелудько видят ее как динамичную социально-экономическую модель [4. – С. 138]. Е. В. Попов, В. Л. Симонова и А. Д. Тихонова указывают на экономику цифровых платформ как на новую технико-экономическую парадигму [2. – С. 125]. Д. Ю. Рожкова, рассматривая данное явление как систему хозяйствования, выделяет следующие ее ключевые признаки: функционирование онлайн-посредников, именуемых операторами платформ; основная форма осуществления ими своей деятельности – интернет-платформа; неизолированное существование последних, но в дополнение к традиционной экономике; специфический набор методов, которыми обеспечиваются такие процессы, как производство, распределение, обмен и потребление благ. Кроме того, ею выделяются принципы функционирования платформенной экономики: сетевой эффект, цифровой потенциал, безграничность и сверхскорость, наращивание ценности, снижающаяся асимметрия информации [3. – С. 11].

В аналитическом брифе Пражского процесса «Миграция и платформенная экономика» в части, относящейся к определению платформенной экономики, признается, что технологический аспект хотя и играет важную роль в данном ключе, но не является достаточным для наиболее полного отражения ее уникальности. Данный тип экономики определяется как совокупность торговых площадок (цифровых), платформ, служащих целям покупки, продажи, обмена товарами и услугами[1].

М. Кенни и Дж. Зисман закладывают в понятие «экономика цифровых платформ» рост видов деятельности, осуществляемых с использованием цифровых технологий, в различных секторах – от бизнеса и политики до социальных взаимодействий. В качестве одной из отличительных ее черт исследователями отмечается формирование совокупности экономических отношений, находящихся в зависимости от Интернета, вычислений и данных [9. – С. 66].

Зарубежные авторы З. Дж. Акс, А. К. Сонг, Л. Зерб, Д. Б. Одретч и Э. Комлоши, характеризуя эволюцию рынков, иерархических моделей и сетей, приводят свойства, присущие экономике XXI в.:

[1] URL: https://www.icmpd.org/file/download/48132/file/Policy%2520Brief_%2520Migration%2520and%2520the%2520Platform%2520Economy%2520RUS.pdf (дата обращения: 19.04.2024).

формирование экосистем; человеческий капитал как одна из важнейших ценностей; снижение влияния ограничений, связанных с территориальным аспектом; большие объемы передачи данных. В качестве координирующей силы ими называется «цифровая рука платформ»; а распространенной организационной формой, пришедшей на смену вертикальной интеграции, – платформа. Приоритетными объектами изучения в экономической теории становятся двусторонние рынки, теория сетей и сложные системы; движущим элементом развития служит микропроцессор. В развитие идеи о том, что понятие «платформенная экономика» охватывает рост видов деятельности в данной сфере, ими предлагается подход к пониманию экономики цифровых платформ через призму трех аспектов: инфраструктуры цифровых технологий, многосторонних цифровых платформ и экосистемы, основанной на платформе. Кроме того, отмечается, что ключевую роль в развитии цифровой платформенной экономики сыграли именно стартапы [6. – С. 5].

Определения, проанализированные в приведенных источниках, безусловно, раскрывают основной смысл данной категории, но зачастую авторами расставляются акценты в пользу описания специфики функционирования ее базовых элементов – платформ либо указания признаков, помимо сугубо специфических для платформенной экономики, характерных в целом для цифровой экономики. Поскольку определение концептуальных основ важно не только для теории науки, но и для практической сферы, что связано в том числе с актуальной в настоящее время проблемой адаптации и совершенствования правового инструментария регулирования деятельности участников платформенной экономики, то можно считать обоснованной и необходимой доработку изучаемого понятийно-категориального аппарата. Кроме того, разрешая вопрос о соотношении цифровой и платформенной экономики, мы можем отметить, что платформенная экономика сформировалась на одном из этапов цифровизации и на той почве, которую подготовила цифровая трансформация. Но рассматривать ее лишь как часть цифровой экономики недостаточно ввиду масштабов, принимаемых ею в настоящее время. Ведь и сама цифровая экономика не является статичным явлением, а находится в перманентной динамике [7]. Это свидетельствует о том, что многие формы, в которых она реализует и будет реализовывать свой потенциал, еще предстоит узнать. В этом может оказать содействие обособление платформенной экономики как исследовательского объекта от цифровой.

Так, нами выдвигается тезис о необходимости разделения понятий, зачастую использующихся как синонимы, – «экономика платформ» и «платформенная экономика», а также рассмотрения последнего в узкой и широкой трактовке. Так как теоретическая база по функционированию цифровых платформ на современном этапе представляет собой совокупность работ, рассматривающих отдельные их аспекты (значительный прогресс в данном ключе достигнут в экономической теории, цифровом маркетинге и менеджменте), целесообразно под экономикой платформ понимать область знания, описывающую принципы, закономерности, признаки, законы, правила функционирования цифровых платформ и формируемых на их основе экономических отношений. Разрабатываемые в ее рамках теоретические конструкции имеют значение для практической деятельности, так как применимы при сценарном прогнозировании, а также оперативном и стратегическом планировании, обладают ценностью для создания регулятивных механизмов в отношении новых субъектов экономики. В данном ключе следует подчеркнуть наличие большого поля для разработки и систематизации теоретической базы, которая в настоящее время находится еще на этапе формирования.

Наряду с этим мы предлагаем рассматривать платформенную экономику как отдельный экономический феномен и как этап развития экономики. Именно этот принцип заложен в качестве базового в авторское видение понимания исследуемой категории в широком и узком смысле. При этом имеется в виду исследование платформ не как этапа в рамках процесса цифровой трансформации, а как одной из конечных стадий процесса платформизации экономики. Наш подход объясняется тем, что подобное видение способно удовлетворить многие запросы практики. Его потенциал проявляется, к примеру, в применимости для целей анализа этапов платформизации экономики в части, необходимой для формирования мнения о том, является ли платформенная экономика той или иной юрисдикции сформировавшейся или находится еще на этапе становления и развития. Последнее в свою очередь, как предполагается, будет весьма полезно в практическом отношении при разработке, реализации, корректировке документов (программ, стратегий и др.) планирования, разрабатываемых органами, наделенными правом выдвижения соответствующих инициатив. В связи с этим можем утверждать, что проанализированные ранее подходы к определению понятия платформенной экономики соответствуют скорее широкой его трактовке, т. е. как отдельного экономического феномена.

Формулируя авторскую дефиницию, мы исходим из того, что платформенной экономике как явлению, выделившемуся из цифровой экономики, присущ ряд свойств, аналогичных последней. Однако мы сфокусируем внимание на выявлении характеристик, являющихся для нашего объекта рассмотрения специфическими.

Мы выделяем следующие свойства платформенной экономики:

– *наличие отечественных платформ в национальной экономике*. Если мы имеем своей целью охарактеризовать качество и, соответственно, конкурентоспособность платформенной экономики той или иной юрисдикции, то наличие собственных платформ иллюстрирует в первую очередь степень самостоятельности и определенной независимости национальных рынков;

– *новое качество менеджмента – развитие платформенных компетенций*. В цифровой экономике важность технологического аспекта обусловлена тем, что цифровые решения позволяют достичь снижения издержек, связанных с поиском, распространением, транспортировкой, отслеживанием и верификацией, а решение задачи оптимизации лежит все-таки на самих экономических агентах (квалификация, организационные изменения также являются факторами, влияющими на эффективность деятельности фирмы, помимо внедрения инновационных технологий) [8];

– *уровень лояльности субъектов платформенной экономики к новым форматам взаимодействия и получения благ*. Многими исследователями цифровая экономика в целом рассматривается как новый способ мышления [8]. Если меняются требования к набору компетенций специалистов, занятых в платформенной экономике, справедливо предположить, что преобразуется стиль мышления и у целевой аудитории. Уровень лояльности потребителей, как предполагается, – лишь один из возможных критериев, иллюстрирующих данную тенденцию;

– *признание платформенной занятости*. В данном контексте отражается одна из проблем, связанная с неопределенностью статуса занятых через цифровые платформы труда [5. – С. 85]. Сложно говорить о достаточном уровне развития платформенной экономики в условиях, когда граждане могут чувствовать себя незащищенными. Разрешение указанного вопроса позволит не только повысить степень доверия к новому формату экономических отношений, но и в качестве дополнительного эффекта будет способствовать снижению страха перед инновациями;

– *формирование особого вида блага – максимизации полезности, извлекаемой из оптимизации коммуникаций*. При этом коммуника-

ции могут быть различными: между государством и бизнесом (G2B); государством и частными лицами (G2C); бизнесом и потребителями (B2C); между физическими лицами (C2C); между предпринимательскими структурами (B2B) и др. Так формируются новые рынки или преобразуются имеющиеся. Е. В. Попов, В. Л. Симонова и А. Д. Тихонова, оценивая роль цифровых платформ в инновационной деятельности, подчеркивают, что именно благодаря им и развитой IT-инфраструктуре коммуникационные процессы между стейкхолдерами приобрели новое качество [2. – С. 125]. Кроме того, успех платформ заключается также в формировании циклов обратной связи с сообществом, что позволяет ей быть гибкой в отношении выстраиваемой стратегии [10];

– *наличие выстроенной действенной системы мер регулирования соответствующих экономических отношений*, что свидетельствует о высоком уровне развития институциональной среды.

Таким образом, платформенная экономика (в узком смысле слова) представляет собой один из этапов социально-экономических преобразований в процессе платформизации, характеризующийся наличием отечественных платформ в национальной экономике; приобретением менеджментом нового качества, выражающегося в расширении компетенций в части, необходимой для эффективного управления бизнес-процессами в новых условиях; высоким уровнем доверия и лояльности субъектов платформенной экономики к новым форматам взаимодействия и получения благ; признанием платформенной занятости; наличием выстроенной действенной системы мер регулирования соответствующих экономических отношений, а также отличающийся формированием в ее рамках особого вида блага – максимизации полезности, извлекаемой из оптимизации коммуникаций.

Любой процесс преобразований социально-экономических отношений потенциально сопряжен с тем или иным набором рисков. Примерами этого служат такие факты, как вероятность доминирования иностранных платформ на отечественном рынке[1]; сложности в адаптации компаний, применяющих новые в своей логике бизнес-модели к условиям традиционной экономики с целью достижения баланса интересов всех участвующих сторон; привлекательность площадок для воздействия со стороны криминальной среды (например, получившие широкое распространение факты мошенничества на цифровых платформах. Так, электронная коммерция за 2023 г. по количеству фишинговых сайтов опередила даже кредитно-банковский сектор. В целом на отрасль электронной коммерции пришлось 17,4% в совокупном количестве фишинговых ресурсов, которые были выявлены в данном периоде. Кроме того, возросло количество атак на продавцов маркетплейсов. Цель большей части подобных манипуляций – получение доступа в личный кабинет предпринимателя на соответствующих платформах[2]) и ряд других. Таким образом, нами выдвигается тезис о наличии связи степени развития платформенной экономики с уровнем экономической безопасности государства, хозяйствующего субъекта, личности. Это обусловливает необходимость актуализации совокупности задач в области обеспечения экономической безопасности. Так, действующая Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года содержит положения, согласно которым одним из направлений государственной политики в данной сфере является создание условий, обеспечивающих безопасность экономической деятельности (пп. 7 п. 15). Ключевые задачи, требующие решения в рамках реализации данного направления, сопряжены с проблемати-

[1] URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 17.06.2024).

[2] URL: https://rt-solar.ru/upload/iblock/267/gk3a1hpcz2s5qjwm8qw6lnnpwtwcx63f/Klyuchevye-vneshnie-tsifrovye-ugrozy-dlya-rossiyskikh-kompaniy-v-2023-godu.pdf (дата обращения: 17.06.2024).

кой, касающейся формализации поводов остановки осуществления предпринимательской деятельности; избирательностью в применении мер правового регулирования в отношении ее субъектов; противоправными посягательствами в данной сфере; коррупционными схемами; возможностью криминализации отношений между представителями органов власти и бизнеса, а также иностранными структурами; преднамеренным банкротством; антитеррористической защищенностью критически важных объектов и объектов, признаваемых потенциально опасными; деятельностью иностранных специальных служб и организаций.

Нами предлагается дополнить приведенный перечень двумя задачами, учитывающими специфику, связанную с повсеместной нацеленностью на построение цифровой экономики и процессами платформизации последней (в рамках того же направления, касающегося безопасной экономической деятельности):

– повышение благоприятного конкурентного климата на отечественных рынках (одной из возможных мер в данном отношении может быть мониторинг конкурентной среды на рынках с доминирующим положением платформ);

– повышение уровня регулятивной реактивности (подразумевается преодоление разрыва, отставания в совершенствовании нормативной правовой базы и развитии новых форм экономических отношений; вводя понятие регулятивной реактивности, мы имеем в виду скорость, с которой преобразуется регулятивный инструментарий в ответ на внешнее воздействие в виде развития социально-экономических отношений).

Выведенные положения соответствуют очерченным в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации целям государственной политики в данной области, а именно: создание условий, при которых будет укрепляться экономический суверенитет государства (пп. 1 п. 14); повышаться устойчивость экономики к воздействию, оказываемому на нее внешними и внутренними вызовами и угрозами (пп. 2 п. 14); обеспечиваться экономический рост (пп. 3 п.14); повышаться качество и уровень жизни населения (пп. 6 п. 14). Кроме того, данные положения также согласуются с задачей, выделенной в Стратегии в качестве необходимой для достижения целей обеспечения экономической безопасности, заключающейся в формировании благоприятных условий деловой среды (пп. 26 п. 67).

Следует отметить, что отмеченное соответствует Указу 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» в части, относящейся к обеспечению устойчивой и динамичной экономики, а также ее цифровой трансформации.

Перспективы дальнейших исследований в рамках затронутой авторами проблематики таковы: изучение стадийности процесса платформизации экономики, практическая адаптация концептуальной системы свойств платформенной экономики посредством разработки в ее рамках совокупности количественных показателей. Теоретическая значимость результатов исследования состоит в предложении подхода, который потенциально способен положить начало систематизации совокупности знаний в части функционирования цифровых платформ.

Список литературы

1. Платформенная экономика в России: потенциал развития : аналитический доклад / Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг, А. В. Демьянова и др.; под ред. Л. М. Гохберга,

Б. М. Глазкова, П. Б. Рудника, Г. И. Абдрахмановой; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2023.

2. *Попов Е. В., Симонова В. Л., Тихонова А. Д.* Эволюция цифровых платформ инновационной деятельности // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2022. – № 4. – С. 117–130.

3. *Рожкова Д. Ю.* Цифровая платформенная экономика: определение и принципы функционирования // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2017. – № 10 (104). – URL: https://elibrary.ru/item.asp?edn=znlzbj&ysclid=lxq5tflcxb965957553 (дата обращения: 19.04.2024).

4. *Романец И. И., Шелудько Е. Б.* Платформенные рынки как основа цифровой трансформации социально-экономических процессов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 5 (55). – С. 138–145.

5. *Черных Е. А.* Качество платформенной занятости: неустойчивые (прекаризованные) формы, практики регулирования, вызовы для России // Уровень жизни населения регионов России. – 2020. – Т. 16. – № 3. – С. 82–97.

6. *Acs Z. J., Song A. K., Szerb L., Audretsch D. B., Komlósi E.* The Evolution of the Global Digital Platform Economy: 1971–2021 // Small Business Economics. – 2021. – N 57 (2). – P. 1–31.

7. *Brynjolfsson E., Kahin B.* (eds.). Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research. – The MIT Press, 2000.

8. *Goldfarb A., Tucker C.* Digital Economics // Journal of Economic Literature. – 2019. – N 57 (1). – P. 3–43.

9. *Kenney M., Zysman J.* The Rise of the Platform Economy // Issues in Science and Technology. – 2016. – N 32 (3). – P. 61–69.

10. *Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P.* Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You. – Wiley, 2017.

References

1. Platformennaya ekonomika v Rossii: potentsial razvitiya: analiticheskiy doklad [The Platform Economy in Russia: Development Potential: an Analytical Report], G. I. Abdrakhmanova, L. M. Gokhberg, A. V. Demyanova et al.; edited by L. M. Gokhberg, B. M. Glazkov, P. B. Rudnik, G. I. Abdrakhmanova; National Research University Higher School of Economics. Moscow, ISIEZ HSE Publ., 2023. (In Russ.).

2. Popov E. V., Simonova V. L., Tikhonova A. D. Evolyutsiya tsifrovykh platform innovatsionnoy deyatelnosti [Evolution of Digital Innovation Platforms]. *Vestnik Permskogo natsionalnogo issledovatelskogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsialno-ekonomicheskie nauki* [Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-Economic Sciences], 2022, No. 4, pp. 117–130. (In Russ.).

3. Rozhkova D. Yu. Tsifrovaya platformennaya ekonomika: opredelenie i printsipy funktsionirovaniya [Digital Platform Economy: Definition and Principles of Functioning]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal* [Management of Economic Systems: an electronic scientific journal], 2017, No. 10 (104). (In Russ.). Available at: https://elibrary.ru/item.asp?edn=znlzbj&ysclid=lxq5tflcxb965957553 (accessed 19.04.2024).

4. Romanets I. I., Sheludko E. B. Platformennye rynki kak osnova tsifrovoy transformatsii sotsialno-ekonomicheskikh protsessov [Platform Markets as a Basis for Digital Transformation of Socio-Economic Processes]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i*

sovershenstvovaniya [Innovative Economics: Prospects for Development and Improvement], 2021, No. 5 (55), pp. 138–145. (In Russ.).

5. Chernykh E. A. Kachestvo platformennoy zanyatosti: neustoychivye (prekarizovannye) formy, praktiki regulirovaniya, vyzovy dlya Rossii [The Quality of Platform Employment: Unstable (Precarized) Forms, Regulatory Practices, Challenges for Russia]. *Uroven zhizni naseleniya regionov Rossii* [Standard of Living of the Population of the Regions of Russia], 2020, Vol. 16, No. 3, pp. 82–97. (In Russ.).

6. Acs Z. J., Song A. K., Szerb L., Audretsch D. B., Komlósi E. The Evolution of the Global Digital Platform Economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 2021, No. 57 (2), pp. 1–31.

7. Brynjolfsson E., Kahin B. (eds.). Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research. The MIT Press, 2000.

8. Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics. *Journal of Economic Literature*, 2019, No. 57 (1), pp. 3–43.

9. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 2016, No. 32 (3), pp. 61–69.

10. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You. Wiley, 2017.

Сведения об авторах

Злата Валерьевна Пасечная
адъюнкт адъюнктуры Нижегородской академии МВД России.
Адрес: федеральное государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации», 603144, Нижний Новгород, Анкудиновское шоссе, д. 3.
E-mail: Zlata-Pasechnaya@yandex.ru

Дмитрий Валерьевич Назарычев
кандидат экономических наук, доцент, заместитель начальника кафедры судебной бухгалтерии и бухгалтерского учета учебно-научного комплекса противодействия экономическим и налоговым преступлениям Нижегородской академии МВД России.
Адрес: федеральное государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации», 603144, Нижний Новгород, Анкудиновское шоссе, д. 3.
E-mail: dnazarychev@mail.ru

Information about the authors

Zlata V. Pasechnaya
Post-Graduate Student of the Nizhniy Novgorod Academy of the Ministry of the Interior of Russia.
Address: Federal State Public Educational Establishment of Higher Training "Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of the Interior of the Russian Federation", 3 Ankudinovskoe Highway, Nizhny Novgorod, 603144, Russian Federation.
E-mail: Zlata-Pasechnaya@yandex.ru

Dmitry V. Nazarychev
PhD, Assistant Professor, Deputy Head of the Department of Forensic Accounting and Accounting of the educational and scientific complex of countering economic and tax crimes of the Nizhniy Novgorod Academy of the Ministry of the Interior of Russia.
Address: Federal State Public Educational Establishment of Higher Training "Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of the Interior of the Russian Federation", 3 Ankudinovskoe Highway, Nizhny Novgorod, 603144, Russian Federation.
E-mail: dnazarychev@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-43-60

CC BY

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО РЫНКА

А. П. Гарнов
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия
Е. И. Санамьян
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

Для принятия обоснованных решений и достижения инвесторами финансовых целей необходимо понимание инвестиционного рынка. Актуальность исследования обусловлена тем, что инвестиционный рынок предлагает широкий спектр возможностей, учитывающих различные склонности к риску, цели, инструменты и временные горизонты. В статье авторы уделяют внимание различным объектам инвестирования и инвестиционной политике государства. Дана авторская трактовка термина «инвестиции». В настоящее время государственные инвестиции крайне необходимы в секторах, которые критически важны для укрепления экономики в условиях сложившейся геополитической обстановки, – для импортозамещения и технологического суверенитета нашей страны. Авторы обращают внимание на перспективные секторы экономики и, соответственно, отмечают возможности для прибыльного размещения капитала. Проведенный анализ позволил выделить современные рыночные тенденции и популярные тренды инвестиционного рынка, которые демонстрируют значительный потенциал роста.
Ключевые слова: инвестирование, инвестиции, IPO, технологические инновации, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект, криптовалюта, цифровые валюты, государственные инвестиции, государственная поддержка отраслей, развитие экосистем.

TODAY'S TRENDS OF INVESTMENT MARKET

Andrey P. Garnov
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Elena I. Sanamyan
Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Moscow, Russia

To make well-grounded decisions and reach finance goals investors need to understand investment market. The research is really topical, as investment market offers a wide range of opportunities taking into account different disposition towards risk, goals, tools and time horizons. The authors paid attention to various investment objects and investment policy of state. The authors' interpretation of the term 'investment' was provided. Today state investment is drastically necessary in such sectors, which are critically important for economy support in the current geo-political situation, i.e. for import-substitution and technological sovereignty of our country. The authors focus on promising sectors of economy and highlight opportunities for profitable placement of capital. The present analysis allowed authors to identify current market trends and popular trends of investment market that demonstrate considerable potential of growth.
Keywords: investing, investment, IPO, technological innovation, artificial intellect, generative artificial intellect, crypto-currency, digital currency, state investment, state support of industries, ecosystem development.

Введение

В экономической жизни инвестиционная деятельность занимает центральное место как в сфере производства товаров и услуг, так и в сфере потребления. Это связано с процессами синергии эффектов, которые генерируют любой инвестиционный проект независимо от сферы деятельности, в которой он реализуется. В широком смысле инвести-

ционный рынок представляет собой рынок обращения объектов инвестирования. Объект инвестиций – это актив, в который инвестор вкладывает ресурсы для получения дохода. Исследуемый рынок разнообразен и состоит из разных объектов: ценных бумаг, валюты, криптовалюты, недвижимости, драгоценных металлов и т. д.

Мы предлагаем собственную трактовку термина «инвестиции»: это вложение материальных, финансовых или нематериальных ресурсов с целью получения прибыли и приумножения ее за счет будущих доходов.

Структуру инвестиционного рынка обычно рассматривают как совокупность отдельных рынков объектов реального и финансового инвестирования. Рынок объектов реального инвестирования включает рынок прямых капитальных вложений; рынок объектов недвижимости; рынок объектов реального инвестирования. Под финансовыми инвестициями понимаются вложения в ценные бумаги (акции, векселя, облигации и др.), целевые банковские вклады, депозиты и т. д. для получения в будущем прибыли. Кроме того, инвестиции бывают частные и государственные. Частные инвестиции – это индивидуальные вложения капитала или финансового потока в объекты инвестиций. Государственные инвестиции осуществляются государством с целью поддержки и развития экономики. Также инвестиционная деятельность может осуществляться в пределах одной страны и на международном уровне.

Следует отметить, что состояние инвестиционного рынка меняется под влиянием множества различных факторов как общеэкономического, так и внутрирыночного характера. Инвестирование является ключевым инструментом для компаний, стремящихся расширить свои горизонты. Рыночные субъекты могут добиться существенного роста, стратегически распределяя средства на новые рынки, приобретая компании, инвестируя в новые технологии, перспективные виды деятельности и т. д.

В ходе исследования были использованы методы анализа, синтеза, расчетно-аналитический, сравнительного анализа, систематизации, обобщения.

Результаты исследования

В России объем инвестиций в 2023 г. составлял 25 759,6 млрд рублей. Отрасли с наибольшим ростом инвестиций в 2023 г. по сравнению с 2022 г. представлены в табл. 1.

Таблица 1

Отрасли с наибольшим ростом инвестиций в 2023 г.* (ранжированы по снижению темпа роста)

Отрасль	Объем инвестиций, млрд руб.	Темп роста, %
Готовые металлические изделия (кроме машин и оборудования)	226,1	85,5
Компьютеры, электронные и оптические изделия	170,1	71,8
Электрическое оборудование	69,4	67,8
Автотранспортные средства, прицепы и полуприцепы	113,8	65,3
Информационные технологии	232	56,3
Железнодорожный транспорт (междугородние и международные пассажирские перевозки)	278,3	54,5
Производство напитков	49,6	47,3
Производство и распределение газообразного топлива	219,4	46,3
Автомобильный и грузовой транспорт и услуги по перевозкам	200,6	46,1
Водный транспорт	46,9	45,8
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	681,2	37
Всего по России	25 759,6	9,4

* *Источник*: [15].

Примечание: представлены только отрасли с инвестициями от 20 млрд рублей; инвестиции без учета малого бизнеса и вложений, не наблюдаемых прямыми статистическими методами. Данные за 2024 г. в открытом доступе еще не представлены.

Наибольший рост инвестиций наблюдался в 2023 г. в производстве готовых металлических изделий; компьютеров, электронных и оптических приборов; электрооборудования; автотранспортных средств. Большой рост инвестиций также зафиксирован по разделу ОКВЭД «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» – на 37% (объем в 2023 г. составлял 681 млрд руб.)[1].

Рост вложений в производство автотранспортных средств может быть связан с техническим перевооружением предприятий отрасли после ухода западных партнеров и расширением существующих мощностей. По данным агентства «Автостат», к концу 2023 г. доля китайских машин на российском рынке новых автомобилей превысила 60% (в феврале 2022 г. было менее 10%), а доля отечественных автомобилей составляла 30%.

Ключевыми целями инвестирования в российский автопром являются обеспечение технологического суверенитета отрасли, удовлетворение потребности российского рынка в конкурентоспособной на мировом уровне продукции с уровнем локализации не менее 80% и рост вклада автопрома в экономику страны [7].

Объем инвестиций в недвижимость России во II квартале 2023 г. вырос в 3 раза по сравнению с аналогичным показателем 2022 г. и составил 219,5 млрд рублей. Более половины от общего объема сделок сформировано торговым сегментом.

По данным компании IBC Real Estate, совокупный объем инвестиционных вложений в недвижимые активы России по итогам 2023 г. достиг 833 млрд рублей и стал рекордным за всю историю рынка с 2000 г.

По итогам I квартала 2024 г. общий объем инвестиций в недвижимость России снизился на 38% и составил 84 млрд рублей, достигнув минимумов с 2021 г. [8].

Вложения в площадки под жилье в I квартале 2024 г. снизились на 5% и составили 25 млрд рублей. Инвестиции в коммерческую недвижимость снизились на 46% и составили 59 млрд рублей. Доля иностранных продавцов составила 4% (снижение на 21 процентный пункт). Таким образом, практически вся активность была сформирована благодаря российским продавцам (96%).

Уход иностранных собственников завершается, что отражается в заметном снижении их доли в продажах коммерческих объектов. Наибольшее снижение было в ретейле (–72%) и в гостиницах (–56%), меньший темп снижения был в офисах (–19%). В складском сегменте, наоборот, наблюдалась положительная динамика – 6%.

Инвестиции в коммерческую недвижимость приобретают все большую востребованность среди частных инвесторов. В структуре инвестиций в коммерческую недвижимость лидирующие позиции у сегмента офисов (43%), далее следуют склады и гостиницы с долями 25 и 14% соответственно. Доля ретейла составляет 9%.

Недвижимость часто используют как источник пассивного дохода. Главные минусы – высокая стоимость объектов инвестирования и долгий срок окупаемости.

В 2024 г. спрос на эти помещения вырос вместе с популярностью маркетплейсов [12].

Динамика объема инвестиционных сделок на рынке недвижимости России за период 2015–2024 гг. (прогноз компании IBC Real Estate) отражена на рис. 1.

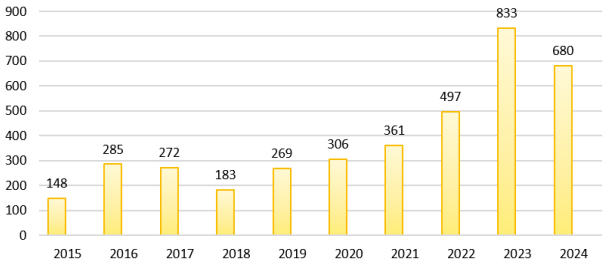


Рис. 1. Динамика объема инвестиционных сделок на рынке недвижимости России за 2015–2024 гг. (в млрд руб.) [8]

[1] Росстат не раскрывает детализацию инвестиций внутри этого раздела.

Крупнейшие инвестиционные сделки с недвижимостью в России в 2023 г. представлены в табл. 2. Крупнейшие инвестиционные сделки со складской недвижимостью России в 2024 г. представлены в табл. 3.

Таблица 2

Топ-10 инвестиционных сделок с недвижимостью в России в 2023 г.

Сегмент	Объект	Регион	Площадь, тыс. м²	Цена продажи, млрд руб.	Продавец	Страна продавца	Покупатель	Страна покупателя
Торговая	Метрополис	Москва	205	55–60	Hines	США	Balchug Capital	Армения
Торговая	Columbus	Москва	136 000	45–47	ПИК	Россия	ТПС Недвижимость	Россия
Гостиничная	Курорт «Архыз»	Москва	–		УК «Архыз»	Россия	Горные вершины	Россия
Гостиничная	Портфель 10 отелей Wenaas Group	Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Мурманск	264	24 200	Wenaas	Норвегия	АФК «Система»	Россия
Жилая	Территория рынка «Эмерал»	Москва	21,3 га	15–17	Южный молл	Россия	Самолет	Россия
Жилая	Земельный участок	Карачаево-Черкессия	5 га	15–17	Абсолют	Россия	Киевская площадь	Россия
Торговая	7 ТРЦ Park House	Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Казань, Волгоград, Тольятти	420	10–15	Atrium European Real Estate	Нидерланды	Рамо-М	Россия
Офисная	Skylight	Москва	30,5	12–15	RT&I	Россия	VK	Россия
Торговая	Невский центр	Санкт-Петербург	91	10–12	PPF Real Estate	Чехия	Стокманн СПБ Центр	Россия
Офисная	Pulkovo Sky	Санкт-Петербург	76	7–8	EKE, Vicus	Финляндия	Balchug Capital	Армения

Примечание: Данные за 2024 г. в открытом доступе еще не представлены.

Таблица 3

Крупнейшие инвестиционные сделки со складской недвижимостью России в 2024 г.*

Объект	Регион	Площадь, тыс. м²	Цена продажи, млрд руб.	Продавец	Покупатель
PNK Парк МКАД М4	Москва	128	12–12,5	PNK Group	Современные фонды недвижимости
РФЦ Ozon Нижний Новгород	Нижний Новгород	149	10–11	MBM	Central Properties
PNK Парк Чашниково (здание № 1)	Москва	115	7–7,5	PNK Group	Современные фонды недвижимости
Проект логопарка на Киевском шоссе	Москва	81	6–7	Инград	Крафтер-Евразия

* Составлено по данным компании IBC Real Estate.

В декабре 2023 г. сервер «Тинькофф Инвестиции» исследовал предпочтения инвесторов в регионах России, в том числе отраслевые предпочтения. Приоритетные для российских инвесторов отрасли и секторы экономики представлены на рис. 2.

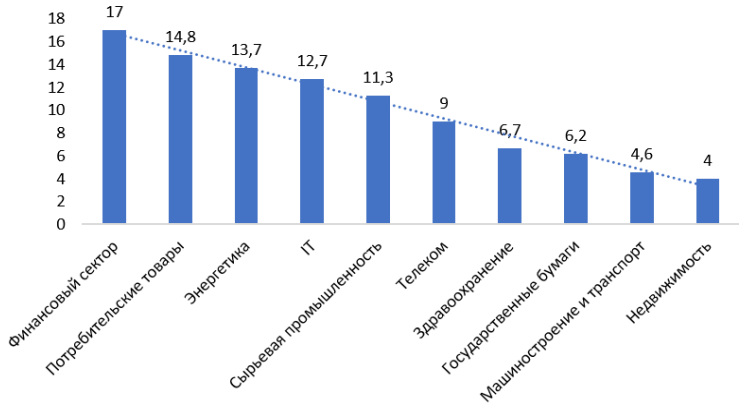


Рис. 2. Приоритетные отрасли для инвестирования в России (в % в объеме портфеля) [9]

Как видно из рис. 2, самая популярная отрасль в топ-10 предпочтений инвесторов – это финансовый сектор.

Топ-10 в объеме ценных бумаг в портфелях инвесторов представлен в табл. 4.

Таблица 4

Топ-10 инвестиционных инструментов по объему в портфелях инвесторов в России*

Компания	Доля ценных бумаг в портфелях активных инвесторов, %
Сбербанк (обыкновенные акции)	4,9
Газпром	3,8
Яндекс	2,6
Лукойл	2
Сбербанк (привилегированные акции)	2
Positive Technologies	1,3
Alibaba Group	1,2
Норильский никель	1,2
Polymetal	0,8
Ozon	0,8

* *Источник*: [9].

Что касается изменения цен на акции российских компаний, то в первом квартале 2024 г. наблюдалось самое большое подешевление акций российских компаний (табл. 5).

Таблица 5

Изменение цен на акции российских компаний*

	Изменение, %	Цена на конец 2023 г., руб.	Цена на конец I квартала 2024 г., руб.
QIWI	–62,48	557	209
Polymetal	–38,93	506,1	309,1
Детский мир	–18,02	56,84	46,6
Globaltruck	–17,21	541	447,9
Мечел (привилегированные акции)	–17,08	369,7	306,55
Газпромнефть	–12,49	847,65	741,8
Совкомфлот	–12,4	145,86	127,78
Мечел (обычные акции)	–10,92	311	277,04
НОВАТЭК	–10,29	1 463,2	1 312,6
Славнефть-ЯНОС	–10,13	30,6	27,5

* *Источник*: [5].

Среди самых подешевевших акций трудно выявить какую-то общую причину или тенденцию снижения котировок. У каждой ценной бумаги для этого были свои причины.

В 2024 г. глобальные условия для международных инвестиций оставались сложными. Ухудшение перспектив роста, тенденции к разрушению экономики, торговая и геополитическая напряженность, промышленная политика и диверсификация цепочек поставок меняют структуру прямых иностранных инвестиций, заставляя некоторые транснациональные компании проявлять осторожность в отношении зарубежной экспансии. Тем не менее уровень прибыли транснациональных компаний остается высоким, условия финансирования смягчаются. Увеличившееся число заявок на новые проекты в 2023 г. положительно сказалось на притоке прямых иностранных инвестиций в 2024 г.

На инвестиционном рынке необходимо отслеживать и анализировать изменения для постоянного понимания глобальных и нишевых тенденций. Проведенный анализ позволил выявить следующие современные тенденции.

ТЕНДЕНЦИЯ 1. Цифровая трансформация – ключевой компонент общей стратегии трансформации бизнеса.

Цифровизация может стать одним из главных инструментов упрощения процедур инвестирования. В основе усилий по упрощению процедур при инвестировании лежат предоставление информации, прозрачные правила и регламентации, а также упрощенные административные процедуры, при этом цифровизация играет центральную роль в их эффективном внедрении.

ТЕНДЕНЦИЯ 2. Технологические инновации, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект.

Технологические инновации будут продолжать играть ключевую роль на рынке инвестиций в 2025 г. Инвесторы будут вкладывать денежные средства в компании, активно развивающиеся и внедряющие новейшие технологии, такие как искусственный интеллект, квантовые вычисления, биотехнологии и кибербезопасность.

В настоящее время венчурные инвесторы делают ставки на технологии с использованием искусственного интеллекта. На сегодняшний день искусственный интеллект широко используется участниками российского финансового рынка в различных бизнес-процессах: для взаимодействия с клиентами, управления рисками, аналитики, мониторинга и совершения операций и т. д. Данный тренд имеет большой потенциал.

Ключевой технологический тренд, связанный с использованием искусственного интеллекта, – это развитие и широкое распространение генеративного искусственного интеллекта (Gen AI), в том числе больших языковых моделей. Генеративный искусственный интеллект представляет собой тип модели машинного обучения, в основе которого лежат нейросети. Это разновидность искусственного интеллекта, создающего новые данные на основе уже имеющихся данных, которые он анализирует.

Искусственный интеллект и нейросети все более активно применяются пользователями, поэтому инвесторы ожидают увеличение прибыли от генеративного искусственного интеллекта в долгосрочной перспективе. По прогнозам, в 2030 г. рынок искусственного интеллекта составит почти 2 трлн долларов (рис. 3).

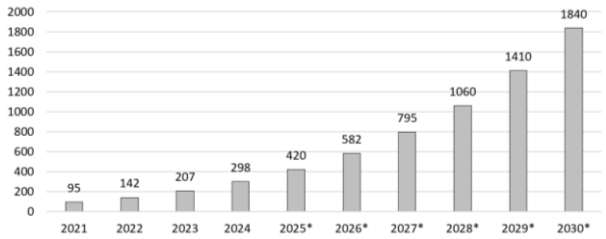


Рис. 3. Объем рынка искусственного интеллекта (прогноз до 2030 г., в млрд долл.) [14]

В разных отраслях специалисты по обработке данных изучают, как использовать возможности искусственного интеллекта. С появлением генеративного ИИ, являющегося частью более широкой технологии, темпы цифровых инноваций резко ускорились. В бизнесе генеративный ИИ может повысить креативность и продуктивность человека, преобразуя методы работы. Gen AI использует огромные объемы текста для быстрого создания нового контента.

Генеративный искусственный интеллект в настоящее время находится лишь на ранней стадии развития и имеет недоработки:

– не всегда четко понимает запросы пользователей;
– требует правильных формулировок;
– иногда выдает придуманный результат, не основанный на реальных данных.

Вместе с тем это однозначно старт новой эры экспоненциального технологического роста, привлекательный для инвестирования и приумножения активов.

По мнению экспертов, в ближайшие годы генеративный ИИ станет одним из самых динамично растущих направлений. По оценке Bloomberg Intelligence, глобальный рынок решений на основе генеративного ИИ в 2023–2030 гг. увеличится более чем в 13 раз (с 67 млрд до 897 млрд долл.).

Прогноз рынка генеративного искусственного интеллекта на период до 2030 г. показан на рис. 4.

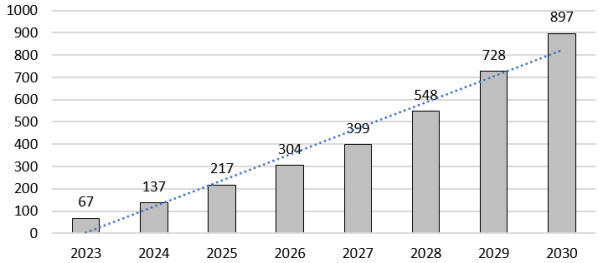


Рис. 4. Объем рынка генеративного искусственного интеллекта на период до 2030 г. (в млрд долл.) [21]

Такие технологии кратно повышают производительность труда и являются ключом к избавлению от спада в мировой экономике. Мировые темпы роста отрасли превышают 40% в год, и Россия также движется в заданном векторе. В 2024 г. Минцифры России запустило новую инфраструктуру для привлечения частных инве-

стиций в IT, поэтому отрасль получит новый толчок к развитию. Не вызывает сомнений, что инвестирование в инновационные технологические стартапы может обеспечить высокую доходность в будущем.

ТЕНДЕНЦИЯ 3. Активизация рынка IPO.

На рынок вышло много технологических компаний, что вызвало дополнительный интерес венчурных инвесторов, а также компаний розничных инвесторов. В 2023 г. на Московской бирже состоялись 9 IPO и 4 SPO на сумму более 140 млрд рублей.

В 2024 г. российский рынок IPO был достаточно активным. Число сделок постепенно росло, хотя объемы размещений оставались сравнительно небольшими, так как рынок акций еще не вполне адаптировался к новой реальности. В условиях высоких процентных ставок компаниям выгоднее привлекать финансирование посредством эмиссии акций, чем в виде банковских кредитов или размещения облигаций.

Согласно прогнозам, более 30 компаний могут провести IPO (первичное размещение бумаг) на Московской бирже в 2024–2025 гг. [3].

По оценкам Московской биржи и Минэкономразвития России, до конца 2025 г. на IPO могут выйти около 40 компаний [20]. Ландшафт рынка IPO состоит из многих отраслей, но безусловное преобладание на нем имеет IT-сектор из-за ухода иностранных вендоров и борьбы за суверенитет в области разработки программного обеспечения (ПО). Драйверами рынка IPO стали изменение операционной среды, поддержка со стороны государства, а также высокая спекулятивная составляющая в связи с активностью розничных инвесторов.

Основными покупателями размещаемых акций, вероятнее всего, будут розничные инвесторы.

На рынке представлено достаточно много акций ETF, которые ориентированы на работу с ценными бумагами на стадии IPO. Уровень их доходности может заметно различаться. По этой причине стоит потратить время на выбор наиболее выгодных фондов. Процесс IPO имеет свои риски и недостатки. Основной риск участия в IPO сводится к отсутствию гарантий роста стоимости акций. Она может упасть ниже цены размещения в первый же день IPO. Некоторые активы находятся в состоянии просадки длительное время. Падение может быть медленным, но это не поможет инвесторам, поскольку процесс IPO включает период Lock Up, на протяжении которого нельзя продавать акции. Такая мера нужна для предотвращения манипуляций рынком со стороны крупных инвесторов. Во время периода Lock Up невозможно быстро продать ценные бумаги на этапе их резкого подорожания после выхода компании на фондовый рынок.

Первичное размещение может не состояться. Основные причины отмены IPO – смена руководства компании, выкуп всех ценных бумаг крупным фондом и обнаружение нарушений в бизнесе эмитента. Поскольку первичное размещение всегда связано с высоким риском для инвестора, перед покупкой акций нужно тщательно изучить показатели, отражающие финансовое состояние организации. Одним из таких показателей является P/E – соотношение стоимости компании к ее годовой прибыли. Оно определяет, за сколько лет компания сможет окупить собственную рыночную стоимость. Кроме того, стоит оценить деятельность конкурентов и состояние сегмента рынка в целом.

ТЕНДЕНЦИЯ 4. Инвестирование в криптовалюты.

С развитием финансовой глобализации появились новые формы денег и инвестиций, такие как криптовалюты. Криптовалюта привела к появлению децентрализованных финансов, цифровой отрасли финансов, которая позволяет пользователям предоставлять займы, привлекать заемные средства или использовать данную валюту.

По данным CoinGecko, в 2023 г. 92 из 100 крупнейших криптовалют подорожали. Аналитики платформы составили рейтинг из 100 крупнейших по капитализации монет, показавшие наилучшие результаты

по доходности в 2023 г., которые варьируются до 7 302,9% (рис. 5).

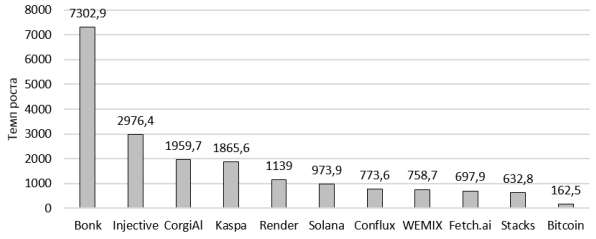


Рис. 5. Темпы роста крупнейших мировых криптовалют в 2023 г. (в %) [4]

Как видно из рис. 5, самый высокий темп роста у криптовалюты Bonk.

Биткоин остается одним из наиболее волатильных инструментов на рынке. В ноябре 2024 г. курс биткоина впервые в истории превысил 80 тыс. долларов. Волатильность биткоина достигла максимума, сегодня это самая популярная криптовалюта.

При определении цены криптовалюты, как и других товаров, важно в первую очередь соотношение спроса и предложения. Чем меньше рыночное предложение, тем выше стоимость криптовалюты. Высокий спрос на криптовалюту значительно увеличивает ее стоимость. Майнинг требует затрат, как и любое производство. Также сильно влияние факторов рыночной макросреды. Многие аналитики связывают рост биткоина с выборами президента США Д. Трампа, который в случае победы обещал сделать США криптостолицей планеты.

ТЕНДЕНЦИЯ 5. Развитие экосистем.

Экосистемы – тренд последних лет: все больше компаний стремятся объединять полезные сервисы, работая с партнерами под одним брендом. В качестве примера приведем экосистему «Сбера» (рис. 6).

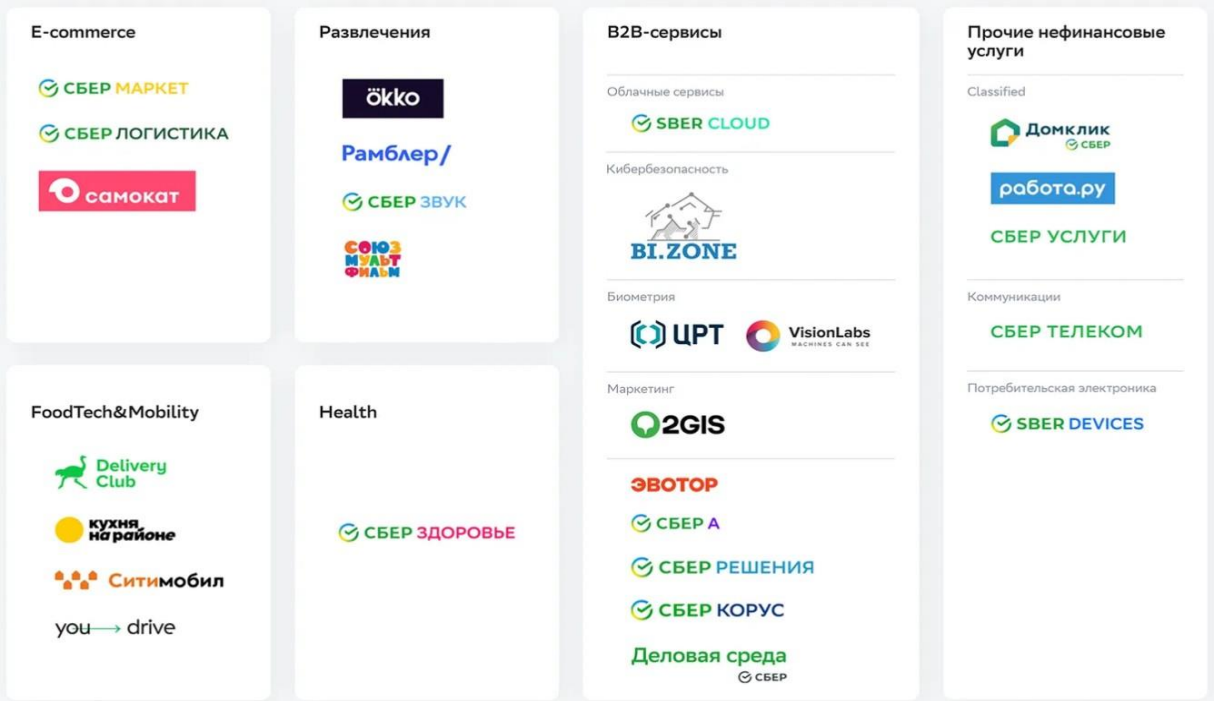


Рис. 6. Пример экосистемы Сбера

ТЕНДЕНЦИЯ 6. Появление цифровых валют.

По прогнозам аналитиков, в 2025 г. у населения 10% государств в обращении появятся своя цифровая валюта и биржи, в которых одну цифровую валюту можно будет поменять на другую либо на другой цифровой актив. Будет сформирована

нормативная база, и токенизированные утилитарные активы (вещи, имущество, сервисы) станут средством инвестиций и сбережений.

Также важно отметить нововведение: с сентября 2024 г. российские импортеры и экспортеры могут использовать криптовалюты под контролем Банка России для расчетов по внешнеторговым сделкам с нерезидентами.

Само слово «криптовалюта» в официальных документах не употребляется. Там используют термин «цифровая валюта».

Для успеха цифровых активов и валют в глобальном масштабе крайне важно, чтобы они могли беспрепятственно сосуществовать с традиционными формами денег. Без взаимосвязи между платформами глобальное внедрение будет оставаться фрагментарным. Текущие испытания позволят использовать глобальную сеть для объединения различных цифровых и традиционных валютных платформ, предоставляя банкам единую систему для трансграничных операций с цифровыми и фиатными валютами и способствуя дальнейшему росту этого нового рынка.

Согласно Стратегии развития финансового рынка до 2030 года, представленной Центральным банком Российской Федерации и Минфином России, внедрение цифрового рубля должно произойти до 2030 г.

Процесс перевода цифрового рубля между счетами в Банке России при посредничестве банка представлен на рис. 7.

Рис. 7. Процесс перевода цифрового рубля между счетами в Банке России при посредничестве банка [10; 14]

Банки будут направлять клиентам уведомления о зачислении и списании средств, а также проверять операции в части противодействия легализации незаконных доходов (ПОД/ФТ/ФРОМУ).

ТЕНДЕНЦИЯ 7. Акции – популярный объект инвестирования.

При удачном вложении они могут принести доход, но хорошая потенциальная выгода всегда связана с повышенными рисками.

На рис. 8 представлены предпочтения российских инвесторов по классам активов и отдельным бумагам.

На территории России лидирующее место в портфелях инвесторов по объему занимают российские акции – 45%, на втором – облигации (28%), третье место у ETF – 7,2%.

Как видно из рис. 8, лидерами по объему в портфеле всех инвесторов Российской Федерации являются ценные бумаги.

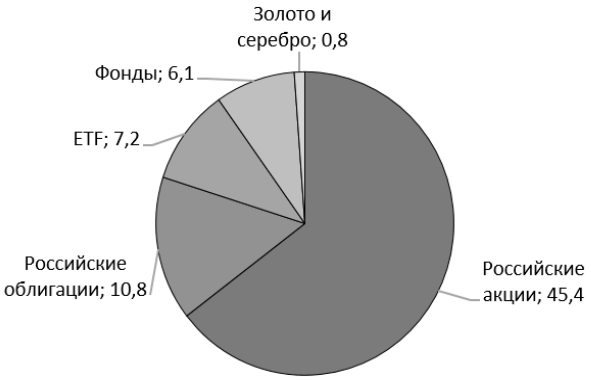


Рис. 8. Предпочтения российских инвесторов в объеме портфеля (в %) [9]

Объем инвестиций в российские софтверные компании, достигнув по итогам 2021 г. максимальной величины при росте за год в 2,4 раза, в последние два года значительно сократился. В 2022 г. он снизился почти в 2 раза – с 232 млрд до 120 млрд рублей, а в 2023 г. – еще на 33% до 80 млрд рублей, из которых на внешнее финансирование приходится 31 млрд рублей (39%). Потребность в инвестициях при этом составляла 158 млрд рублей, следовательно, она была удовлетворена только на 51% [16]. Соответствующие расчеты сделаны по результатам опроса софтверных компаний, проведенного в рамках ежегодного исследования РУССОФТ в 2024 г.

Новые источники финансирования могут быть обеспечены в первую очередь за счет выхода на публичный облигационный рынок, во вторую – выпуска цифровых финансовых активов, которые приобретают популярность у частных инвесторов, занимающих основную долю в объеме торгов на рынке. Однако это требует от компаний повышения транспарентности бизнеса, повышения финансовой дисциплины и активности в части взаимодействия с инвестиционным сообществом.

Скорее всего, раскрываемый компаниями в ходе опроса объем инвестиций изменяется примерно так же, как и общий объем инвестиций (вместе с инвестициями из прибыли). Таким образом можно отслеживать динамику, определять нехватку инвестиционных ресурсов и структуру вложений в зависимости от источника финансирования, но общий объем инвестиций остается недооцененным. Вместе с тем данные о сокращении объема инвестиций могут отражать и то, что, когда речь идет об инвестициях, компании становятся более информационно закрытыми.

В то же время анализ ответов на добавленный в анкету 2024 г. вопрос о структуре инвестиций в зависимости от его источника показал, что информацию о распределении инвестиций респонденты предоставляют более открыто, чем раскрывают абсолютную величину финансовых вложений (чаще всего они не хотят указывать даже диапазон инвестиционной сделки).

Общий раскрываемый объем инвестиций в 2024 г. должен был вырасти на 33% до 107 млрд рублей, а объем внешнего финансирования – на 48% (с 31 млрд до 46 млрд рублей, увеличение доли с 38,9 до 43,4%). Однако потребность в инвестициях выросла еще больше, чем объем общих инвестиций, – на 43%. В результате эта потребность удовлетворена по итогам 2024 г. только на 47,5%.

Опыт показывает, что фактический объем привлеченных инвестиций, как правило, ниже прогнозируемого. В последние два года появилось около 10 новых вен-

чурных фондов вместо тех, которые прекратили свою работу в России. Кроме того, ряд компаний объявил о намерении разместить акции или облигации на бирже. Собственные средства компаний также должны позволить им инвестировать в свое развитие благодаря сохранению действия льгот по страховым взносам и налогу на прибыль. Этот прирост должен перекрыть сокращение государственного финансирования субсидий и грантов на разработку ПО.

Распределение объема инвестиций в софтверной индустрии представлено в табл. 6.

Таблица 6

Источники инвестиций в софтверной индустрии в 2023–2024 гг.*

(в % опрошенных компаний, ответивших на соответствующий вопрос)

Год	Собственные вложения из текущих доходов, %	Дополнительные вложения учредителей, %	Государственное финансирование (без участия частных инвесторов), %	Сторонние частные инвесторы (в том числе фондовый рынок, венчурные фонды), %
2023	73,4	16,4	10,5	3,5
2024	73,1	12,9	13,6	9,8

* *Источник*: [16].

В 2024 г. доля государственного финансирования не уменьшилась, но при этом увеличилась доля частных инвесторов (табл. 7).

Таблица 7

Распределение имеющегося объема инвестиций по источникам финансирования*

Год	Собственные вложения из текущих доходов, %	Дополнительные вложения учредителей, %	Государственное финансирование (без участия частных инвесторов), %	Сторонние частные инвесторы (в том числе фондовый рынок, венчурные фонды, включая созданные с участием государства), %	Другие
2023	90,6	4,8	1,5	1,45	1,65
2024	93,0	2,45	1,45	2,1	1,0

* *Источник*: [16].

Итак, более 90% финансовых вложений, согласно полученным результатам опроса, приходится на собственные средства. Возможно, в данном случае можно говорить только о тех инвестициях, информацию о которых опрошенные компании готовы раскрывать. Поэтому рассчитанная доля собственных средств, скорее всего, окажется завышенной.

Анализ бюджета России на 2024 г. показал, что по сравнению с предыдущими годами структура расходов госказны сильно изменилась. Национальная оборона впервые стала самой большой статьей бюджета.

В экономическом разделе больше всего денежных средств выделят на гражданскую промышленность, в том числе на авиастроение и автопром. В приоритете также создание собственной отрасли микроэлектроники, развитие беспилотных технологий и искусственного интеллекта.

События 2022 г. переориентировали стратегии российских инвесторов в сторону защитных инструментов и краткосрочных стратегий.

Импортозамещение, которого удалось достичь в 2022 г., произошло за счет использования тех мощностей и технологий, которые уже были у предприятий. Государство за счет дополнительных вливаний хочет обеспечить ускоренный рост этих секторов, помочь некоторым из них выйти из кризиса, в том числе инвестируя в реальный сектор экономики.

В 2023 г. внушительные объемы господдержки получили следующие российские отрасли: транспортная, лесопромышленная, строительная, IT и АПК.

В последнее время вместо термина «импортозамещение» все чаще употребляются словосочетания «технологический суверенитет», «технологическая независимость», «технологическая островизация».

По состоянию на конец 2022 – начало 2023 г. специалисты Минпромторга России составили перечень отраслей, которые наиболее остро нуждаются в поддержке (рис. 9).

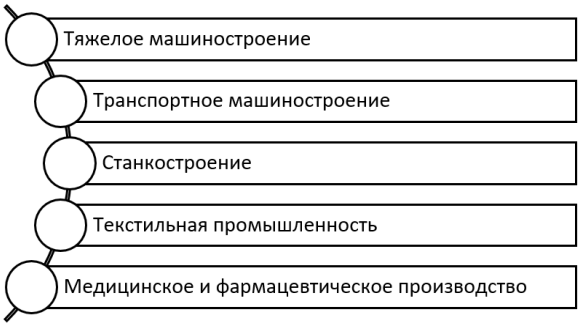


Рис. 9. Перечень отраслей, которые наиболее остро нуждаются в государственных инвестициях

Концепция технологического развития до 2030 года была утверждена правительством в мае 2023 г. В ней содержатся три взаимосвязанные цели достижения технологического суверенитета (рис. 10).

Рис. 10. Цели достижения технологического суверенитета в Российской Федерации на период до 2030 г.

В настоящее время в России проходит импортозамещение зарубежного программного обеспечения. Достижение цифровой независимости, т. е. возможности сохранения безопасности в сфере IT-решений в рамках всей страны и опоры на собственные разработки, стало одним из важнейших трендов экономического развития экономики России с начала 2022 г. [7].

В рамках федерального проекта «Развитие отраслей и техническая модернизация агропромышленного комплекса» увеличено финансирование государственных закупочных и товарных интервенций на рынках сельхозпродукции.

По данным отраслевого обзора INFOLine, с начала 2023 г. было анонсировано 15 проектов по инвестированию в хранение зерновых и масличных культур, 7 проектов по хранению овощей, фруктов и корнеплодов и 4 селекционных центра, в каждом из которых объем инвестиций превышает 1 млрд рублей [13].

В условиях действия продовольственного эмбарго, девальвации рубля и значительной государственной поддержки сформировались благоприятные условия

для развития бизнеса в сфере АПК и пищевой промышленности. Размер господдержки сельского хозяйства в 2024 г. составил 558,6 млрд рублей по основным отраслевым программам [12].

Инвестирование в сельское хозяйство считается стабильным и перспективным направлением для средне- и долгосрочных вложений. Эта отрасль обладает постоянным спросом на свою продукцию и предполагаемым ростом этого спроса. Вложения в сельское хозяйство направлены в отрасль, которая исторически всегда была и будет по-прежнему востребована.

Сельское хозяйство остается привлекательным для инвесторов в результате нескольких ключевых факторов:

1. *Непрерывный рост числа потребителей*. В настоящее время население в мире превышает 8 млрд человек. По прогнозам ООН, к 2037 г. это число увеличится до 9 млрд, а к 2058 г. достигнет отметки в 10 млрд. С увеличением числа населения на планете возрастает спрос на продовольствие, и сельскохозяйственной отрасли придется непрерывно увеличивать производство продукции.

2. *Потребность в технологиях из-за ограниченности доступных земельных ресурсов*. Ограничения по количеству плодородных земель в мире вынуждают отрасль сельского хозяйства разрабатывать и внедрять новые технологии. Это может включать вертикальное земледелие и другие инновации, направленные на повышение плодородности почв и увеличение урожайности.

3. *Поддержка и субсидирование со стороны государства*. Многие страны активно поддерживают сельское хозяйство в рамках своей продовольственной политики. Это делается для обеспечения продовольственной безопасности и поддержания жизненно важной отрасли.

Сельское хозяйство ориентировано на удовлетворение основных потребностей человека в продовольствии и является необходимым для общества. Однако при рассмотрении инвестиций в это направление важно понимать, что не каждое вложение в сельское хозяйство будет обязательно прибыльным.

Потенциальные инвесторы должны обратить внимание на следующие преимущества этого направления:

– *востребованность продукции*: продукция сельского хозяйства всегда востребована, а с учетом роста населения спрос на нее постоянно увеличивается;

– *рост стоимости продукции*: увеличение стоимости готовой продукции ведет к увеличению доходов инвесторов;

– *положительное влияние на экономику*: инвестиции в сельское хозяйство способствуют поддержке экономики страны, где реализуется проект;

– *относительно низкая конкуренция*: в индустрии сельского хозяйства обычно меньше активности предпринимателей, чем в других отраслях

Вместе с тем есть и недостатки инвестирования в сельское хозяйство:

– *зависимость от климата и сезонных факторов*: результаты в значительной степени зависят от погоды;

– *продолжительные сроки окупаемости*: получение продукции требует времени и усилий;

– *трудности с реализацией*: высокий урожай может привести к снижению цен и прибыли;

– *низкий рост производительности труда и высокие издержки на амортизацию и обновление оборудования*.

Таким образом, инвестирование в сельское хозяйство включает в себя как потенциальные возможности для получения прибыли, так и риски и недостатки.

Заключение

Таким образом, в процессе анализа были обозначены основные тенденции на инвестиционном рынке: цифровая трансформация – ключевой компонент общей стратегии трансформации бизнеса; технологические инновации, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект; активизация рынка IPO; инвестирование в криптовалюты; развитие эко-

систем; акции – популярный объект инвестирования.

В 2025 г. ключевым принципом инвестирования будет соблюдение баланса между консервативными инвестициями и теми, которые обладают потенциалом высокой прибыли. При этом важно отметить, что в современную эпоху инвестиции в технологии имеют важнейшее значение. К примеру, обновление программного обеспечения, внедрение новейшего оборудования – все эти инвестиции повышают эффективность, производительность и качество выпускаемой продукции. Важно отметить, что инвестиции в технологии позволяют предприятиям оставаться конкурентоспособными на быстроразвивающемся рынке, особенно в условиях неопределенности и влияния факторов внешней среды.

Поскольку инвестирование ориентировано на будущий рост или доход, всегда существует определенный уровень риска. Со временем инвестиции могут обесцениться, компания обанкротится, а колебания процентных ставок могут повлиять на облигации или инвестиции в недвижимость. Инвесторы могут снизить риски с помощью широкого спектра инвестиций и диверсификации инвестиционного портфеля.

Список литературы

1. Бизнес назвал самые нужные направления инвестиций. – URL: https://www.rbc.ru/economics/15/06/2023/64899c969a7947601d0e4caa (дата обращения: 05.09.2024).

2. Бизнес-экосистема компании. – URL: https://grandawards.ru/blog/biznes-ehkosistema-kompanii/ (дата обращения: 05.09.2024).

3. Более 30 российских компаний планируют IPO в 2024–2025 годах. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/6636957 (дата обращения: 29.08.2024).

4. В CoinGecko назвали самые доходные в 2023 году криптовалюты из топ-100. – URL: https://www.rbc.ru/crypto/news/658ebcff9a79472da89d1142?from=copy (дата обращения: 03.09.2024).

5. Десять самых подешевевших в первом квартале 2024 года акций российских компаний. – URL: https://quote.rbc.ru/news/article/660ae2849a7947ca5dabae1f (дата обращения: 03.09.2024).

6. Доля китайских автомобилей на российском рынке превысила 60%. – URL: https://www.autonews.ru/news/659e5de79a7947e0b657349a?from=copy (дата обращения: 03.09.2024).

7. Импортозамещение в области разработки программного обеспечения в 2023 году достигло наивысшей точки. – URL: https://rg.ru/2023/12/11/valentin-makarov-importozameshchenie-v-oblasti-razrabotki-programmnogo-obespecheniia-v-2023-godu-dostiglo-naivysshej-tochki.html (дата обращения: 27.08.2024).

8. Инвестиции в недвижимость России в I квартале 2024 года упали на 38% г/г. – URL: https://rentnow.ru/news/investitsii-v-nedvizhimost-rossii-v-i-kvartale-2024-goda-upali-na-38-gg (дата обращения: 02.09.2024).

9. Исследование Тинькофф Инвестиций: предпочтения инвесторов в регионах России – 2023. – URL: https://www.tbank.ru/about/news/01122023-tinkoff-investments-research-investor-preferences-in-russian-regions-2023/ (дата обращения: 02.09.2024).

10. Концепция цифрового рубля. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123398/info_20210408.pdf (дата обращения: 01.09.2024).

11. На развитие российского АПК в 2024 году направят 559 млрд руб. – URL: https://specagro.ru/news/202404/na-razvitie-rossiyskogo-apk-v-2024-godu-napravyat-559-mlrd-rub-mishustin (дата обращения: 02.09.2024).

12. Направления господдержки АПК в 2024 году. – URL: https://sfera.fm/articles/zakonodatelstvo/napravleniya-gospodderzhki-apk-v-2024-godu (дата обращения: 05.09.2024).

13. Отраслевой обзор «130 Крупнейших инвестиционных проектов в АПК и пищевой промышленности РФ. Проекты 2024 года». – URL: https://infoline.spb.ru/shop/investitsionnye-proekty/page.php?ID=282366 (дата обращения: 07.09.2024).

14. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке. Доклад для общественных консультаций. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/156061/Consultation_Paper_03112023.pdf (дата обращения: 02.09.2024).

15. Росстат назвал отрасли с наибольшим ростом инвестиций в 2023 году. – URL: https://www.rbc.ru/economics/19/03/2024/65f7fc949a7947798c0e4ad8 (дата обращения: 02.09.2024).

16. РУССОФТ: российская софтверная индустрия развивается на фоне резкого сокращения инвестиций. – URL: https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=179499 (дата обращения: 02.09.2024).

17. Субсидии на сельское хозяйство. – URL: https://www.1cbit.ru/blog/subsidii-na-selskoe-khozyaystvo/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 02.09.2024).

18. Форум «Эксперт РА»: бум на рынке IPO продолжится. – URL: https://rusbonds.ru/news/20240404195600797765 (дата обращения: 02.09.2024).

19. Цифровой рубль: что это такое и когда он заработает в России. – URL: https://journal.tinkoff.ru/guide/digital-currency/?ysclid=m0pfyrvyt1585711978 (дата обращения: 02.09.2024).

20. IPO российских компаний: итоги 2023 и планы на 2024 год. – URL: https://finplan.org/blog/investitsii/ipo-rossiyskikh-kompaniy-itogi-2023-i-plany-na-2024-god/ (дата обращения: 02.09.2024).

21. Generative AI to Become a $1.3 Trillion Market by 2032, Research Finds. – URL: https://www.bloomberg.com/company/press/generative-ai-to-become-a-1-3-trillion-market-by-2032-research-finds/ (дата обращения: 02.09.2024).

References

1. Biznes nazval samye nuzhnye napravleniya investitsiy [The Business Named the Most Necessary Areas of Investment]. (In Russ.). Available at: https://www.rbc.ru/economics/15/06/2023/64899c969a7947601d0e4caa (accessed 05.09.2024).

2. Biznes-ekosistema kompanii [The Company's Business Ecosystem]. (In Russ.). Available at: https://grandawards.ru/blog/biznes-ehkosistema-kompanii/ (accessed 05.09.2024).

3. Bolee 30 rossiyskikh kompaniy planiruyut IPO v 2024–2025 godakh [More than 30 Russian Companies are Planning IPOs in 2024–2025]. (In Russ.). Available at: https://www.kommersant.ru/doc/6636957 (accessed 29.08.2024).

4. V CoinGecko nazvali samye dokhodnye v 2023 godu kriptovalyuty iz top-100 [For the First Time, the Name was Given to New Chipsets from the Top 100 in 2023]. (In Russ.). Available at: https://www.rbc.ru/crypto/news/658ebcff9a79472da89d1142?from=copy (accessed 03.09.2024).

5. Desyat samykh podeshevevshikh v pervom kvartale 2024 goda aktsiy rossiyskikh kompaniy [The Ten Cheapest Shares of Russian Companies in the First Quarter of 2024].

(In Russ.). Available at: https://quote.rbc.ru/news/article/660ae2849a7947ca5dabae1f (accessed 03.09.2024).

6. Dolya kitayskikh avtomobiley na rossiyskom rynke prevysila 60% [The Share of Chinese Cars in the Russian Market has Exceeded 60%]. (In Russ.). Available at: https://www.autonews.ru/news/659e5de79a7947e0b657349a?from=copy (accessed 03.09.2024).

7. Importozameshchenie v oblasti razrabotki programmnogo obespecheniya v 2023 godu dostiglo naivysshey tochki [Import Substitution in the Field of Software Development Reached its Highest Point in 2023]. (In Russ.). Available at: https://rg.ru/2023/12/11/valentin-makarov-importozameshchenie-v-oblasti-razrabotki-programmnogo-obespecheniia-v-2023-godu-dostiglo-naivysshej-tochki.html (accessed 27.08.2024).

8. Investitsii v nedvizhimost Rossii v I kvartale 2024 goda upali na 38% g/g [Investments in Russian Real Estate in March 2024 Fell by 38% Year-on-Year]. (In Russ.). Available at: https://rentnow.ru/news/investitsii-v-nedvizhimost-rossii-v-i-kvartale-2024-goda-upali-na-38-gg (accessed 02.09.2024).

9. Issledovanie Tinkoff Investitsiy: predpochteniya investorov v regionakh Rossii – 2023 [Tinkoff Investment Research: Investor Preferences in the Regions of Russia – 2023]. (In Russ.). Available at: https://www.tbank.ru/about/news/01122023-tinkoff-investments-research-investor-preferences-in-russian-regions-2023/ (accessed 02.09.2024).

10. Kontseptsiya tsifrovogo rublya [The Concept of the Digital Ruble]. (In Russ.). Available at: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123398/info_20210408.pdf (accessed 01.09.2024).

11. Na razvitie rossiyskogo APK v 2024 godu napravyat 559 mlrd rub [559 Billion Rubles will be Allocated for the Development of the Russian Agro-Industrial Complex in 2024]. (In Russ.). Available at: https://specagro.ru/news/202404/na-razvitie-rossiyskogo-apk-v-2024-godu-napravyat-559-mlrd-rub-mishustin (accessed 02.09.2024).

12. Napravleniya gospodderzhki APK v 2024 godu [Directions of State Support for Agriculture in 2024]. (In Russ.). Available at: https://sfera.fm/articles/zakonodatelstvo/napravleniya-gospodderzhki-apk-v-2024-godu (accessed 05.09.2024).

13. Otraslevoy obzor «130 Krupneyshikh investitsionnykh proektov v APK i pishchevoy promyshlennosti RF. Proekty 2024 goda» [Industry Overview "130 Largest Investment Projects in the Agro-Industrial Complex and the Food Industry of the Russian Federation. Projects of 2024"]. (In Russ.). Available at: https://infoline.spb.ru/shop/investitsionnye-proekty/page.php?ID=282366 (accessed 07.09.2024).

14. Primenenie iskusstvennogo intellekta na finansovom rynke. Doklad dlya obshchestvennykh konsultatsiy [The Use of Artificial Intelligence in the Financial Market. A Report for Public Consultation]. (In Russ.). Available at: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/156061/Consultation_Paper_03112023.pdf (accessed 02.09.2024).

15. Rosstat nazval otrasli s naibolshim rostom investitsiy v 2023 godu [Rosstat Named the Industries with the Highest Investment Growth in 2023]. (In Russ.). Available at: https://www.rbc.ru/economics/19/03/2024/65f7fc949a7947798c0e4ad8 (accessed 02.09.2024).

16. RUSSOFT: rossiyskaya softvernaya industriya razvivaetsya na fone rezkogo sokrashcheniya investitsiy [RUSSOFT: the Russian Software Industry is Developing Against the Background of a Sharp Reduction in Investments]. (In Russ.). Available at: https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=179499 (accessed 02.09.2024).

17. Subsidii na selskoe khozyaystvo [Subsidies for Agriculture]. (In Russ.). Available at: https://www.1cbit.ru/blog/subsidii-na-selskoe-khozyaystvo/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (accessed 02.09.2024).

18. Forum «Ekspert RA»: bum na rynke IPO prodolzhitsya [Expert RA Forum: the Group in the IPO Market Continues]. (In Russ.). Available at: https://rusbonds.ru/news/20240404195600797765 (accessed 02.09.2024).

19. Tsifrovoy rubl: chto eto takoe i kogda on zarabotaet v Rossii [Digital Ruble: What is it and When will it Work in Russia]. (In Russ.). Available at: https://journal.tinkoff.ru/guide/digital-currency/?ysclid=m0pfyrvyt1585711978 (accessed 02.09.2024).

20. IPO rossiyskikh kompaniy: itogi 2023 i plany na 2024 god [IPO of a Russian Company: from 2023 to 2024]. (In Russ.). Available at: https://fin-plan.org/blog/investitsii/ipo-rossiyskikh-kompaniy-itogi-2023-i-plany-na-2024-god/ (accessed 02.09.2024).

21. Generative AI to Become a $1.3 Trillion Market by 2032, Research Finds. Available at: https://www.bloomberg.com/company/press/generative-ai-to-become-a-1-3-trillion-market-by-2032-research-finds/ (accessed 02.09.2024).

Сведения об авторах

Андрей Петрович Гарнов
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтеха РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: profgarnov@yandex.ru

Елена Игоревна Санамьян
кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры коммерции и торгового дела Университета «Синергия».
Адрес: негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет "Синергия"», 125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.
E-mail: sanam_l@mail.ru
ORCID: 0009-0003-2525-2554

Information about the authors

Andrei P. Garnov
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department for World Financial Markets and Fintech of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: profgarnov@yandex.ru

Elena I. Sanamyan
PhD, Senior Lecturer of the Department for Commerce and Trade of the Synergy University.
Address: Non-state private educational institution of higher professional education “Moscow University for Industry and Finance "Synergy"”, G building, 80 Leningradsky Avenue, Moscow, 125315, Russian Federation.
E-mail: sanam_l@mail.ru
ORCID: 0009-0003-2525-2554

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-61-72

CC BY

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Ю. В. Ляндау, Д. К. Судаков
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье рассмотрен подход к разработке стратегии развития организации, а также функциональной стратегии, которая является составляющей частью основной стратегии компании. Первоначально определяются миссия и видение компании, проводится стратегический анализ организации с целью формирования стратегических инициатив. При этом сначала оцениваются внешние факторы с помощью STEEPLE и формируется EFAS-резюме. Затем данные из EFAS-резюме поступают в SWOT-анализ, а также определяются внутренние сильные и слабые стороны компании. Далее составляется корреляционная матрица, из которой выбираются максимальные значения и формируется матрица компенсаций для описания стратегических инициатив, необходимых при разработке стратегии развития компании. Разработка стратегии компании осуществляется с помощью сбалансированной системы показателей, которая включает в себя стратегическую карту, а также таблицу с целями, показателями и соответствующими мероприятиями. Автором представлена разработка стратегии развития компании и финансовой стратегии, которая является составляющей частью (функциональной стратегией) основной стратегии организации.
Ключевые слова: стратегия развития компании, функциональная стратегия, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, стратегический анализ, STEEPLE-анализ, EFAS-резюме, SWOT-анализ.

ELABORATING DEVELOPMENT STRATEGY AND FINANCE STRATEGY OF COMPANY

Yuriy V. Lyandau, Daniil K. Sudakov
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article studied the approach to elaboration of development strategy of organization, as well as functional strategy being an integrative part of the principle strategy of the company. First of all, the mission and vision of the company are defined and strategic analysis of the organization aimed at shaping strategic initiatives is carried out. To start with, external factors are estimated by STEEPLE and then EFAS-resume is formed. Later information from EFAS-resume gets to SWOT-analysis and internal strong and weak sides of the company are identified. Then the correlation matrix is plotted, which provides max values and the compensation matrix is formed to describe strategic initiatives necessary for elaboration of development strategy of the company. Elaboration of company strategy is accomplished with the help of well-balanced system of indicators, which consists of the strategic map and the table of goals, indicators and corresponding events. The author provided the process of elaborating development strategy of the company and finance strategy being an integral part (functional strategy) of the principle strategy of the organization.
Keywords: development strategy of company, functional strategy, well-balanced system of indicators, key indicators of efficiency, strategic analysis, STEEPLE-analysis, EFAS-resume, SWOT-analysis.

Сложность и тонкость принятия бизнес-решений обусловливают необходимость стратегического управления как важнейшего инструмента организации. Менеджеры разрабатывают процесс стратегического управления для обеспечения эффективного состояния организации в конкурентной среде. Однако большинство из них говорят о недостаточно эффективной реализации своих страте-

гий. Перспектива, которую эти менеджеры видят для своей организации, ясна для них самих, но знание и понимание персоналом этой перспективы незначительны, а их сочувствие и помощь в достижении этих целей еще более незначительны. В связи с этим требуется разработка стратегии развития компании, а также функциональных стратегий, в которых будут определены цели, показатели и мероприятия, позволяющие достичь поставленных целей согласно видению владельцев компании [5].

Перед разработкой стратегии необходимо сформулировать миссию и видение компании, а также провести стратегический анализ, позволяющий оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность компании. В качестве примера рассматривается компания, занимающаяся производством и реализацией мебели под индивидуальный заказ клиентов. Миссия компании заключается в создании уникальных и качественных мебельных изделий, которые отражают индивидуальный стиль и потребности каждого клиента.

Видение собственников компании заключается в увеличении прибыли и стоимости бизнеса, а также в расширении производства и продажи мебели через крупные мебельные центры.

Проведем стратегический анализ для компании с использованием инструментов STEEPLE, EFAS, SWOT, TOWS.

К социокультурным факторам относятся изменения вкусов и предпочтений клиентов, отсутствие квалифицированных специалистов для производства мебели, прирост населения, индивидуализация.

Технологические факторы включают появление новых технологий для производства продукции, использование цифровых двойников, появление новых материалов, развитие каналов коммуникаций с клиентами.

К экономическим факторам относятся снижение платежеспособности населения, инфляция, ставки привлечения средств, ценовые предложения поставщиков.

Экологические факторы включают развитие экологически чистых технологий производства, развитие экологически чистых материалов, загрязнение окружающей среды, неэкологическую упаковку.

К политическим факторам относятся санкции, ставка Банка России, поддержка производителей со стороны государства, налоговая политика.

Юридические факторы включают защиту интеллектуальной собственности (технологий производства), претензии контрагентов, законодательство в области труда, судебную практику по вопросам деятельности.

К этическим факторам относятся ориентация на ответственного потребителя, инклюзивность среды, соответствие нормам этики бизнеса, защита персональных данных.

STEEPLE-анализ представлен в табл. 1.

Далее сформируем EFAS-резюме, в котором выделим две группы факторов: возможности и угрозы (табл. 2). Данные факторы выделяются исходя из максимальной положительной и отрицательной взвешенной оценки по каждой группе.

Факторы, определенные в EFAS-резюме, переводятся в возможности и угрозы SWOT-анализа компании (табл. 3). Далее анализируются сильные и слабые стороны компании и проводится оценка всех четырех групп факторов.

К сильным сторонам компании относятся наличие собственного производства, квалифицированного управленческого персонала, производственных технологий. К слабым сторонам компании относится отсутствие собственной логистики для регионов, договоров с торговыми центрами, требуемых мощностей для расширения производства.

После определения четырех групп факторов SWOT-анализа формируется корреляционная матрица для выявления максимальных баллов по группам (табл. 4).

Таблица 1

STEEPLE-анализ для компании

Группа факторов	Наименование фактора	Степень влияния на организацию (1–3)	Степень влияния на отрасль (1–3)	Направление влияния (+1, –1)	Уровень влияния (3 · 4 · 5)	Вес фактора в группе	Взвешенная оценка (6 · 7)
1	2	3	4	5	6	7	8
Социокультурные факторы	Изменение вкусов и предпочтений клиентов	1	1	–1	–1	0,2	–0,2
	Отсутствие квалифицированных специалистов для производства	2	2	–1	–4	0,3	–1,2
	Прирост населения	1	2	1	2	0,2	0,4
	Индивидуализация	3	1	1	3	0,3	0,9
Технологические факторы	Появление новых технологий для производства	2	2	1	4	0,3	1,2
	Использование цифровых двойников	1	1	1	1	0,1	0,1
	Появление новых материалов	2	2	1	4	0,4	1,6
	Развитие каналов коммуникаций с клиентами	2	2	1	4	0,2	0,8
Экономические факторы	Снижение платежеспособности населения	3	3	–1	–9	0,4	–3,6
	Инфляция	3	2	–1	–6	0,1	–0,6
	Ставки привлечения средств	3	3	–1	–9	0,3	–2,7
	Ценовые предложения поставщиков	2	1	–1	–2	0,2	–0,4
Экологические факторы	Развитие экологически чистых технологий производства	2	2	1	4	0,2	0,8
	Развитие экологически чистых материалов	3	2	1	6	0,4	2,4
	Загрязнение окружающей среды	2	2	–1	–4	0,2	–0,8
	Неэкологичная упаковка	1	1	–1	–1	0,2	–0,2
Политические факторы	Санкции	1	1	–1	–1	0,2	–0,2
	Ставка Банка России	2	2	–1	–4	0,3	–1,2
	Государственная поддержка производителей	1	1	1	1	0,2	0,2
	Налоговая политика	2	2	1	4	0,3	1,2
Юридические факторы	Защита интеллектуальной собственности (технологий производства)	2	2	1	4	0,3	1,2
	Претензии контрагентов	1	2	–1	–2	0,4	–0,8
	Законодательство в области труда	1	2	–1	–2	0,1	–0,2
	Судебная практика по вопросам деятельности	2	2	1	4	0,2	0,8
Этические/ этнические факторы	Ориентация на ответственного потребителя	2	2	1	4	0,3	1,2
	Инклюзивность среды	1	1	–1	–1	0,25	–0,25
	Соответствие нормам этики бизнеса	1	2	1	2	0,25	0,5
	Защита персональных данных	2	2	1	4	0,2	0,8

Таблица 2

EFAS-резюме для компании

Наименование фактора	Оценка (1–3)
Возможности	
Индивидуализация	2
Появление новых материалов	3
Развитие экологически чистых материалов	3
Налоговая политика	2
Защита интеллектуальной собственности (технологий производства)	2
Ориентация на ответственного потребителя	2
Угрозы	
Отсутствие квалифицированных специалистов для производства	3
Снижение платежеспособности населения	3
Загрязнение окружающей среды	2
Ставка Банка России	2
Претензии контрагентов	1
Инклюзивность среды	1

Таблица 3

SWOT-анализ компании

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	**Сильные стороны (S – Strengths)**		**Оценка (1–3)**	**Слабые стороны (W – Weaknesses)**		**Оценка (1–3)**
	S1	Собственное производство	2	W1	Отсутствие собственной логистики для регионов	2
	S2	Квалифицированный управленческий персонал	3	W2	Отсутствие договоров с торговыми центрами	3
	S3	Наличие производственных технологий	2	W3	Отсутствие требуемых мощностей для расширения производства	2
	S4	Собственная торговая марка	2	W4	Слабое продвижение в Интернете	2
	S5	Онлайн-коммуникации с клиентами	2	W5	Отсутствие производственных мощностей для масштабирования бизнеса	2
	S6	Учет индивидуальных предпочтений клиентов	3	W6	Отсутствие необходимых цифровых технологий	3
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	**Возможности (O – Opportunities)**		**Оценка (1–3)**	**Угрозы (T – Threats)**		**Оценка (1–3)**
	O1	Индивидуализация	2	T1	Отсутствие квалифицированных специалистов для производства	3
	O2	Появление новых материалов	3	T2	Снижение платежеспособности населения	3
	O3	Развитие экологически чистых материалов	3	T3	Загрязнение окружающей среды	2
	O4	Налоговая политика	2	T4	Ставка Банка России	2
	O5	Защита интеллектуальной собственности (технологий производства)	2	T5	Претензии контрагентов	1
	O6	Ориентация на ответственного потребителя	2	T6	Инклюзивность среды	1

Таблица 4

TOWS-анализ компании

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6
O1	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
O2	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
O3	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
O4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
O5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
O6	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
T1	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
T2	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
T3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
T4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
T5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
T6	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4

Выделим максимальные значения и сформулируем выводы, необходимые для дальнейшей разработки стратегии, составив матрицу компенсации SWOT, в которой укажем основные стратегические инициативы (табл. 5).

Таблица 5

Матрица компенсаций SWOT компании (стратегические инициативы)

	Сильные стороны (S – Strengths)		Слабые стороны (W – Weaknesses)	
Возможности (O – Opportunities)	S2O2	Возможно оперативное принятие управленческих решений по внедрению новых материалов в производство	W5O2	Требуется наличие финансовых резервов на покупку дорогостоящих материалов
	S2O2	Возможно оперативное принятие управленческих решений по контролю качества материалов и использования экологически чистых материалов	W5O3	Требуется наличие финансовых резервов на покупку новых экологичных материалов
	S6O2	Возможно создание уникальной продукции для клиентов	W6O2	Требуется повышение уровня цифровизации с целью оперативного внедрения новых материалов
	S6O3	Возможен учет предпочтений клиентов относительно экологичности материалов	W6O3	Требуется повышение уровня цифровизации с целью виртуального тестирования применения экологичных материалов в различных условиях эксплуатации
Угрозы (T – Threats)	S2T1	Требуется уделение внимания подбору квалифицированных производственных кадров	W5T1	Требуется повышение уровня финансового учета с целью повышения уровня заработных плат сотрудников производства и привлечения квалифицированных специалистов на производство
	S2T2	Требуется эффективное управление себестоимостью продукции	W5T2	Требуется повышение уровня финансового учета, что позволит сделать интересные ценовые предложения для клиентов
	S6T1	Требуется наличие квалифицированных сотрудников производства, которые помогут создавать продукцию под индивидуальные требования заказчиков	W6T1	Требуется внедрение цифровых технологий и обучение сотрудников для эффективной реализации бизнес-процессов
	S6T2	Требуется создание продукции с учетом индивидуальных пожеланий клиентов, что позволит привлечь клиентов даже в условиях снижения их платежеспособности	W6T2	Требуется внедрение цифровых технологий, которые позволят снизить себестоимость продукции

Проведенный стратегический анализ позволяет учесть выявленные стратегические инициативы, а также риски при разработке стратегии развития и финансовой стратегии компании.

С точки зрения финансовой стратегии можно выделить следующие проблемные аспекты, которые необходимо учитывать при финансовом моделировании деятельности компании:

1. Требуется финансировать развитие сотрудников, их повышение квалификации для создания продукции под индивидуальные требования заказчиков и построения модели деятельности с коротким финансовым циклом.

2. Необходим мониторинг формирования себестоимости продукции с разным средним чеком и выбором способа распределения постоянных затрат, для того чтобы обеспечить требуемый уровень рентабельности продаж в цене мебельных гарнитуров.

3. Требуется вложение средств в цифровизацию, однако такое вложение необходимо рассматривать как инвестиции с определенным периодом окупаемости.

4. Рентабельность продаж должна обеспечивать возможность формирования финансовых резервов, необходимых для реализации стратегических инициатив, сформированных по результатам проведения стратегического анализа.

5. Наличие эффективной системы финансового учета позволит верно калькулировать себестоимость индивидуальных заказов и формировать для клиентов предложения с учетом их финансового обоснования в рамках финансовой модели компании.

6. Стратегия развития компании должна учитывать цели финансовой стратегии и основываться на финансовом моделировании деятельности компании, что позволит связать финансовые цели с целями клиентов, бизнес-процессов, обучения и развития.

Для разработки стратегии компании с использованием сбалансированной системы показателей необходимо изначально разработать стратегическую карту основной бизнес-стратегии организации и определить цели четырех перспектив с использованием методики S.M.A.R.T.E.R. [3]. Разработка стратегии осуществляется в рамках трехлетнего горизонта планирования. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей для стратегии развития компании представлена на рис. 1.

Рассматриваемая компания является коммерческой, поэтому наверху стратегической карты будет расположена перспектива финансов. Главной целью является увеличение стоимости компании до 100 млн рублей. В настоящее время стоимость компании оценивается в 45 млн рублей с учетом среднерыночной ставки дисконтирования 25%.

Для достижения данной цели необходимо увеличение чистого денежного потока на 50% ежегодно, а также увеличение стоимости активов на 30% в течение трех лет.

Увеличение чистого денежного потока возможно за счет ежегодного увеличения темпа прироста выручки на 10%. При этом в первый прогнозный год выручка должна вырасти на 20%. Также требуются оптимизация затрат и снижение себестоимости относительно выручки на 2% ежегодно.

Далее перейдем к перспективе «Клиенты». Для обеспечения темпа прироста выручки на 10 процентных пунктов ежегодно требуется увеличение количества заказов со средним чеком 5 млн рублей на 50%, средним чеком 1,5 млн рублей – на 40%, средним чеком 1 млн рублей – на 60%, средним чеком 500 тыс. рублей – на 30% в первый год. Также необходимо увеличение темпа прироста среднего чека на 10 процентных пунктов ежегодно и обеспечение дебиторской задолженности в последующие годы на текущем уровне.

Достижение целей клиентской перспективы возможно за счет достижения целей экологической/этической перспективы. Здесь речь идет об обеспечении ответственного потребления (70% ответствен-

ных потребителей в год), а также о внедрении экологически чистых материалов (100% экологически чистых материалов в производстве продукции). Для достижения вышеуказанных целей необходимо совершенствование производства для выполнения индивидуальных заказов (цель измеряется с помощью показателя «% заказов, которые возможно реализовать»), а также постоянное совершенствование процессов управления (цель измеряется с помощью показателя «% отклонения целевых значений финансовых показателей»).

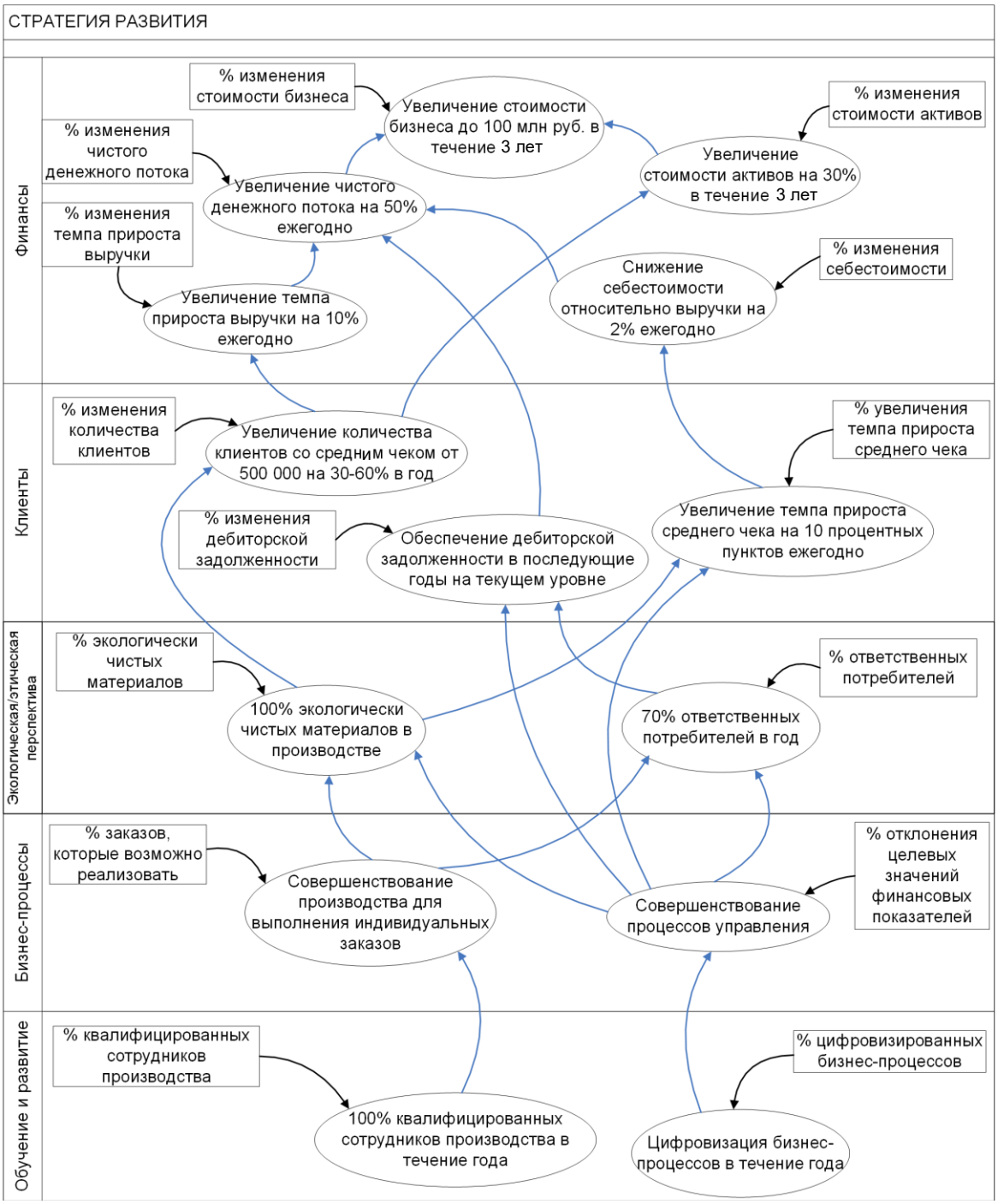


Рис. 1. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей для стратегии развития компании

В перспективе «Обучение и развитие» формируются следующие цели:

– 100% квалифицированных сотрудников производства в течение года;

– цифровизация бизнес-процессов в течение года.

Сформируем мероприятия сбалансированной системы показателей для поставленных целей (табл. 6).

Таблица 6

Мероприятия сбалансированной системы показателей

Цель	Показатель	Мероприятия
Перспектива «Финансы»		
Увеличение стоимости бизнеса до 100 млн руб. в течение 3 лет	% изменения стоимости бизнеса	Увеличение чистого денежного потока, минимизация рисков, обеспечивающая снижение ставки дисконтирования
Увеличение чистого денежного потока на 50% ежегодно	% изменения чистого денежного потока	Снижение кредиторской задолженности, увеличение чистой прибыли, повышение рентабельности продаж по чистой прибыли
Увеличение стоимости активов на 30% в течение 3 лет	% изменения стоимости активов	Увеличение стоимости недвижимого имущества, увеличение стоимости движимого имущества, увеличение количества патентов
Увеличение темпа прироста выручки на 10% ежегодно	% изменения темпа прироста выручки	Увеличение количества продаж, увеличение количества повторных обращений заказчиков
Снижение себестоимости относительно выручки на 2% ежегодно	% изменения себестоимости	Выстраивание долгосрочных отношений с поставщиками, согласование скидок
Перспектива «Клиенты»		
Увеличение количества клиентов со средним чеком от 500 000 на 30–60% в год	% изменения количества клиентов	Развитие каналов продаж, продвижение продукции в Интернете
Увеличение темпа прироста среднего чека на 10 процентных пунктов ежегодно	% увеличения темпа прироста среднего чека	Учет индивидуальных предпочтений заказчиков и актуальных трендов
Обеспечение дебиторской задолженности в последующие годы на текущем уровне	% изменения дебиторской задолженности	Мониторинг дебиторской задолженности, выстраивание коммуникаций с клиентами по вопросам дебиторской задолженности
Перспектива «Экология/этика»		
100% экологически чистых материалов в производстве	% экологически чистых материалов	Поиск и подбор поставщиков экологически чистых материалов для производства. Проработка технологических карт с учетом использования данных материалов
70% ответственных потребителей в год	% ответственных потребителей	Развитие процессов управления взаимоотношениями с заказчиками, дальнейшее поддержание отношений после выполнения заказов
Перспектива «Бизнес-процессы»		
Совершенствование производства для выполнения индивидуальных заказов в течение года	% индивидуальных заказов, которые возможно реализовать	Совершенствование производственных мощностей, роботизация производства, применение цифровых двойников
Совершенствование 90% процессов управления ежегодно	% отклонения целевых значений финансовых показателей	Использование методик бережливого производства и постоянного совершенствования бизнес-процессов, внедрение методик управления проектами, направленных на удовлетворение потребностей заказчиков
Перспектива «Обучение и развитие»		
100% квалифицированных сотрудников производства в течение года	% квалифицированных сотрудников производства	Взаимодействие с сервисами по подбору персонала, взаимодействие с кадровыми порталами. Внедрение системы обучения и оценки квалификации сотрудников
Цифровизация бизнес-процессов в течение года	% цифровизированных бизнес-процессов	Подбор современных цифровых решений для цифровизации бизнес-процессов, включающих цифровизацию процессов управления взаимоотношениями с заказчиками, цифровизацию производственных процессов, цифровизацию управления проектами

В табл. 6 определены мероприятия, которые позволят достичь поставленных целей. Они сформированы с учетом матрицы компенсаций SWOT, в которой определены стратегические инициативы, необходимые для разработки стратегии развития компании.

Далее проведем разработку финансовой стратегии исходя из целей, определенных в стратегии развития компании. Финансовая стратегия должна разрабатываться в соответствии с общей стратегией развития компании и учитывать ее текущее положение, цели и риски [1]. Финансовая стратегия компании является функциональной стратегией компании.

Основными целями финансовой стратегии являются увеличение стоимости компании в долгосрочной перспективе, обеспечение ее финансовой стабильности и доступности средств для будущего роста или для решения непредвиденных ситуаций [2].

Ключевыми компонентами финансовой стратегии являются:

– *инвестиционная составляющая*: принятие решений о том, во что инвестировать (оборудование, персонал, исследования, разработки и т. д.), когда и сколько;

– *финансовая составляющая*: определение того, как привлечь капитал, необходимый для инвестиций, будь то за счет собственного капитала, долга или внутреннего денежного потока;

– *управление рисками*: определение финансовых рисков, с которыми сталкивается организация (таких как валютный риск, процентный риск или кредитный риск), и принятие решения о том, как их снизить, как правило, с помощью финансовых инструментов, таких как производные финансовые инструменты или операционные изменения.

Разработка финансовой стратегии – это многоступенчатый процесс, включающий глубокое понимание финансового положения компании и бизнес-целей. Цели финансовой перспективы выбираются из общей стратегии развития компании.

К целям перспективы «Клиенты» относятся:

– увеличение темпа прироста количества продаж на 3% в год (показатель – процент изменения темпа прироста количества продаж);

– увеличение темпа прироста показателя оборачиваемости дебиторской задолженности на 5 процентных пунктов ежегодно (показатель – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности);

– увеличение темпа прироста среднего чека на 10 процентных пунктов ежегодно (показатель – процент увеличения темпа прироста среднего чека) [4].

К целям перспективы «Экология/этика» относятся:

– обеспечение требуемого уровня себестоимости продукции (показатель – процент переменных затрат в цене);

– снижение количества заказчиков с просроченной дебиторской задолженностью (показатель – процент заказчиков с просроченной дебиторской задолженностью).

К целям перспективы «Бизнес-процессы» относятся:

– управление себестоимостью продукции (показатель – процент себестоимости в цене);

– совершенствование процессов управления финансами (показатель – процент отклонения целевых значений финансовых показателей).

К целям перспективы «Обучение и развитие» относятся:

– обеспечение конкурентных заработных плат (показатель – процент превышения заработных плат по сравнению с конкурентами);

– обеспечение рентабельности инвестиций в цифровые технологии на уровне 50% (показатель – рентабельность инвестиций в цифровые технологии).

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей для финансовой стратегии развития компании представлена на рис. 2. С точки зрения финансовой стратегии компании для достижения це-

лей финансовой перспективы, которые являются основными целями в стратегии коммерческой организации, необходимо рассмотреть финансовые аспекты других перспектив. Фактически осуществляется детализация основной стратегии развития до целей с точки зрения финансов.

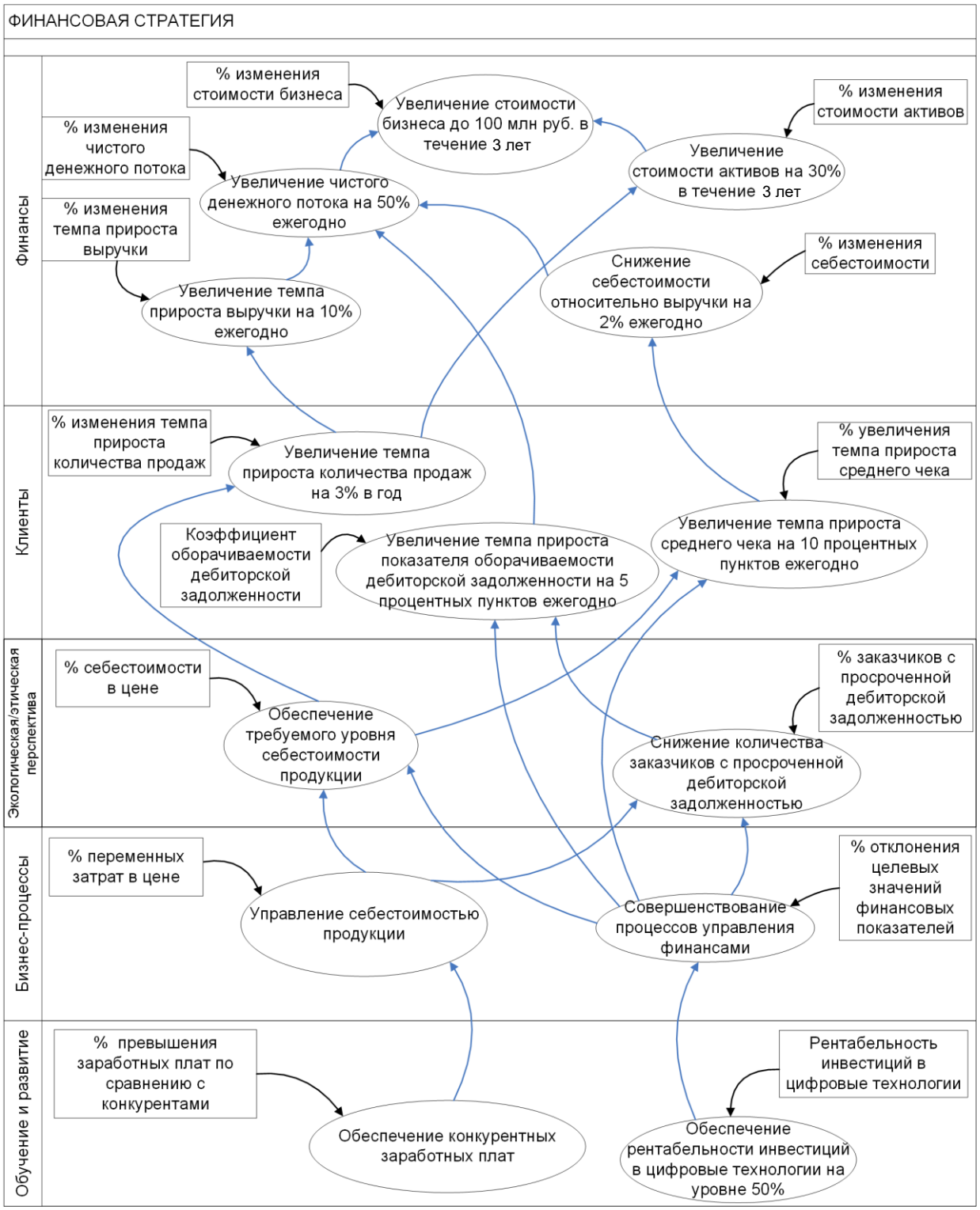


Рис. 2. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей для финансовой стратегии компании

В клиентской перспективе необходимо анализировать увеличение темпа прироста продаж и среднего чека, что позволит достичь целевых значений выручки. Также важно эффективно управлять оборачиваемостью дебиторской задолженности, чтобы минимизировать риски, связанные с неполучением средств от заказчиков.

С точки зрения финансов в экологической/этической перспективе важно обеспечить требуемый уровень себестоимости продукции при внедрении новых экологически чистых материалов. Здесь важно использовать интеграцию двух подходов к ценообразованию: затратного и рыночного. Рыночный подход дает возможность понять, какую цену готовы заплатить заказчики за мягкую мебель, в которой используются новые экологически чистые трендовые материалы. Затратный подход позволяет рассчитать себестоимость, которую необходимо получить, чтобы обеспечить требуемую рентабельность продаж (не менее 12%).

Также важно снижение количества заказчиков с просроченной дебиторской задолженностью, чтобы дебиторская задолженность не превратилась в невозвратные суммы, которые негативно скажутся на чистом денежном потоке и стоимости бизнеса.

В перспективе бизнес-процессов важно управление себестоимостью продукции, т. е. достижение целевых значений за счет мониторинга переменных затрат, оптимизации постоянных затрат, поиска возможностей перевода постоянных затрат в переменные.

Следующая цель перспективы бизнес-процессов – это совершенствование процесса управления финансами, который включает в себя такие этапы, как разработка бюджетов, налоговое планирование, формирование форм финансовой отчетности, анализ финансовых результатов.

В перспективе «Обучение и развитие» для финансовой стратегии важно обеспечение конкурентных заработных плат, которые позволят подбирать и удерживать квалифицированных сотрудников производства. Также необходимо рассчитывать рентабельность инвестиций в цифровые технологии, так как цифровизация должна способствовать снижению трудоемкости процессов, оптимизации затрат, росту продаж, что в итоге отразится на прибыли.

Таким образом, финансовая стратегия является составной частью общей стратегии развития бизнеса (функциональной стратегией) и демонстрирует финансовые аспекты достижения стратегических целей.

Результатом реализации стратегии является уровень достижения стратегических целей, определенных с учетом видения владельцев бизнеса [6]. То есть если компания достигает поставленных целей, то можно считать, что стратегия была разработана правильно. При этом необходимо учитывать, что цели могут корректироваться под воздействием различных факторов среды функционирования компании.

Список литературы

1. *Абдильманов Ж. Р.* Как разработать финансовую стратегию компании на основе методов оценки бизнеса // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2023. – № 4 (64). – С. 35–39.

2. *Дамодаран А.* Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. – М. : Альпина Паблишер, 2022.

3. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : Олимп Бизнес, 2021.

4. *Лабынцев Н. Т., Кузменькова Е. Ф.* Нефинансовые показатели в системе управленческого учета групп компаний // Учет и статистика. – 2019. – № 3. – С. 14–22.

5. *Сергейчик Н. А., Игнатьева Н. Н.* Стратегическое управление как инструмент развития организации // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 11 (311). – С. 22–26.

6. *Kaplan R. S., Norton D. P.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74. – N 1. – P. 75–85.

References

1. Abdilmanov Zh. R. Kak razrabotat finansovuyu strategiyu kompanii na osnove metodov otsenki biznesa [How to Elaborate Finance Strategy of Company Based on Methods of Business Estimation]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika* [Academic Research and Development. Economics], 2023, No. 4 (64), pp. 35–39. (In Russ.).

2. Damodaran A. Investitsionnaya otsenka. Instrumenty i metody otsenki lyubykh aktivov [Investment Estimation. Tools and Methods of Evaluating Assets]. Moscow, Alpina Pablisher, 2022. (In Russ.).

3. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced System of Indicators. From Strategy to Action]. Moscow, Olimp Biznes, 2021. (In Russ.).

4. Labyntsev N. T., Kuzmenkova E. F. Nefinansovye pokazateli v sisteme upravlencheskogo ucheta grupp kompaniy [Non-Finance Indicators in System of Managerial Accounting in Groups of Companies]. *Uchet i statistika* [Accounting and Statistics], 2019, No. 3, pp. 14–22. (In Russ.).

5. Sergeychik N. A., Ignateva N. N. Strategicheskoe upravlenie kak instrument razvitiya organizatsii [Strategic Management as Tool of Organization Development]. *Bukhgalterskiy uchet i analiz* [Accounting and Analysis], 2022, No. 11 (311), pp. 22–26. (In Russ.).

6. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996, Vol. 74, No. 1, pp. 75–85.

Сведения об авторах

Юрий Владимирович Ляндау
доктор экономических наук, профессор,
заведующий базовой кафедрой
Благотворительного фонда поддержки
образовательных программ «КАПИТАНЫ»
«Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Lyandau.YUV@rea.ru

Даниил Константинович Судаков
аспирант базовой кафедры
Благотворительного фонда поддержки
образовательных программ «КАПИТАНЫ»
«Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Daniil.sudakov@mail.ru

Information about the authors

Yuriy V. Lyandau
Doctor of Economics, Professor,
Head of Basic Department
of Charity fund for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social
Entrepreneurship" of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Lyandau.YUV@rea.ru

Daniil K. Sudakov
Post-Graduate Student of the Department
for Basic Department of Charity fund
for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social Entrepreneurship"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Daniil.sudakov@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-73-88

CC BY

ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С УЧЕТОМ НОВЫХ ФАКТОРОВ ДИНАМИЧНО МЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЫ

И. В. Ващекина, А. Н. Ващекин
Российский государственный университет правосудия,
Москва, Россия

Цель исследования – классификация источников опасности и угроз для банковской деятельности, выделение основных функциональных целей, достижение которых обеспечивает безопасность банковской деятельности в динамично меняющихся условиях. Авторами применены методы сравнительного анализа, формально-логический, индуктивный, а также математические методы – матричного, графического и нечеткого моделирования. В результате определены цели и предложены меры, способствующие формированию комплексной безопасности банковской деятельности. Однако указанные цели не могут быть достигнуты одномоментно и окончательно, поэтому обеспечение безопасности представляет собой непрерывную смену мероприятий циклического характера. Динамично меняющиеся условия внешней среды банка повышают значение оценки его руководством внешних угроз (в том числе внешнеполитических и даже глобальных). Для предупреждения этих угроз действий отдельного банка недостаточно, однако определение уровня их опасности и проработка мер по реагированию лежат на высшем менеджменте организации, что порождает необходимость изменения структуры органов управления, схемы соподчиненности и ответственности подразделений банка в целях повышения вовлеченности руководства в работу органов безопасности. Практическая классификация источников опасности и угроз для банковской деятельности проводится с помощью матрицы угроз, разработка которой позволяет охарактеризовать основные источники угроз и объекты посягательств. Приведен пример такой матрицы и на ее основе предложена математическая модель, сочетающая нечеткие оценки и точные значения, позволяющие получать согласованное решение. Результат моделирования показывает, какие меры по обеспечению банковской безопасности являются в текущий момент наиболее важными и в какой последовательности их необходимо принимать.

Ключевые слова: банк, безопасность функционирования, угрозы и риски, объекты посягательства, матрица угроз, модель, нечеткие множества.

PROVIDING SECURITY OF BANKING IN VIEW OF NEW FACTORS OF FAST CHANGING ENVIRONMENT

Irina V. Vashchekina, Andrei N. Vashchekin
The Russian State University of Justice, Moscow, Russia

The goal of the research is to classify sources of hazard and threats for banking, to identify key functional targets, whose attainment could provide security of banking in fast changing environment. In the research the authors used methods of comparative analysis, formal-logical, inductive ones, as well as mathematic methods – matrix, graphic and fuzzy modeling. As a result goals were defined and steps proposed that could foster shaping of complex security of banking. However, the mentioned goals cannot be reached at once and finally, thus provision of security is a continuous succession of steps of cyclic nature. Dynamically changing conditions of the external environment of the bank raises the importance of estimating external threats by the top management, including foreign-policy and even global ones. To prevent those threats activities of a single bank will not be enough, however, top management of the organization is responsible for finding the level of their hazard and working-out steps of response, which gives rise to the necessity to change the structure of managerial bodies, the scheme of subordination and responsibility of bank divisions in order to raise involvement of management in operation of security bodies. Practical classification of sources of hazard and threats for banking is conducted by matrix of threats, whose

elaboration could help characterize key sources of threats and objects of infringement. An example of such a matrix was given and on its basis a mathematic model was put forward, which combines fuzzy estimations and accurate values that provide coordinated decisions. The result of modeling shows which steps aimed at providing banking security are now the most important and in what order they shall be taken.
Keywords: bank, security of functioning, threats and risks, objects of infringement, threat matrix, model, fuzzy set.

Введение

Задача обеспечения безопасности функционирования кредитного учреждения всегда рассматривалась как важнейшая. Стабильно высокий уровень количества преступлений в финансово-кредитной сфере, а также доля их среди всех преступлений, совершаемых в стране, фиксируются как сотрудниками правоохранительных органов, так и банковским сообществом[1]. Особенно активизировался рост мошеннических операций с приходом пандемии (только за 2020 г. более чем на 75%[2]). За 2021 г. количество киберпреступлений в России выросло в 1,8 раза, причем на 91% выросло число преступлений с использованием Интернета и на 88% – с применением мобильных телефонов. В 2022 г. их количество несколько снизилось (чему, по мнению Министерства внутренних дел Российской Федерации, способствовало постепенное повышение осведомленности населения о мошеннических приемах телефонных и интернет-мошенников). Однако с учетом предыдущего роста преступность продолжает наносить огромный ущерб, причем Генпрокуратура Российской Федерации признает, что в состоянии расследовать только 25% из них[3]. Обнародованная в конце января 2023 г. Министерством внутренних дел Российской Федерации статистика по преступности в стране свидетельствует о том, что показатели киберпреступности в целом остаются стабильными; с использованием высоких технологий совершается каждое четвертое преступление. А с учетом современной внешнеполитической обстановки и активизации враждебных экономических действий антироссийской коалиции, контролирующей мощные рычаги финансового воздействия и не стесняющейся в использовании всевозможных средств, подрывающих стабильную работу банковской системы и ее отдельных элементов, задача обеспечения безопасности становится первостепенной. Для ее решения банк должен опираться на все доступное ему многообразие располагаемых корпоративных ресурсов, выступающих действующими факторами и способствующих достижению главных целей банковского бизнеса.

Литературный обзор

Проблемы укрепления безопасности банковской деятельности активно обсуждаются в современной научной литературе. При этом отмечается важность успешного решения этих проблем в рамках отдельных кредитных организаций для обеспечения безопасности всей банковской системы на государственном уровне [8; 21], а также ведущая роль, которую она играет в поддержании стабильного функционирования экономики [9].

Безопасная банковская деятельность рассматривается в экономическом [10; 16], финансовом [17] и правовом [13; 18] аспектах. Большое внимание уделяется вопросам внедрения новых технологий обеспечения безопасности [11; 19], новых приемов и методов управления, повышающих безопасность банковской работы [2; 7]. С учетом развития информационного общества и цифровизации всех типов экономических взаимодействий активно обсуждаются как негативные (играющие на руку злоумышленникам) [1; 12], так и позитивные (повышающие возможности службы

[1] URL: https://www.ng.ru/economics/2021-08-03/1_8215_economics2.html (дата обращения: 18.03.2024).
[2] URL: https://www.rbc.ru/society/31/08/2020/5f48ea169a79477e21e25d9d (дата обращения: 18.03.2024).
[3] URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Число_киберпреступлений_в_России# (дата обращения: 18.03.2024).

безопасности банка) [6] стороны этого явления.

Функциональные цели экономической безопасности

Несомненно, главными результатами мероприятий по обеспечению экономической безопасности в каждом банке при любых условиях должны оставаться поддержание стабильной и эффективной его работы в текущий момент, а также сохранение необходимого потенциала развития в целях перспективного роста в будущем даже на фоне частичного оттока клиентов и денежных средств – проблемы, характерной для всех российских банков в настоящий момент. Наиболее эффективное распределение корпоративных ресурсов, гарантирующее достижение целей банковского бизнеса, может быть только при условии предотвращения всех внешних и внутренних угроз его экономической безопасности, предупреждения их возникновения в будущем и предотвращения возможных негативных последствий в случае их осуществления. Функциональные цели экономической безопасности должны быть связаны со следующими направлениями работы банка:

– сотрудники;
– система менеджмента;
– капитал и иное имущество;
– коммерческие интересы;
– финансовая независимость;
– корпоративные НИОКР;
– технологическое совершенство;
– правовое обеспечение деятельности;
– информационная среда (цифровое поле и иные виды коммуникаций).

Каждая цель экономической безопасности банка должна содержать в себе структурированный набор подцелей, нередко уникальный, поскольку он определяется как характером самой цели, так и специализацией конкретного банка.

Необходимо также учитывать, что цели не могут быть достигнуты одномоментно и окончательно, поэтому обеспечение их безопасности в реальных условиях динамично меняющейся среды представляет собой непрерывную смену мероприятий, многие из которых носят циклический характер. То есть комплекс мероприятий должен быть так систематизирован и скоординирован, чтобы организация их выполнения, контроля и прогнозирования гарантировала постоянный уровень безопасности банка.

Схематически работа по обеспечению экономической безопасности банка показана на рис. 1, из которого видно, что цели банковского бизнеса формируют его философию (легальную или нелегальную, декларируемую или фактически проводимую), реализация которой определяется потенциалом корпоративных ресурсов, состоящим из следующих элементов:

а) *капитал* – комбинация акционерного капитала банка и заемных ресурсов, которая обеспечивает устойчивое финансовое положение банка, создавая возможности для приобретения всех остальных корпоративных ресурсов, а также их поддержки в работоспособном состоянии;

б) *персонал* – сотрудники и менеджеры, обладающие необходимой квалификацией, обеспечивающие слаженное взаимодействие всех компонентов банковского бизнеса и совместно стремящиеся к достижению его целей;

в) *право* – юридическая защита ценных для бизнеса интеллектуальных объектов, как материальных, так и нематериальных, которая образует важный ресурс, обеспечивающий их использование (нередко исключительное) в интересах бизнеса;

г) *информация и технологии* – наиболее ценный и часто весьма дорогостоящий ресурс, который в цифровую эпоху становится решающим фактором развития банка (сведения о динамике политической и экономической обстановки, передовые разработки в области технологий, имеющиеся в распоряжении банка ноу-хау, уникальные методики организации и управления – все это позволяет своевременно реагировать на любые изменения внешней среды бизнеса, производить дол-

госрочное планирование и обеспечивать эффективную его работу);

д) *техника и оборудование* – качество этого ресурса, его обслуживание и эффективность его использования в значительной степени определяются финансовыми, информационно-технологическими и кадровыми возможностями банка.

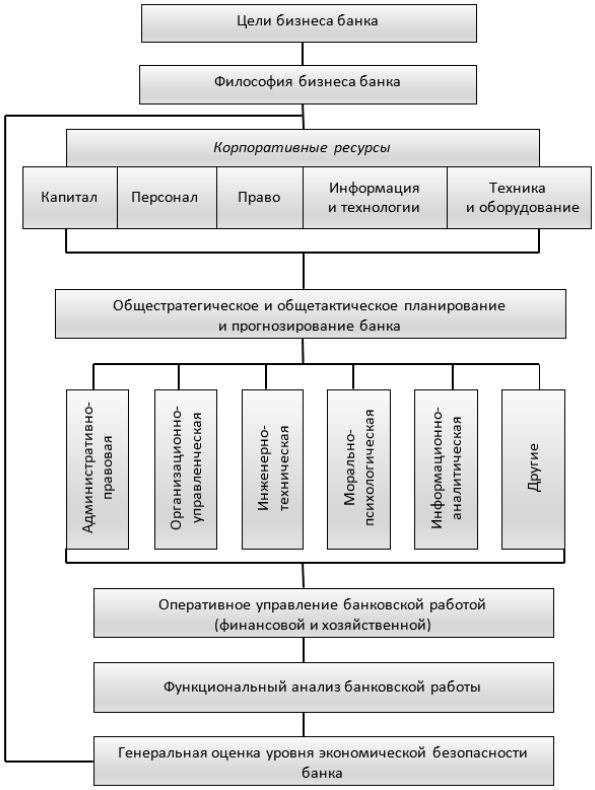


Рис. 1. Процесс обеспечения экономической безопасности банка

О комплексной безопасности банковской деятельности

Из проведенного анализа отдельных компонентов, функций и направлений банковской безопасности следует, что особое значение в условиях динамично меняющейся среды приобретает формирование комплексной безопасности банковской деятельности. Комплексность предполагает наличие системы предупредительных мероприятий, которые на постоянной основе одновременно и непрерывно осуществляются специальными силами безопасности и персоналом банка, обеспечивают условия для наиболее эффективного ведения банковской деятельности, способствуют повышению уровня защиты безопасности банка от всех видов угроз и снижению всех видов рисков. В рамках этой концепции неизбежно создание специальных сил безопасности, которые представляют собой негосударственные структуры, выполняющие охранные и детективные задачи (предупреждение возможных угроз и расследование постфактум), обладающие квалифицированным людским и современным материально-техническим потенциалом. Они должны вести свою работу в рамках действующего законодательства в тесном взаимодействии с государственными правоохранительными органами, а в определенных ситуациях – под их руководством.

Для достижения комплексной безопасности необходимо обеспечить:

– защиту банковского персонала и менеджмента от возможных угроз всеми доступными законными средствами;

– сохранность материальных и финансовых ресурсов;

– закрытость значимых информационных ресурсов на протяжении их жизненного цикла, секретность данных на всех этапах их обработки;

– способность системы к совершенствованию на основе стратегии развития банка с учетом динамично меняющихся условий среды.

Комплексность может быть достигнута:

– установлением диктуемого обстоятельствами режима охраны;

– применением специальных форм делопроизводства, обеспечивающих защиту банковских секретов;

– осмотрительным подбором и расстановкой кадров;

– внедрением передовых технических средств, в первую очередь в области защиты цифровых данных;

– ведением информационно-аналитической деятельности;

– своевременными и результативными действиями по расследованию любых нештатных ситуаций.

Безопасность каждого банка имеет свою специфическую экономико-правовую направленность, состоящую из ряда элементов, таких как:

– порядок создания и ликвидации банка;

– процедура контроля за работой кредитной организации;

– регулирование деятельности кредитной организации с помощью устанавливаемых экономических нормативов;

– составление финансовой отчетности и ее открытость;

– комплекс мер (методика) предотвращения кризисных ситуаций и их профилактика;

– возможности и порядок осуществления защиты операций клиентов, застрахованных лиц и пр.

Особую важность среди мероприятий по предупреждению кризиса банка имеют анализ угроз и рисков банковской деятельности, охрана банковских объектов и предотвращение нанесения ущерба деятельности банка. Внутренние и внешние угрозы деятельности банка представлены на рис. 2.

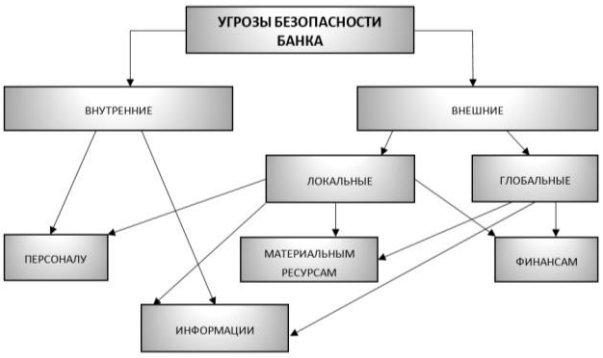


Рис. 2. Угрозы безопасности банка

Среди угроз персоналу, например, можно привести этические и телесные страдания, убийства, похищения сотрудников и их близких; угрозы, запугивания, шантаж и вымогательство. Примером угрозы материальным ресурсам может служить повреждение или уничтожение недвижимого и движимого имущества, коммуникаций и транспортных средств; угрозы финансам – кража, блокировка или временный увод финансовых средств и иных ценностей, а также мошенничество, подделка финансовых документов. Среди информационных угроз можно указать снятие защиты и получение несанкционированного доступа к охраняемым данным, уничтожение этих данных или их модификацию с криминальными целями.

На рис. 2 показана лишь общая схема, фактически же работа банка сопровождается очень большим количеством рисков, связанных с внутренними и внешними факторами, влияющими на работу банка и способными вызвать проблемы с ликвидностью и (или) финансовые убытки. Для снижения этих рисков Банк России издает рекомендации, которые должны быть положены в основу работы коммерческих банков в области внутреннего контроля за рисками. Однако эти рекомендации не могут считаться исчерпывающими – оценка рисков должна оставаться в ряду первостепенных текущих задач в работе любого банка.

Построение матрицы угроз

В целях практической классификации различных источников опасности и угроз для банковской деятельности необходимо разработать матрицу угроз, которая позволяет охарактеризовать основные источники угроз и объекты посягательств. Пример такой матрицы представлен в таблице. Матрица угроз может быть максимально эффективно использована при формировании специальных кризисных планов. При этом могут разрабатываться мероприятия, которые облегчают действия персонала банка под воздействием угроз разного уровня и направленности.

Матрица угроз

Объекты посягательства. Источники угроз	Материальные ресурсы (O_1)	Персонал (O_2)	Информация (O_3)	Технические и программные средства вычислительной техники (O_4)	Средства связи и телекоммуникации (O_5)	Иные технические средства (O_6)	Здания, помещения, хранилища (O_7)	Система управления (O_8)
Криминальные структуры, потенциальные преступники (U_1)	Хищение, кража, мошенничество, подлог	Оказание давления, физическое уничтожение	Хищение носителей информации, несанкционированное получение информации с применением специальной аппаратуры или во время пребывания в банке, мошенничество, подлог, препятствование использованию, сбор мусора	Физическое разрушение, хищение, подлог	Вывод из строя системы сигнализации, перехват сообщений	Прямое хищение	Физическое проникновение	Воздействие на персонал путем коммерческого подкупа, угроз, шантажа и т. п.
Конкуренты (U_2)	Срыв деловых сделок, скупка акций, мошенничество, подлог	Подкуп персонала	Ознакомление с конфиденциальной информацией во время пребывания в банке, несанкционированное получение информации с применением специальной аппаратуры, мошенничество, подлог, сбор мусора	Нанесение вреда программному обеспечению, пиратство, подлог	Прослушивание, перехват сообщений	Перехват сообщений	Съем информации	Дезинформация
Недобросовестные контрагенты (U_3)	Неуплата, мошенничество, подлог	Подкуп персонала	Использование конфиденциальной информации в собственных интересах, мошенничество, небрежность, подлог, сбор мусора	Поставка нелицензионных программных продуктов, небрежность, пиратство, подлог	Прослушивание, перехват сообщений	Перехват сообщений	Съем информации	Предоставление искаженной информации, нарушение системы управления
Персонал (U_4)	Пособничество в хищении, прямое хищение, мошенничество, подлог, низкая квалификация	Использование служебного положения в личных целях, низкая квалификация	Хищение документов, носителей информации, неосознанное разглашение информации, снятие копий с документов, выброс в мусор черновиков, магнитных и электронных носителей, мошенничество, небрежность, подлог, препятствование использованию, сбор мусора, низкая квалификация	Нарушение работоспособности технических средств по халатности или злому умыслу, небрежность, пиратство, подлог, умышленное повреждение данных или программ, низкая квалификация	Прослушивание, перехват сообщений, низкая квалификация	Вывод из строя по заданиям конкурентов или под давлением, низкая квалификация	Нарушение прав допуска, низкая квалификация	Использование недостатков системы управления, халатное отношение к функциональным обязанностям, самоуправство, низкая квалификация
Техногенные (U_5)	Глобальные техногенные воздействия	Непредвиденные расходы	Нарушение режима работы, временная нетрудоспособность и гибель персонала	Уничтожение	Уничтожение, аппаратные сбои, ошибки программ	Уничтожение, аппаратные сбои, ошибки программ	Уничтожение, аппаратные сбои, ошибки программ	Уничтожение
Стихийные (U_6)	Природные катаклизмы	Непредвиденные расходы, пожары, наводнения	Нарушение режима работы, временная нетрудоспособность и гибель персонала	Полная или частичная потеря информации при пожаре, наводнении	Физическое разрушение	Физическое разрушение	Физическое разрушение	Физическое разрушение

Адекватности в оценке уровня различных угроз финансовой и банковской безопасности можно добиться путем применения математического моделирования [15]. В этой сфере наиболее эффективными, как показывает практика, оказываются модели, построенные на основе комбинации теории нечетких множеств [20] и метода анализа иерархий [14]. Суть методики нечетких множеств – превращение субъективных (нечетких) экспертных оценок в числовые значения и проведение вычислений, приводящих к согласованному решению [5].

На основе нечеткого подхода в контексте данной статьи авторы предлагают построить математическую модель, дающую представление о том, какие меры по обеспечению банковской безопасности являются в текущий момент наиболее важными, и приводящую к определению, в какой последовательности их необходимо принимать.

Математическая модель

Эту задачу в формальной записи можно представить следующим образом.

Пусть $O = \{O_1, O_2, \ldots, O_n\}$ – множество объектов посягательства;

$U = \{U_1, U_2, \ldots, U_m\}$ – множество угроз;

$P = \{P_1, P_2, \ldots, P_p\}$ – множество признаков, характеризующих эти объекты и угрозы.

В вышеприведенном примере матрицы угроз множество объектов образовано восемью элементами ($n = 8$), а множество угроз включает шесть элементов ($m = 6$). Количество признаков зависит от точности модели (чем их больше, тем адекватнее будет результат). Для каждой группы объектов целесообразно подбирать свой уникальный набор признаков. Нетрудно заметить, что не каждый признак характерен для любого объекта.

Пусть α: $O \cdot P \to [0; 1]$ – функция принадлежности нечеткого бинарного отношения A, которая задается экспертом по безопасности (или группой экспертов). Значения этой функции показывают, в какой степени конкретному объекту O_i присущ признак P_j. Запишем эти значения по каждому O_i в строку, затем расположим эти строки в порядке нумерации O_i друг под другом. Получим матрицу значений A:

$$A = \begin{array}{c} \\ O_1 \\ O_2 \\ \ldots \\ O_n \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cccc} P_1 & P_2 & \ldots & P_p \end{array} \\ \begin{pmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & \ldots & \alpha_{1p} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & \ldots & \alpha_{2p} \\ \ldots & \ldots & & \ldots \\ \alpha_{n1} & \alpha_{n2} & & \alpha_{np} \end{pmatrix} \end{array}.$$

Аналогично: пусть β: $P \cdot U \to [0; 1]$ – функция принадлежности нечеткого бинарного отношения A, которая задается экспертом по безопасности (или группой экспертов). Значения этой функции показывают, в какой степени каждый признак объекта P_j создает уязвимость от угрозы U_k. Значения этой функции образуют матрицу B:

$$B = \begin{array}{c} \\ P_1 \\ P_2 \\ \ldots \\ P_p \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cccc} U_1 & U_2 & \ldots & U_m \end{array} \\ \begin{pmatrix} \beta_{11} & \beta_{12} & \ldots & \beta_{1m} \\ \beta_{21} & \beta_{22} & \ldots & \beta_{2m} \\ \ldots & \ldots & & \ldots \\ \beta_{p1} & \beta_{p2} & & \beta_{pm} \end{pmatrix} \end{array}.$$

Для оценки уровня каждой конкретной угрозы U_i необходимо построить множества M_{Ui}, элементами которых будут такие объекты O_j, которые наиболее уязвимы для угрозы U_i.

Решение этой задачи происходит следующим образом.

Из данных в условии матриц A и B вычисляем матрицу Ω:

$$\Omega = \begin{array}{c} \\ O_1 \\ O_2 \\ \ldots \\ O_m \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cccc} U_1 & U_2 & \ldots & U_n \end{array} \\ \begin{pmatrix} \omega_{11} & \omega_{12} & \ldots & \omega_{1n} \\ \omega_{21} & \omega_{22} & \ldots & \omega_{2n} \\ \ldots & \ldots & & \ldots \\ \omega_{m1} & \omega_{m2} & & \omega_{mn} \end{pmatrix} \end{array},$$

элементы которой равны

$$\omega = \frac{\sum_P \alpha(O, P) \cdot \beta(P, U)}{\sum_P \alpha(O, P)}.$$

Числитель этой дроби является результатом произведения матриц A и B, а знаменатель представляет собой сумму элементов соответствующей строки матрицы A. К такой нормировке необходимо приводить матрицу Ω для того, чтобы ее элементы оставались в пределах отрезка [0; 1].

Далее формируется матрица попарных минимумов Δ. В ней каждый элемент поочередно сравнивается со всеми элементами, стоящими в той же строке матрицы Ω правее его:

$$\Delta = \begin{pmatrix} \min(\omega_{1,1}, \omega_{1,2}) & \dots & \min(\omega_{1n-1}, \omega_{1,n}) \\ \dots & \dots & \dots \\ \min(\omega_{m,1}, \omega_{m,2}) & \dots & \min(\omega_{m,n-1}, \omega_{m,n}) \end{pmatrix}.$$

Критерий значимости угроз δ ограничивается условием

$$\delta < \min_{i,j} \max_{O} \min(\omega(O, U_i), \omega(O, U_j)).$$

Таким образом, в матрице Δ вычисляется максимум среди элементов каждого столбца (эта процедура дает нам несколько чисел), затем определяется минимум из этих чисел (что оставляет нам одно число), а затем в матрице A находится элемент, чуть меньший этого числа. Он и будет служить критерием отбора δ.

После того, как критерий δ выбран, мы можем для каждой угрозы U_i построить множества M_{Ui}, включающее в себя угрожаемые объекты, и видеть в численном выражении степень опасности для каждого из них:

$$M_{Ui} = \left\{ P \mid \omega(O, U_i) \geq \min_{i,j} \max_{O} \min(\omega(O, U_i), \omega(O, U_j)) \right\}$$

Приведенный формальный математический метод сглаживает субъективные экспертные оценки и позволяет сконцентрировать основные усилия по обеспечению безопасности на наиболее угрожаемых направлениях работы кредитно-финансовой организации.

Численный пример

Рассмотрим более подробно угрозы объектам из объединенных групп O_4 (технические и программные средства вычислительной техники) и O_5 (средства связи и телекоммуникации). Среди этих объектов выделим, перенумеровав, следующие: O_1 – база данных клиентов; O_2 – база данных контрагентов; O_3 – база данных сотрудников; O_4 – средства обеспечения дистанционного банковского обслуживания; O_5 – средства взаимодействия с контрагентами; O_6 – средства внутренней коммуникации банка; O_7 – средства обеспечения информационной безопасности.

В качестве признаков этих объектов возьмем следующие: P_1 – связь с открытыми данными; P_2 – многочисленность пользователей; P_3 – частота инцидентов на объекте; P_4 – физическая доступность объекта; P_5 – незащищенность виртуального доступа к объекту; P_6 – коррупционная (инсайдерская) уязвимость.

Основные угрозы, рассматриваемые в нашем примере, таковы: U_1 – вредители (имеются в виду действующие извне хакеры, стремящиеся нанести ущерб без прямой выгоды для себя); U_2 – вымогатели (лица или организации, способные поставить под угрозу деятельность банка и потребовать денежные средства за снятие этой угрозы); U_3 – похитители (преступники, тайно осуществляющие изъятие средств банка, его клиентов или контрагентов); U_4 – недобросовестные контрагенты (организации, использующие незаконно полученную информацию для получения более выгодной позиции на переговорах); U_5 – персонал (сотрудники, совершающие ошибки вследствие непрофессионализма, рассеянности или коррумпированности).

Вычисления на основе математических и логических функций в настоящее время можно произвести почти в любом табличном редакторе.

На рис. 3 показано представление условия рассматриваемой задачи, а также первый этап ее решения. Оценки в матрицах

A (в какой степени конкретному объекту O_i присущ признак P_j) и *B* (в какой степени каждый признак объекта P_j создает уязвимость от угрозы U_k) задаются экспертно. Оценка делается на отрезке от 0 до 1 с точностью до одной десятой. Так, например, можно видеть, что виртуальная доступность базы дынных клиентов выше, чем базы данных сотрудников: 0,7 и 0,5 в ячейках H4 и H6 соответственно).

Далее вычисления проходят по формуле, показанной на рис. 3 для ячейки с номером D22.

D22 =($D4*D$14+$E4*D$15+$F4*D$16+$G4*D$17+$H4*D$18+$I4*D$19)/$J4

			Откр.	Числ.	Частота	Физич.	Виртуал.	Коррупц.	сумма
A =			P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	строки:
БД клиентов	O_1		0,700	0,900	1,000	0,500	0,700	0,500	4,300
БД контр.	O_2		0,500	0,700	0,300	0,700	0,800	0,500	3,500
БД сотр	O_3		0,300	0,500	0,500	0,200	0,500	0,500	2,500
ДБО	O_4		0,900	0,800	0,900	0,600	0,700	0,600	4,500
СВ с контр.	O_5		0,600	0,700	0,700	0,600	0,600	0,700	3,900
Внутр. комм.	O_6		0,100	0,300	0,300	0,200	0,600	0,900	2,400
С. безоп.	O_7		0,000	0,300	0,400	0,200	0,200	0,800	1,900

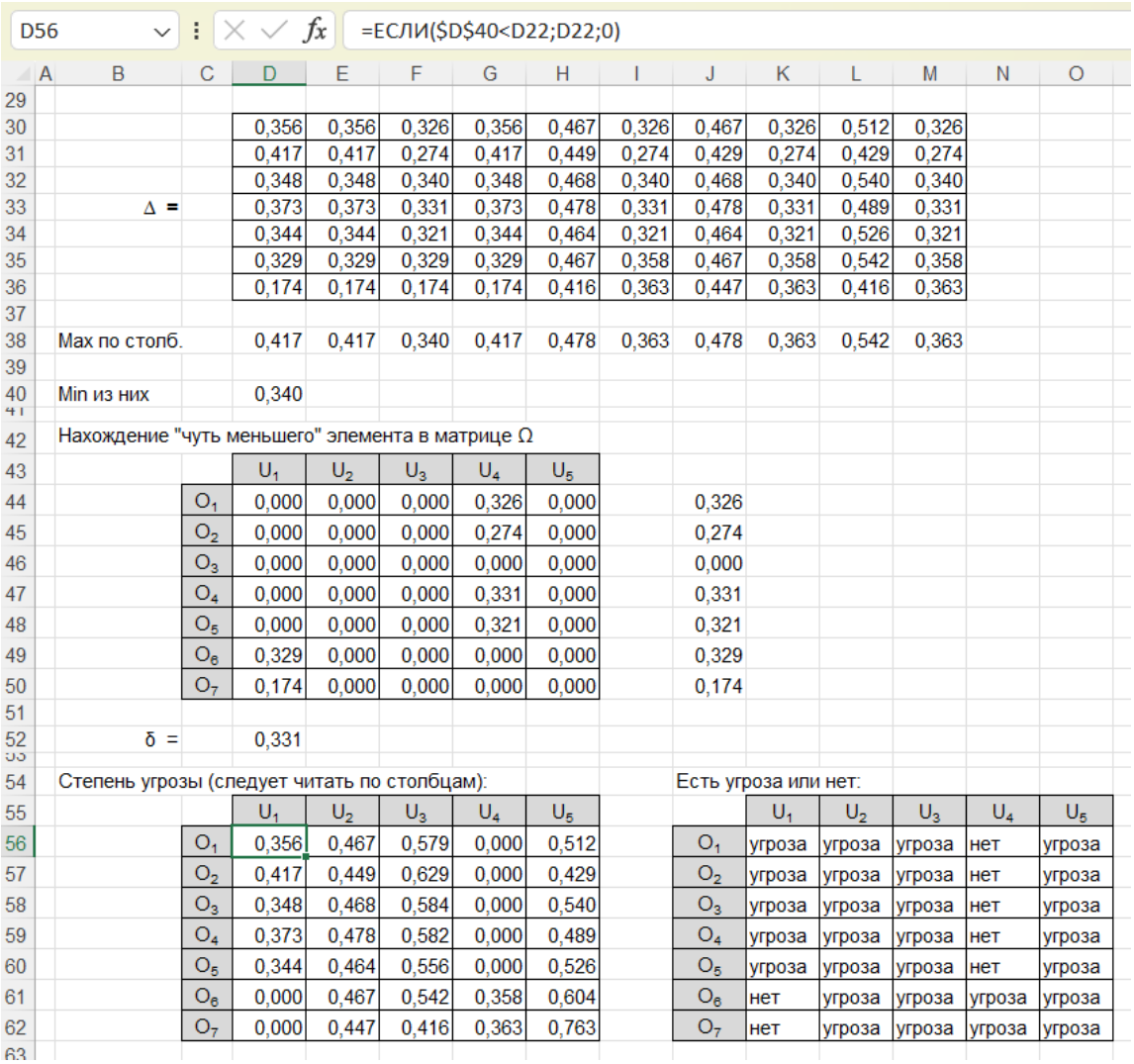
B =		Вредит.	Вымогат.	Похитит.	Контраг.	Персонал
		U_1	U_2	U_3	U_4	U_5
Откр	P_1	0,700	0,700	0,900	0,500	0,000
Числ	P_2	0,100	0,300	0,900	0,100	0,500
Частота	P_3	0,100	0,500	0,100	0,500	1,000
Физич	P_4	0,300	0,300	0,200	0,000	0,500
Виртуаль	P_5	1,000	0,500	1,000	0,300	0,000
Коррупц	P_6	0,000	0,500	0,300	0,500	1,000

		U_1	U_2	U_3	U_4	U_5
	O_1	0,356	0,467	0,579	0,326	0,512
	O_2	0,417	0,449	0,629	0,274	0,429
	O_3	0,348	0,468	0,584	0,340	0,540
Ω =	O_4	0,373	0,478	0,582	0,331	0,489
	O_5	0,344	0,464	0,556	0,321	0,526
	O_6	0,329	0,467	0,542	0,358	0,604
	O_7	0,174	0,447	0,416	0,363	0,763

Рис. 3. Условие и первый этап решения

Для остальных ячеек формулы получаются размножением по строкам и столбцам. Размножение формул позволяет легко менять параметры модели – увеличивать число рассматриваемых объектов, вводить в матрицу новые угрозы, менять по своему усмотрению количество признаков (уменьшая для получения быстрой, но грубой оценки обстановки или увеличивая для повышения точности модели). Кстати, о точности: для получения адекватной оценки достаточно ограничиваться числами с тремя знаками после запятой, что и сделано в представленном примере. Дальнейшие вычисления приводятся на рис. 4. Матрица попарных минимумов Δ получается последовательными попарными сравнениями элементов матрицы Ω (каждый

элемент сравнивается со всеми, расположенными правее его). После этого находятся максимумы по столбцам матрицы Δ, а затем минимум из этих чисел. Это 0,34. Теперь в матрице Ω находится элемент, чуть меньший, чем 0,34. Это значение стоит в ячейке G25. Получается, что критерий δ = 0,341.



D56 =ЕСЛИ(D40<D22;D22;0)

Δ =	0,356	0,356	0,326	0,356	0,467	0,326	0,467	0,326	0,512	0,326
	0,417	0,417	0,274	0,417	0,449	0,274	0,429	0,274	0,429	0,274
	0,348	0,348	0,340	0,348	0,468	0,340	0,468	0,340	0,540	0,340
	0,373	0,373	0,331	0,373	0,478	0,331	0,478	0,331	0,489	0,331
	0,344	0,344	0,321	0,344	0,464	0,321	0,464	0,321	0,526	0,321
	0,329	0,329	0,329	0,329	0,467	0,358	0,467	0,358	0,542	0,358
	0,174	0,174	0,174	0,174	0,416	0,363	0,447	0,363	0,416	0,363
Max по столб.	0,417	0,417	0,340	0,417	0,478	0,363	0,478	0,363	0,542	0,363
Min из них	0,340									

Нахождение "чуть меньшего" элемента в матрице Ω

	U_1	U_2	U_3	U_4	U_5	
O_1	0,000	0,000	0,000	0,326	0,000	0,326
O_2	0,000	0,000	0,000	0,274	0,000	0,274
O_3	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
O_4	0,000	0,000	0,000	0,331	0,000	0,331
O_5	0,000	0,000	0,000	0,321	0,000	0,321
O_6	0,329	0,000	0,000	0,000	0,000	0,329
O_7	0,174	0,000	0,000	0,000	0,000	0,174

δ = 0,331

Степень угрозы (следует читать по столбцам):

	U_1	U_2	U_3	U_4	U_5
O_1	0,356	0,467	0,579	0,000	0,512
O_2	0,417	0,449	0,629	0,000	0,429
O_3	0,348	0,468	0,584	0,000	0,540
O_4	0,373	0,478	0,582	0,000	0,489
O_5	0,344	0,464	0,556	0,000	0,526
O_6	0,000	0,467	0,542	0,358	0,604
O_7	0,000	0,447	0,416	0,363	0,763

Есть угроза или нет:

	U_1	U_2	U_3	U_4	U_5
O_1	угроза	угроза	угроза	нет	угроза
O_2	угроза	угроза	угроза	нет	угроза
O_3	угроза	угроза	угроза	нет	угроза
O_4	угроза	угроза	угроза	нет	угроза
O_5	угроза	угроза	угроза	нет	угроза
O_6	нет	угроза	угроза	угроза	угроза
O_7	нет	угроза	угроза	угроза	угроза

Рис. 4. Вычисление критерия, цифровое и логическое представление ответа

Формирование ответа показано на примере ячейки D56. Угроза признается существенной, если значение в ячейке больше или равно значению критерия.

Как видно из приведенного примера (ячейка H62), наибольшую угрозу системе безопасности банка представляют собственные сотрудники (возможно, вследствие избыточных прав доступа сотрудников к секретной информации или нездоровой обстановки в коллективе, создающей условия для потенциальной коррупции).

О реорганизации подразделений с учетом оценки внешних угроз

Отметим, что в быстро меняющихся условиях, в которых функционирует современная банковская система, для каждой кредитной организации важнейшее значение приобретает оценка внешних угроз, и в первую очередь рисков, связанных с

нелегитимными действиями западных стран, продемонстрировавших способность в одностороннем порядке по политическим причинам частично или полностью заблокировать, а в перспективе – конфисковать банковские активы (финансы, недвижимость и т. д.) на своей территории. Нет сомнений в том, что для предупреждения подобных угроз и преодоления их последствий руководство отдельно взятого банка не может принять исчерпывающих мер, однако оценка уровня их опасности и проработка действий по реагированию на них (в первую очередь по маневрированию ресурсами) ложатся в первую очередь на высший менеджмент кредитно-финансовой организации. По этой причине вовлеченность руководства банка в работу органов безопасности неизбежно должна возрасти, и это необходимо отразить в структуре этих органов, в схеме соподчиненности и ответственности подразделений банка.

И это касается не только руководства. Значительная часть угроз и рисков банковской деятельности может быть существенно уменьшена при формировании оптимальных организационных структур коммерческого банка, основных функциональных обязанностей его работников, сориентированных на обеспечение безопасности. Специальные знания и практические навыки персонала способствуют более конкретному представлению о внутренних механизмах взаимодействия отдельных управлений (департаментов) коммерческого банка, об организации документооборота по отдельным банковским операциям, что становится все более очевидным по мере развития цифровых технологий [4. – С. 87].

Для гибкого реагирования на динамично меняющиеся условия среды современному банку нужно быть готовым к быстрой реорганизации структурных подразделений, к изменению круга задач, стоящих перед ними, а при необходимости – к введению ограничений на выполнение некоторых функций или доступ к определенной информации для подразделений и отдельных сотрудников.

В частности, в настоящее время юридическое управление банка занимается следующими видами деятельности:

– принимает участие в разработке новых уставных и иных нормативных документов банка;

– контролирует оформление сделок и исполнение уставных положений;

– стандартизирует и формирует договоры по различным банковским операциям;

– обслуживает ведение дел банка в учреждениях, органах исполнительной власти, а также в судах;

– делает заключения по разнообразным юридическим вопросам, связанным с деятельностью банка.

В силу доступа специалистов этого управления к конфиденциальным данным, связанным с различными сферами деятельности коммерческого банка, на первый взгляд целесообразно ограничивать их доступ к таким материалам, как:

– договорные дела – договоры и соглашения, сопроводительные документы, протоколы и дополнительные соглашения к договорам по всем видам деятельности банка;

– учетные, поисковые и справочные журналы, картотеки, базы данных по договорам;

– документы, сопровождающие претензионную и исковую работу;

– предложения по результатам анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности;

– сведения о содержании и ходе переговоров с партнерами, акционерами, клиентами и иными юридическими и физическими лицами;

– данные о платежеспособности клиентов и партнеров банка, их производственной, торговой и иной хозяйственной деятельности;

– перечни (списки полные и выборочные) акционеров банка;

– сведения, раскрывающие особые условия заключенных контрактов в части скидок, процентных ставок, рассрочки платежей и т. д.;

– сводная информация об участии в качестве учредителя акционерных и совместных предприятий, дочерних банков, иных коммерческих структур, о размере капитала в уставном фонде;

– реестр регистрации выдачи акций;

– журнал регистрации договоров и соглашений.

С другой стороны, по итогам оценки уровня внешних угроз подобные ограничения следует вводить выборочно с учетом конкретной обстановки.

Организатором и координатором всей деятельности банка в области безопасности является служба безопасности банка, структуру которой, как правило, образуют сектора – охраны, режима, технической защиты и экономической безопасности. На фоне возрастающей угрозы применения искусственного интеллекта (ИИ) при осуществлении хищений средств банка или обеспечении мошеннических схем перед современным банком возникает новая задача – повышение уровня безопасности в этой сфере с опорой на собственные уникальные алгоритмы искусственного интеллекта, отражающие специфику и уникальность операций конкретного банка. С этой целью руководству банка уже сейчас имеет смысл задуматься о создании принципиально нового сектора – ИИ (по аналогии с тем, как решается эта проблема уже во многих государственных организациях) [3. – С. 66].

Основными направлениями деятельности сектора охраны являются обеспечение физической безопасности зданий, офисов, оборудования, сотрудников, проводимых мероприятий, перевозок.

Деятельность сектора режима сосредоточена на обеспечении секретности документов, организации режима допуска и контроля посетителей.

Работа сектора технической защиты состоит в обнаружении технических каналов утечки информации и несанкционированного доступа к ней, поддержании в рабочем состоянии систем видеонаблюдения, сигнализации и связи, а также проведении противопожарных мероприятий.

Основными направлениями деятельности сектора экономической безопасности являются изучение и анализ преступных действий в финансовой сфере, мониторинг поведения конкурентов, исследование и учет попыток проникновения в секреты банка, выявление возможных слабых мест в деятельности банка.

Важным фактором надежной работы служб безопасности коммерческих банков остается их тесное взаимодействие с правоохранительными органами по собственной инициативе и вследствие ориентировок, поступающих от них.

Наконец, как и другие подразделения коммерческого банка, служба безопасности должна предпринимать постоянные усилия по обеспечению сохранности любой информации, связанной непосредственно с обеспечением деятельности в сфере безопасности банковской деятельности, включая:

– нормативные и организационные документы по защите государственной, служебной и банковской тайны;

– положение о службе безопасности;

– инструкцию о пропускном режиме в банке;

– методику подбора персонала;

– проектные и эксплуатационные документы по инженерно-технической защите выделенных помещений;

– документы по инженерно-технической и программной защите информации в средствах вычислительной техники;

– должностные инструкции сотрудников службы безопасности;

– договоры и сопроводительные документы по функционированию комплексной системы защиты информации;

– переписку и переговоры по вопросам защиты информации;

– инструкцию по обработке и хранению документов, содержащих банковскую тайну;

– инструкцию по охране помещений и персонала банка.

Естественно, свою специфическую структуру может иметь и средний по величине капитала акционерный коммерческий банк, который наиболее часто может выступать как партнер для средних и малых торговых предприятий. Так, например, вместо крупного юридического управления в среднем банке может функционировать только небольшой аналогичный по функциям отдел. Количество управлений в самом банке может быть существенно меньше, чем в крупном.

Заключение

Как видим, реализация безопасной банковской деятельности требует постоянных усилий со стороны всех работников коммерческого банка. Важно заметить, что сами угрозы носят комплексный характер, зависят от ряда динамично меняющихся факторов и требуют с учетом результатов адекватных моделей, построенных на основе регулярно обновляющихся данных, применения комплексного подхода к разработке программ безопасного функционирования коммерческого банка.

В настоящее время важнейшее значение приобретает оценка внешних угроз. Для их предупреждения действий руководства отдельного банка недостаточно, однако оценка уровня их опасности и проработка мер по реагированию на них (в первую очередь маневрированию ресурсами) лежит на высшем менеджменте кредитно-финансовой организации. Поэтому структуру органов управления, схему соподчиненности и ответственности подразделений банка следует изменить в целях повышения вовлеченности руководства банка в работу органов безопасности, в том числе с применением собственных алгоритмов ИИ.

Значительная часть угроз и рисков банковской деятельности может быть существенно уменьшена при формировании оптимальных организационных структур коммерческого банка, основных функциональных обязанностей его работников, сориентированных на обеспечение безопасности.

Список литературы

1. *Борисов В. Р.* Экономическая безопасность в информационной среде и банковские мошенники // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 4. – С. 223–229.

2. *Васильева Ю. А., Цыганова М. В.* Надежность и безопасность как составляющие качества банковских услуг и факторы конкурентоспособности банков // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – № 5. – С. 92–98.

3. *Ващекин А. Н., Ващекина И. В.* Искусственный интеллект в судебной системе: задачи и методы // Правовая информатика. – 2023. – № 3. – С. 86–95.

4. *Ващекин А. Н., Ващекина И. В.* Противодействие преступной деятельности в условиях развития цифровых технологий дистанционного банковского обслуживания // Правовая информатика. – 2019. – № 4. – С. 65–74.

5. *Велингурский В. А., Белозерова Г. И., Федосеев С. В.* Построение и реализация модели оценки уровня мошеннических операций в банке-эквайре на основе самоорганизующейся карты Кохонена // Информационные технологии в процессе подготовки современного специалиста. – Липецк, 2016. – С. 24–32.

6. *Виноградова А. С., Молчанов И. Н.* Подходы к обеспечению информационной безопасности банковского сектора // Теория и практика проектного образования. – 2020. – № 2. – С. 40–42.

7. *Губайдуллина И. Н.* Основные направления деятельности подразделений банковской безопасности // Сегодня и завтра российской экономики. – 2018. – № 87-88. – С. 61–68.

8. *Гугнюк К. М., Гугнюк И. Г.* Банковская безопасность как элемент обеспечения финансовой безопасности государства // Вестник Саратовской государственной юридической академии. – 2022. – № 1. – С. 231–237.

9. *Кузовлева Н. Ф., Тарасова Н. В.* Цифровизация банковской сферы: тенденции развития и экономическая безопасность // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 9. – № 1. – С. 93–98.

10. *Курманова Л. Р., Галимарданов А. Р.* Проблемные аспекты экономической безопасности в банковской системе России // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 2. – С. 260–289.

11. *Ловцов Д. А.* Принципы обеспечения защищенности информации в эргасистемах // Правовая информатика. – 2021. – № 1. – С. 36–50.

12. *Лосев В. С., Пяткова Е. А.* Моделирование рисков банковской деятельности и информационной безопасности // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2019. – № 1. – С. 99–108.

13. *Приходько К. А.* Применение закона № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной структуры Российской Федерации» организацией, осуществляющей деятельность в банковской сфере // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 5-2. – С. 153–157.

14. *Саати Т. Л.* Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М. : Радио и связь, 1993.

15. *Хубулава Н. М., Скотченко, А. С.* Модель возможности деноминационной политики национальной валюты в условиях коронавирусной инфекции // Russian Economic Bulletin. – 2021. – Т. 4. – № 4. – С. 262–267.

16. *Чаплыгина А. В.* Экономическая безопасность банковской деятельности // NovaUm.Ru. – 2017. – № 10. – С. 114–115.

17. *Черная Е. Г.* Финансовая безопасность коммерческого банка как фактор обеспечения его экономической безопасности // Вестник ВИЭПП. – 2021. – № 1. – С. 73–76.

18. *Черняков С. А.* Преступность в сфере банковских отношений: тенденции развития // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. – 2019. – Т. 3. – № 9. – С. 95–103.

19. *Mukusheva A. G., Zholamanova M. T., Kuchukova, N. K.* Financial Technologies in the Banking Sector: Prospects and Security // Bulletin of Karaganda University, Economy Series. – 2021. – N 1 (101). – P. 92–102.

20. *Zadeh L. A.* Fuzzy Sets // Information and Control. – 1965. – N 8. – P. 338–353.

21. *Zoidov K. H., Rahmatova Z. I., Zoidov Z. K.* Modeling the Impact of Uneven External Threats on the Economic Security of the Russian Banking System in Conditions of Instability // Scientofoc Review. Vol. 1: Economics and Law. – 2018. – N 6. – P. 236–254.

References

1. Borisov V. R. Ekonomicheskaya bezopasnost v informatsionnoy srede i bankovskie moshenniki [Economic Security in the Information Environment and Banking Scammers]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki* [Innovative Development of the Economy], 2021, No. 4, pp. 223–229. (In Russ.).

2. Vasileva Yu. A., Tsyganova M. V. Nadezhnost i bezopasnost kak sostavlyayushchie kachestva bankovskikh uslug i faktory konkurentosposobnosti bankov [Reliability and Security as Components of the Quality of Banking Services and Factors of Competitiveness of Banks].

Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki [Problems of Economics and Legal Practice], 2018, No. 5, pp. 92–98. (In Russ.).

3. Vashchekin A. N., Vashchekina I. V. Iskusstvennyy intellekt v sudebnoy sisteme: zadachi i metody [Artificial Intelligence in the Judicial System: Tasks and Methods]. *Pravovaya informatika* [Legal Informatics], 2023, No. 3, pp. 86–95. (In Russ.).

4. Vashchekin A. N., Vashchekina I. V. Protivodeystvie prestupnoy deyatelnosti v usloviyakh razvitiya tsifrovykh tekhnologiy distantsionnogo bankovskogo obsluzhivaniya [Countering Criminal Activity in the Context of the Development of Digital Technologies for Remote Banking Services]. *Pravovaya informatika* [Legal Informatics], 2019, No. 4, pp. 65–74. (In Russ.).

5. Velingurskiy V. A., Belozerova G. I., Fedoseev S. V. Postroenie i realizatsiya modeli otsenki urovnya moshennicheskikh operatsiy v banke-ekvayre na osnove samoorganizuyushcheysya karty Kokhonena [Construction and Implementation of a Model for Assessing the Level of Fraudulent Transactions in an Acquiring Bank Based on a Self-Organizing Kohonen Map]. *Informatsionnye tekhnologii v protsesse podgotovki sovremennogo spetsialista* [Information Technology in the Process of Training a Modern Specialist]. Lipetsk, 2016, pp. 24–32. (In Russ.).

6. Vinogradova A. S., Molchanov I. N. Podkhody k obespecheniyu informatsionnoy bezopasnosti bankovskogo sektora [Approaches to Ensuring Information Security of the Banking Sector]. *Teoriya i praktika proektnogo obrazovaniya* [Theory and Practice of Project Education], 2020, No. 2, pp. 40–42. (In Russ.).

7. Gubaydullina I. N. Osnovnye napravleniya deyatelnosti podrazdeleniy bankovskoy bezopasnosti [The Main Activities of Banking Security Units]. *Segodnya i zavtra rossiyskoy ekonomiki* [Today and Tomorrow of the Russian Economy], 2018, No. 87-88, pp. 61–68. (In Russ.).

8. Gugnyuk K. M., Gugnyuk I. G. Bankovskaya bezopasnost kak element obespecheniya finansovoy bezopasnosti gosudarstva [Banking Security as an Element of Ensuring the Financial Security of the State]. *Vestnik Saratovskoy gosudarstvennoy yuridicheskoy akademii* [Bulletin of the Saratov State Law Academy], 2022, No. 1, pp. 231–237. (In Russ.).

9. Kuzovleva N. F., Tarasova N. V. Tsifrovizatsiya bankovskoy sfery: tendentsii razvitiya i ekonomicheskaya bezopasnost [Digitalization of the Banking Sector: Development Trends and Economic Security]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 2021, Vol. 9, No. 1, pp. 93–98. (In Russ.).

10. Kurmanova L. R., Galimardanov A. R. Problemnye aspekty ekonomicheskoy bezopasnosti v bankovskoy sisteme Rossii [Problematic Aspects of Economic Security in the Banking System of Russia]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki* [Innovative Development of the Economy], 2020, No. 2, pp. 260–289. (In Russ.).

11. Lovtsov D. A. Printsipy obespecheniya zashchishchennosti informatsii v ergasistemakh [Principles of Ensuring the Security of Information in Ergasystems]. *Pravovaya informatika* [Legal Informatics], 2021, No. 1, pp. 36–50. (In Russ.).

12. Losev V. S., Pyatkova E. A. Modelirovanie riskov bankovskoy deyatelnosti i informatsionnoy bezopasnosti [Modeling the Risks of Banking and Information Security]. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta* [Pacific State University Bulletin], 2019, No. 1, pp. 99–108. (In Russ.).

13. Prikhodko K. A. Primenenie zakona № 187-FZ «O bezopasnosti kriticheskoy informatsionnoy struktury Rossiyskoy Federatsii» organizatsiey, osushchestvlyayushchey deyatelnost v bankovskoy sfere [Application of Law No. 187-FZ "On the Security of the Critical Information Structure of the Russian Federation" by an organization operating in the banking

sector]. *Aktualnye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire* [Actual Scientific Research in the Modern World], 2021, No. 5-2, pp. 153–157. (In Russ.).

14. Saati T. L. Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarkhiy [Decision Making. Hierarchy Analysis Method]. Moscow, Radio and Communications, 1993. (In Russ.).

15. Khubulava N. M., Skotchenko, A. S. Model vozmozhnosti denominatsionnoy politiki natsionalnoy valyuty v usloviyakh koronavirusnoy infektsii [Model of the Possibility of the Denomination Policy of the National Currency in the Conditions of the Coronavirus Infection]. *Russian Economic Bulletin*, 2021, Vol. 4, No. 4, pp. 262–267. (In Russ.).

16. Chaplygina A. V. Ekonomicheskaya bezopasnost bankovskoy deyatelnosti [Economic Security of Banking]. *NovaUm.Ru*, 2017, No. 10, pp. 114–115. (In Russ.).

17. Chernaya E. G. Finansovaya bezopasnost kommercheskogo banka kak faktor obespecheniya ego ekonomicheskoy bezopasnosti [Financial Security of a Commercial Bank as a Factor in Ensuring its Economic Security]. *Vestnik VIEPP* [VIEPP Bulletin], 2021, No. 1, pp. 73–76. (In Russ.).

18. Chernyakov S. A. Prestupnost v sfere bankovskikh otnosheniy: tendentsii razvitiya [Crime in Banking Relations: Development Trends]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Istoriya i parvo* [Proceedings of the Southwestern State University, Series: History and Law], 2019, Vol. 3, No. 9, pp. 95–103. (In Russ.).

19. Mukusheva A. G., Zholamanova M. T., Kuchukova, N. K. Financial Technologies in the Banking Sector: Prospects and Security. *Bulletin of Karaganda University, Economy Series,* 2021, No. 1 (101), pp. 92–102.

20. Zadeh L. A. Fuzzy Sets. *Information and Control*, 1965, No. 8, pp. 338–353.

21. Zoidov K. H., Rahmatova Z. I., Zoidov Z. K. Modeling the Impact of Uneven External Threats on the Economic Security of the Russian Banking System in Conditions of Instability. *Scientofoc Review. Vol. 1: Economics and Law*, 2018, No. 6, pp. 236–254.

Сведения об авторах

Ирина Викторовна Ващекина
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры информационного права,
информатики и математики
Российского государственного университета
правосудия.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
государственный университет правосудия»,
117418, Москва, Новочеремушкинская ул., д. 69.
E-mail: vaschekina@mail.ru

Андрей Николаевич Ващекин
кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры информационного права,
информатики и математики
Российского государственного университета
правосудия.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
государственный университет правосудия»,
117418, Москва, Новочеремушкинская ул., д. 69.
E-mail: vaschekin@mail.ru

Information about the authors

Irina V. Vashchekina
PhD, Assistant Professor,
Assistant Professor of the Department
for Information Law, Computer Science
and Mathematics of the Russian State
University of Justice.
Address: Russian State University of Justice,
69 Novocheremushkinskaya Str.,
Moscow, 117418, Russian Federation.
E-mail: vaschekina@mail.ru

Andrei N. Vashchekin
PhD, Assistant Professor,
Professor of the Department
for Information Law, Computer Science
and Mathematics of the Russian State
University of Justice.
Address: Russian State University of Justice,
69 Novocheremushkinskaya Str.,
Moscow, 117418, Russian Federation.
E-mail: vaschekin@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-89-98

CC BY

ФОРМИРОВАНИЕ ТРИАДЫ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ И РЕГУЛИРОВАНИЯ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ АКТИВОВ В КРУПНЫХ, СРЕДНИХ И МАЛЫХ КОРПОРАЦИЯХ

М. В. Галазова
Северо-Осетинский государственный университет
имени Коста Левановича Хетагурова,
Владикавказ, Россия

Определение триады финансовых показателей для своевременного выявления и минимизации рисков, связанных с функционированием активов в организациях, различающихся по масштабам бизнеса, положительно повлияет на обеспечение качества активов и устойчивость деятельности корпораций в текущий момент и в перспективе. В процессе исследования изучены труды российских и зарубежных авторов, систематизированных на тех, кто выделяет разные показатели при оценке финансового состояния в системе корпоративного финансового менеджмента. Сформированная триада финансовых показателей включает финансовую автономию, напряженность, мультипликатор собственных источников, критериальные значения которых должны соответствовать золотому правилу финансового менеджмента. Цель исследования – ввести и обосновать триаду финансовых показателей, используемых для своевременной идентификации и минимизации рисков, связанных с функционированием активов корпораций. В результате по теоретическому направлению исследования аргументирована триада логически взаимосвязанных между собой финансовых показателей и предложен критериальный уровень их оценки; по практическому направлению исследования установлено невыполнение условий золотого правила финансового менеджмента в крупных, средних и малых корпорациях.

Ключевые слова: финансовая автономия, финансовая напряженность, мультипликатор собственного капитала, коммерческие организации.

DEVELOPING THE TRIAD OF FINANCE INDICATORS TO IDENTIFY AND REGULATE RISKS DEALING WITH ASSET FUNCTIONING IN BIG, MEDIUM AND SMALL CORPORATIONS

Marina V. Galasova
North Ossetian state University named
after Kosta Levanovich Khetagurov,
Vladikavkaz, Russia

Developing the triad of finance indicators to reveal in proper time and minimize risks dealing with asset functioning in organizations of different business scale can have a positive impact on the quality of assets and sustainability of company work at present and in the future. During the research works by Russian and overseas authors were studied, it showed that they used different indicators to estimate the finance standing in the system of corporate finance management. The triad of finance indicators includes finance autonomy, tension, multiplier of own sources,

criterial values of which shall comply with the golden rule of finance management. The goal of the research is to introduce and substantiate the triad of finance indicators used for timely identification and minimization of risks connected with asset functioning in corporations. As a result in theoretical line of the research the triad of logically interconnected finance indicators was advanced and the criterial level of their estimation was put forward. As for the practical line of the research, violation of the golden rule of finance management was revealed in big, medium and small corporations.
Keywords: finance autonomy, financial tension, multiplier of own capital, commercial organizations.

Введение

Российская и зарубежная практика корпоративного финансового менеджмента свидетельствует об отсутствии либо неполном наборе финансовых показателей, ориентированных на своевременное выявление и предупреждение рисков, связанных с функционированием активов корпораций. Вместе с тем дискуссионными остаются вопросы о выборе финансовых показателей, характеризующих риск-факторы активов корпораций. Так, ряд авторов выделяют показатель финансовой автономии [4; 5].

Разные показатели применительно к оценке финансового состояния корпораций обозначает И. А. Бланк [1]. При этом не раскрываются вопросы логической взаимосвязи, взаимодействия, обоснованного выбора финансовых показателей, их критериальных значений, характеризующих риск-факторы активов на каждой стадии их функционирования, что актуализирует направление исследования.

В ходе исследования были использованы методы анализа, синтеза, группировки, аналогии, абстрактно-логический, сравнительный, экономико-статистический, логический, комплексный, системный и др. [6].

Рабочая гипотеза исследования базируется на авторской позиции, в аспекте которой обоснована необходимость применения триады финансовых показателей в качественном и количественном аспектах для идентификации риск-факторов, связанных с функционированием активов корпораций.

Выбор и обоснование взаимосвязанных финансовых показателей для идентификации и предупреждения рисков, связанных с функционированием активов корпораций

Финансовые показатели, используемые для характеристики активов коммерческих организаций, имеют разрозненный характер. Для своевременной идентификации и минимизации рисков, связанных с функционированием активов коммерческих организаций, необходимо выявлять и предупреждать риски до их наступления. С этой целью целесообразно в текущий момент и в перспективе оценивать активы корпораций на основе комплекса показателей (мультипликатор собственного капитала, финансовая автономия, финансовая напряженность), которые, по нашему мнению, должны стать логически взаимосвязанными.

Известно, что мультипликатор собственного капитала определяется как отношение активов к собственным источникам финансирования, финансовая автономия – собственных источников финансирования к активам, финансовая напряженность – внешних источников финансирования (заемных и привлеченных) к активам. Соответственно, взаимосвязь и взаимозависимость показателей подтверждают следующие аргументы:

– каждый из этих трех показателей содержит величину «активы»;

– мультипликатор собственного капитала и финансовая автономия являются обратными по отношению друг к другу показателями;

– финансовая автономия и финансовая напряженность являются интегрирован-

ными показателями, поскольку в сумме их значения составляют единицу, или 100%;

– в комплексе триада финансовых показателей характеризует политику корпоративного риск-менеджмента.

В теории и практике финансового менеджмента дискуссионным вопросом является критериальный уровень финансовых показателей. Большинство авторов устанавливают нормативное значение финансовой автономии больше или равным 50% [4; 5]. Причем нормативные значения показателя финансовой автономии различают в зависимости от масштаба организаций (крупные – 10–33%, средние – ≥ 33%, малые – ≥ 50%) и вида экономической деятельности (ВЭД) (сельское хозяйство – ≥ 50%, электроэнергетика – > 40%).

В финансовой литературе четко критериальные значения мультипликатора собственного капитала коммерческих организаций не выделяют. Учитывая, что это показатель, обратный коэффициенту финансовой автономии, его значения должны также соотноситься со значениями показателя финансовой автономии. Логично, что значения показателей финансовой автономии и финансовой напряженности также соотносятся между собой, поскольку в сумме дают единицу, или 100%.

В современный период российские коммерческие организации функционируют в неблагоприятных фазах экономического цикла, что, на наш взгляд, свидетельствует о необходимости увеличения величины устойчивых собственных источников финансирования активов. Целесообразно в триаде взаимосвязанных между собой финансовых показателей оценивать их критериальный уровень по золотому правилу финансового менеджмента, предусматривающему соотношение между собственными и внешними источниками финансирования активов как 66 : 34%. Соответственно, значения показателя финансовой автономии должны быть не менее 66%, финансовой напряженности – не более 34%, мультипликатора собственного капитала – не более 1,5 единицы.

Причем значения показателя финансовой автономии представляют интерес для разных категорий экономических агентов: собственников, финансовых менеджеров, кредиторов, лендеров, налоговых органов, потенциальных партнеров / покупателей (потребителей), поставщиков, потенциальных инвесторов и др. (табл. 1).

Учитывая, что каждый из выбранных взаимосвязанных между собой финансовых показателей содержит величину «активы», показывающую масштаб бизнеса, практические исследования проводятся в крупных, средних и малых коммерческих организациях, в том числе с учетом ВЭД.

Оценка значений показателей мультипликатора собственного капитала, финансовой автономии и финансовой напряженности в малых организациях региона

Очевидно, что в крупных, средних и малых коммерческих корпоративных организациях значение мультипликатора собственного капитала вышеобозначенного уровня составляет 1,5 единицы (табл. 2–5). Если придерживаться значения показателя финансовой автономии, рекомендуемого золотым правилом финансового менеджмента, то в ретроспективный период оно полностью выполняется только в крупных и средних корпорациях, осуществляющих деятельность в области информатизации и связи, предоставляющих прочие виды услуг, и не выполняется в организациях сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства; по добыче полезных ископаемых; обрабатывающих производств; обеспечения электрической энергией, газом и паром, кондиционирования воздуха; строительства; образования; оптовой и розничной торговли; ремонта автотранспортных средств и мотоциклов; гостиниц и предприятий общественного питания, а также осуществляющих деятельность по операциям с недвижимым имуществом, в области здравоохранения и социальных услуг, профессиональную, научную и техническую деятельность [2].

Таблица 1

Роль показателя финансовой автономии для основных экономических агентов

Экономические агенты	Ключевые вопросы
Собственники (учредители)	Оптимальность соотношения между максимальной прибыльностью и степенью финансового риска
Финансовые менеджеры	Влияние увеличения капитала на прибыльность собственного капитала, безопасный внешний капитал. По значению показателя финансовой автономии руководство акцептует стратегические решения об увеличении собственного капитала за счет вложений собственников, о реструктуризации кредитов, дополнительном финансировании, а также влияет на политику деятельности на биржах и создание платежного календаря и др.
Кредиторы	Риски вероятного непогашения кредитов и процентов по ним, мобилизация потенциального заемного капитала в текущий момент и будущем
Лендеры	Риски вероятного непогашения долгосрочных кредитов, облигаций и процентов по ним, мобилизация потенциального долгосрочного заемного капитала в текущий момент и в перспективе. Лендеры при значении показателя финансовой напряженности > 50% могут отказать в долгосрочном кредитовании
Налоговые органы	По значениям рентабельности активов и собственного капитала определяют уровень добросовестности корпораций относительно выполнения налоговых обязательств
Потенциальные партнеры / покупатели (потребители)	Изучение значений показателя финансовой автономии перед принятием решения о взаимодействии
Поставщики	Изучение значений показателей финансовой автономии, финансовой напряженности предопределяет деловую репутацию корпораций для поставщиков и альтернативы дальнейшего сотрудничествами с ними
Потенциальные инвесторы	Снижение значений мультипликатора собственного капитала показывает возможность увеличения собственного капитала для достижения устойчивости корпораций. Исследование значений показателя финансовой автономии для оценки альтернативности вложений

Таблица 2

Значения мультипликатора собственного капитала в крупных, средних и малых организациях региона по фазам экономического цикла в динамике*

Год	Фаза экономического цикла	Значение, ед.	
		Крупные и средние	Малые
2014	Спад	3,620	3,244
2015		3,643	4,082
2016		2,510	3,772
2017		2,829	3,581
2018	Оживление	2,756	3,551
2019	Спад	2,881	3,875
2020	Кризис	2,394	3,815
2021	Оживление	2,282	2,989
2022	Спад	2,364	3,514

* Составлено по данным Управления Федеральной службы государственной статистики по СКФО [2; 3].

Таблица 3

Значения показателя финансовой автономии малых организаций региона по ВЭД в динамике*

Организации по ВЭД	Фазы экономического цикла по годам						
	Спад		Оживление	Спад	Кризис	Оживление	Спад
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Малые организации – всего	26,5	27,9	28,2	25,8	26,2	33,5	28,5
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	47,2	41,8	53,1	49,0	46,3	47,5	44,1
Добыча полезных ископаемых	35,7	37,5	14,1	13,7	0,7	25,7	22,6
Обрабатывающие производства	25,6	24,9	26,6	15,5	25,4	25,2	27,5
Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха	–21,8	–4,4	–1,9	–43,4	– 39,0	31,6	23,1
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	33,5	36,0	20,5	20,6	30,4	38,8	27,8
Строительство	12,8	25,8	15,5	15,7	15,3	41,2	14,7
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	25,4	24,5	26,7	26,8	26,7	31,3	31,9
Транспортировка и хранение	18,7	15,7	20,5	10,2	1,1	7,6	10,0
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	27,3	25,9	17,8	34,8	30,8	31,2	40,6
Деятельность в области информатизации и связи	22,1	19,2	24,4	41,5	41,9	53,8	54,2
Деятельность финансовая и страховая	28,4	27,8	9,3	13,7	3,3	3,2	– 0,1
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	24,6	25,8	33,2	28,3	25,6	27,4	29,4
Деятельность профессиональная, научная и техническая	18,6	26,3	24,2	30,2	32,5	29,6	24,0
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	35,4	44,5	25,9	30,0	35,8	38,7	44,0
Образование	23,5	16,5	23,5	31,0	48,0	35,7	33,6
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	40,1	42,8	40,5	41,0	44,3	42,2	43,1
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	–9,6	–7,1	–3,2	18,6	17,1	18,4	5,2
Предоставление прочих видов услуг	31,0	31,0	37,0	42,9	46,2	48,7	48,6

* Составлено по данным Управления Федеральной службы государственной статистики по СКФО [3].

Таблица 4

Значения показателя финансовой напряженности малых организаций региона по ВЭД в динамике*

Организации по ВЭД	Фазы экономического цикла по годам						
	Спад		Оживление	Спад	Кризис	Оживление	Спад
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Малые организации – всего	73,5	72,1	71,8	74,2	73,8	66,5	71,5
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	52,8	58,2	46,9	51,0	53,7	52,5	55,9
Добыча полезных ископаемых	64,3	62,5	85,9	86,3	99,3	74,3	77,4
Обрабатывающие производства	74,4	75,1	73,4	84,5	74,6	74,8	72,5
Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха	121,8	104,4	101,9	143,4	139,0	68,4	76,9
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	66,5	64,0	79,5	79,4	69,6	61,2	72,2
Строительство	87,2	74,2	84,5	84,3	84,7	58,8	85,3
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	74,6	75,5	73,3	73,2	73,3	68,7	68,1
Транспортировка и хранение	81,3	84,3	79,5	89,8	98,9	92,4	90,0
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	72,7	74,1	82,2	65,2	69,2	68,8	59,4
Деятельность в области информатизации и связи	77,9	80,8	75,6	58,5	58,1	46,2	45,8
Деятельность финансовая и страховая	71,6	72,2	90,7	86,3	96,7	96,8	100,1
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	75,4	74,2	66,8	71,7	74,4	72,6	70,6
Деятельность профессиональная, научная и техническая	81,4	73,7	75,8	69,8	67,5	70,4	76,0
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	64,6	55,5	74,1	70,0	64,2	61,3	56,0
Образование	76,5	83,5	76,5	69,0	52,0	64,3	66,4
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	59,9	57,2	59,5	59,0	55,7	57,8	56,9
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	109,6	107,1	103,2	81,4	82,9	81,6	94,8
Предоставление прочих видов услуг	69,0	69,0	63,0	57,1	53,8	51,3	51,4

* Составлено по данным Управления Федеральной службы государственной статистики по СКФО [3].

Таблица 5

Значения триады финансовых показателей в исследуемых корпорациях*

Показатель	Фазы экономического цикла по годам													
	Рост		Пик	Спад					Оживление	Спад	Кризис	Оживление	Спад	Кризис
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ПАО «Россети Северный Кавказ»														
Финансовая напряженность, %	30,9	40,1	37,3	38,6	45,8	54,4	56,0	54,4	43,7	62,6	87,9	106,8	119,1	64,0
Финансовая автономия, %	69,1	59,9	62,7	61,4	54,2	45,6	44,0	45,6	56,3	37,4	12,1	–6,8	–19,1	36,0
Мультипликатор собственного капитала, ед.	1,448	1,668	1,595	1,630	1,846	2,193	2,273	2,194	1,776	2,674	8,275	–14,762	–5,245	2,779
ООО «Вина Прикумья 2000»														
Финансовая напряженность, %	84,0	84,5	89,1	89,8	90,5	90,7	92,6	86,8	86,6	90,8	87,5	79,7	61,7	69,7
Финансовая автономия, %	16,0	15,5	10,9	10,2	9,5	9,3	7,4	13,2	13,4	9,2	12,5	20,3	38,3	30,3
Мультипликатор собственного капитала, ед.	6,262	6,449	9,167	9,761	10,478	10,741	13,599	7,591	7,437	10,916	7,971	4,928	2,608	3,298
ООО «Управляющая компания АСБ-Агро»														
Финансовая напряженность, %	–	–	–	–	–	179,5	79,7	42,0	52,6	203,1	25,0	107,3	331,2	85,7
Финансовая автономия, %	–	–	–	–	–	–79,5	20,3	58,0	47,4	–103,1	75,0	–7,3	–231,2	14,3
Мультипликатор собственного капитала, ед.	–	–	–	–	–	–1,257	4,926	1,724	2,111	–0,970	1,333	–13,698	–0,433	6,992

* Составлено по данным финансовой отчетности корпораций.

В малых организациях в 2016–2022 гг. значения финансовой автономии не превышают 66% (табл. 3). С учетом логической взаимосвязи между показателями финансовой автономии и финансовой напряженности кредиторам, лендерам, поставщикам необходимо обратить внимание на значения финансовой напряженности в крупных, средних и малых коммерческих корпоративных организациях, в которых значения финансовой автономии не достигают 66% (табл. 4). В целом в крупных и средних организациях значения финансовой автономии изменяются в границах 34,7–43,8%, финансовой напряженности – 56,2–65,3% [3], а в малых организациях – 25,8–33,5% и 66,5–73,5% соответственно. В крупных, средних и малых коммерческих корпоративных организациях значения мультипликатора собственного капитала, финансовой автономии и финансовой напряженности далеки от условий выполнения золотого правила финансового менеджмента.

Рассмотрим значения триады финансовых показателей в следующих корпорациях крупного, среднего и малого бизнеса ВЭД, представляющих интерес для исследования:

– ПАО «Россети Северный Кавказ» – крупная корпорация по передаче электроэнергии, техническому присоединению к электросетям;

– ООО «Вина Прикумья 2000» – средняя корпорация, выращивающая виноград;

– ООО «Управляющая компания АСБ-Агро» – малая корпорация, консультирующая по вопросам коммерческой деятельности и управления.

В ПАО «Россети Северный Кавказ» значение показателя автономии только в фазе роста 2010 г. соответствует критериальному уровню, составляя 69,1%. В 2021–2022 гг. наблюдались отрицательные значения из-за недостатка собственных источников финансирования. Соответственно, в исследуемый период значения финансовой напряженности изменяются в диапазоне 54,4–119,1%. Если сравнивать значения показателей финансовой автономии и финансовой напряженности со значениями в крупных и средних организациях региона по обеспечению электрической энергией, газом и паром, кондиционированию воздуха, то в крупных и средних организациях в 2016–2017 и 2019–2022 гг. они существенно выше. В ПАО «Россети Северный Кавказ» только в 2010 г. значение мультипликатора собственного капитала составляет 1,448 единицы, а в остальной период его значения превышают 1,5 единицы.

В ООО «Вина Прикумья 2000» в ретроспективный период значения финансовой автономии существенно ниже 66%, наибольшее значение отмечается в 2022 г. – 38,3%. В региональных крупных и средних организациях сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства значения показателя финансовой автономии изменяются в границе 44,6–57,4%. В ООО «Вина Прикумья 2000» в рассматриваемый период в каждой фазе экономического цикла значения мультипликатора собственного капитала значительно превышают 1,5 единицы. В фазе спада 2019 г. его значения снизились с 10,916 до 2,608 единицы в 2022 г., а затем снова увеличились до 3,298 единицы в 2023 г.

ООО «Управляющая компания АСБ-Агро» только в 2020 г. имела значение финансовой автономии 75%, финансовой напряженности – 25%. В 2017–2018 гг. и 2020 г. значения финансовой автономии и финансовой напряженности в корпорации выше, чем в малых региональных организациях, осуществляющих административную деятельность и сопутствующие дополнительные услуги. Только в 2020 г. в компании значение мультипликатора собственного капитала отвечало уровню золотого правила финансового менеджмента – 1,333 единицы, что, конечно, соотносится с фазой экономического цикла.

Заключение

В теоретической области исследования:

– обоснована триада финансовых показателей, интегрирующих логически вза-

имосвязанные между собой показатели: мультипликатор собственного капитала, финансовую автономию и напряженность;

– аргументирована необходимость оценки критериального уровня триады финансовых показателей по золотому правилу финансового менеджмента, согласно которому значения финансовой автономии должны быть не менее 66%, финансовой напряженности – не более 34%, мультипликатора собственного капитала – не более 1,5 единицы; приведены критерии выбора триады финансовых показателей, в комплексе характеризующие политику корпоративного риск-менеджмента;

– аргументировано, что в составе триады финансовых показателей представляет интерес для разных категорий экономических агентов показатель финансовой автономии.

В практической области исследования выявлено невыполнение условий золотого правила финансового менеджмента в крупных, средних и малых коммерческих корпоративных организациях, поскольку в ретроспективный период:

– значения мультипликатора собственного капитала превышают обозначенную отметку – 1,5 единицы;

– в крупных и средних организациях значения финансовой напряженности изменяются в пределах 56,2–65,3%, а финансовой автономии – 34,7–43,8%, в малых организациях – 66,5–73,5% и 25,8–33,5% соответственно;

– несоответствие в крупной корпорации ПАО «Россети Северный Кавказ» в большей степени (за исключением 2010 г.) значений финансовой автономии, финансовой напряженности, мультипликатора собственного капитала критериальным уровням, рекомендованным золотым правилом финансового менеджмента;

– полное несоответствие в средней корпорации ООО «Вина Прикумья 2000» значений финансовой автономии, финансовой напряженности, мультипликатора собственного капитала критериальным уровням, рекомендованным золотым правилом финансового менеджмента;

– несоответствие в малой корпорации ООО «Управляющая компания АСБ-Агро» в большей степени (за исключением 2020 г.) значений финансовой автономии, финансовой напряженности, мультипликатора собственного капитала критериальным уровням, рекомендованным золотым правилом финансового менеджмента.

Применение триады финансовых показателей в процессе управления активами коммерческих корпоративных организаций позволит своевременно идентифицировать и отрегулировать риски, связанные с функционированием активов. Перспективным направлением исследований станет определение стратегических значений в триаде финансовых показателей корпорации.

Список литературы

1. *Бланк И. А.* Управление активами. – Киев : Ника-Центр : Эльга, 2002.

2. Имущество, формирование финансовых результатов, рентабельность, финансовая устойчивость и платежеспособность в экономике Ставропольского края в 2014–2022 годах по крупным и средним организациям : статистический бюллетень / Управление Федеральной службы государственной статистики по СКФО. – Ставрополь, 2022.

3. Имущество, формирование финансовых результатов, рентабельность, финансовая устойчивость и платежеспособность в экономике Ставропольского края в 2014–2022 годах по субъектам малого предпринимательства : статистический бюллетень / Управление Федеральной службы государственной статистики по СКФО. – Ставрополь, 2022.

4. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М. : Финансы и статистика, 1998.

5. *Ковалев В. В.* Финансовый менеджмент: теория и практика. – М. : Проспект, 2021.
6. *Мануйленко В. В., Галазова М. В.* Теория и методика управления активами коммерческой организации : монография. – М. : Финансы и статистика, 2023.

References

1. Blank I. A. Upravlenie aktivami [Asset Management]. Kiev, Nika-TSentr, Elga, 2002. (In Russ.).
2. Imushchestvo, formirovanie finansovykh rezultatov, rentabelnost, finansovaya ustoychivost i platezhesposobnost v ekonomike Stavropolskogo kraya v 2014–2022 godakh po krupnym i srednim organizatsiyam: statisticheskiy byulleten [Property, Shaping Finance Results, Profitability, Finance Sustainability and Solvency in Economy of the Stavropol Area in 2014–2022 by Big and Medium Organizations: statistical bulletin], Department of the Federal Service of State Statistics by SKFO. Stavropol, 2022. (In Russ.).
3. Imushchestvo, formirovanie finansovykh rezultatov, rentabelnost, finansovaya ustoychivost i platezhesposobnost v ekonomike Stavropolskogo kraya v 2014–2022 godakh po subektam malogo predprinimatelstva: statisticheskiy byulleten [Property, Shaping Finance Results, Profitability, Finance Sustainability and Solvency in Economy of the Stavropol Area in 2014–2022 by Entities of Small Business: statistical bulletin], Department of the Federal Service of State Statistics by SKFO. Stavropol, 2022. (In Russ.).
4. Kovalev V. V. Finansovyy analiz. Upravlenie kapitalom. Vybor investitsiy. Analiz otchetnosti [Finance Analysis. Capital Management. Choosing Investment. Accounting Analysis]. Moscow, Finance and Statistics, 1998. (In Russ.).
5. Kovalev V. V. Finansovyy menedzhment: teoriya i praktika [Finance Management: Theory and Practice]. Moscow, Prospekt, 2021. (In Russ.).
6. Manuylenko V. V., Galazova M. V. Teoriya i metodika upravleniya aktivami kommercheskoy organizatsii: monografiya [Theory and Methodology of Asset Management in Commercial Organizations: monograph]. Moscow, Finance and Statistics, 2023. (In Russ.).

Сведения об авторе

Марина Викторовна Галазова
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и налогообложения Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова», 362025, Республика Северная Осетия – Алания, Владикавказ, ул. Ватутина, д. 44-46.
E-mail: galazovam@mail.ru
ORCID: 0000–0003–2224–7605

Information about the author

Marina V. Galasova
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department for Finance, Accounting and Taxation of the North Ossetian state University named after Kosta Levanovich Khetagurov.
Address: North Ossetian state University named after Kosta Levanovich Khetagurov, 44-46 Vatutina Str., Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, 362025, Russian Federation.
E-mail: galazovam@mail.ru
ORCID: 0000–0003–2224–7605

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-99-110

CC BY

ПРОБЛЕМЫ СОФИНАНСИРОВАНИЯ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ В РАМКАХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

А. Ю. Чалова, А. С. Борисов
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Статья посвящена проблемам межбюджетного и межведомственного взаимодействия при финансировании проектной деятельности, связанной с осуществлением капитальных вложений. Особое внимание уделено оценке факторов, влияющих на объемы проектных расходов бюджетов всех уровней и внебюджетных источников, соблюдение сроков достижения контрольных точек и результатов мероприятий проектов при осуществлении капитальных вложений. Цель настоящего исследования – выявление актуальных проблем механизма финансирования капитальных вложений в рамках федеральных и региональных проектов на различных уровнях управления и разработка рекомендаций по их преодолению. Авторами выявлены и систематизированы ключевые проблемы реализации федеральных и региональных проектов при финансировании капитальных вложений, проведен анализ их причин и последствий на примерах отдельных проектов, в том числе непроработанность регулирующих нормативно-правовых документов в области проектного финансирования бюджетных расходов; низкое качество подготовки проектно-сметной документации; несовершенство процедуры определения поставщика (подрядчика, исполнителя), а также недобросовестное исполнение им взятых на себя обязательств по контракту. Отдельное внимание уделено проблемам недостаточности финансового обеспечения капитальных вложений, неточности расчетов объемов их финансирования, рассогласованию сроков достижения контрольных точек мероприятий проекта. В результате исследования сформулированы и обоснованы практические рекомендации по повышению роли и расширению полномочий муниципальных образований как участников проектной деятельности, совершенствованию процедур подготовки проектной документации, модернизации и созданию новых информационных систем в сфере проектной деятельности органов власти, разработке типовых положений взаимодействия уполномоченных органов и других участников закупочной деятельности, управлению рисками возникновения обстоятельств, не зависящих от заказчиков и исполнителей контрактов. Предложенные рекомендации будут способствовать более эффективному планированию бюджетных ассигнований при формировании федеральных и региональных проектов, сокращению сроков реализации мероприятий по возведению объектов капитального строительства, оперативному отслеживанию хода осуществления капитальных вложений, минимизации рисков непредвиденных затрат консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова: бюджет, федеральный проект, региональный проект, финансовое обеспечение, проектная деятельность, закупочная деятельность.

CO-FINANCING OF CAPITAL INVESTMENT WITHIN THE FRAMES OF FEDERAL PROJECTS

Alla Yu. Chalova, Alexander S. Borisov
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article deals with issues of inter-budget and inter-departmental coordination to finance project activities connected with capital investment. Special attention was paid to evaluation of factors influencing budget expenses of all levels and non-budget sources, observation of dates of reaching control points and results of project events in conducting capital investment. The goal of the present research is to identify problems in mechanism of capital investment financing within the frames of federal and regional projects at different levels of management and work out recommendations aimed at their overcoming. The authors revealed and systematized key problems in implementation of federal and regional projects in case of capital investment financing, analyzed their reasons and after-effects illustrated by different projects, including incompleteness of regulating enactments in the field of project

financing of budget expenses; low quality of project-estimate documents; improper procedures of finding the supplier (contractor, executor) and careless observation of their obligations under the contract. Special attention was paid to issues of insufficient finance support of capital investment, inaccurate estimation of finance volumes and coordination of dates of reaching control points in project events. As a result the authors formulated and substantiated practical recommendations aimed at raising the role and wider authorities of municipal bodies as participants of project activities, upgrading procedures of project documents preparation, modernization and developing new information systems in the field of project activities of power bodies, elaborating typical provisions for cooperation of authorized bodies and other participants of purchase, managing risks of circumstances not under control of contract client and executors. These recommendations could provide more efficient planning of budget allocations in developing federal and regional projects, cutting terms of step implementation for building projects of capital construction, tracing the process of capital investment, minimizing risks of unpredictable costs of consolidated budgets of entities of the Russian Federation.
Keywords: budget, federal project, regional project, finance support, project activities, purchasing.

Введение

Основной посыл современной бюджетной политики в Российской Федерации, обеспечивающий поддержание деловой активности в экономике, связан с финансированием национальных проектов, и прежде всего капиталовложений в инфраструктурные объекты. Осуществление капитальных вложений в рамках федеральных проектов требует привлечения значительных финансовых ресурсов. Средства федерального бюджета дополняются средствами региональных и местных бюджетов, государственных внебюджетных фондов, а также внебюджетных источников. Определить объемы бюджетных ассигнований, условия их софинансирования, порядок взаимодействия сторон, принимающих на себя расходные обязательства, – задача ответственных исполнителей проектной деятельности. Вовлечение в реализацию таких масштабных проектов большого количества участников требует их скоординированной работы на всех этапах осуществления капитальных вложений (планирования, составления различной документации, финансирования, определения подрядчика, исполнения государственных и муниципальных контрактов, приемки работ и ввода в эксплуатацию). Ошибки, допущенные на этапе проектной деятельности и формирования бюджетов, приводят к увеличению затрат, изменению пропорций софинансирования между бюджетами разных уровней, корректировке сроков достижения результатов федеральных проектов.

В мировой практике механизм проектного финансирования на макроуровне, ориентированный на достижение целей, реализуется при помощи электронного правительства. Электронное правительство как система планирования и управления ключевыми аспектами проектов преобразует характер взаимоотношений от иерархического командования и контроля к интерактивному сотрудничеству между заказчиками и ответственными исполнителями проектов, другими органами государственной власти [4]. В российской практике наладить межведомственное взаимодействие участников проектной деятельности, аккумулировать информацию о плановых объемах финансового обеспечения и фактическом расходовании средств в рамках федеральных проектов позволяет государственная интегрированная информационная система управления общественными финансами «Электронный бюджет».

По данным единого портала бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет», в России в рамках национальных проектов реализуется 90 федеральных проектов, а количество входящих в их состав региональных проектов приближается к 4 тысячам (3 933 ед.). Общее количество участников, реализующих федеральные и региональные проекты, составляет 1 504[1].

[1] URL: https://budget.gov.ru/Nacional'nye-proekty/Perechen'-federal'nyh-proektov?regionId=45000000

Объем финансового обеспечения федеральных проектов в 2019–2024 гг. (данные на 26 сентября 2024 г.) составляет 22 672,96 млрд рублей. В качестве межбюджетных трансфертов (МБТ) распределяется значительная часть этих средств – 8 621,6 млрд рублей (38%). Структура источников финансового обеспечения федеральных проектов представлена в таблице.

Объем и структура источников финансового обеспечения федеральных проектов

Источник финансового обеспечения федеральных проектов	Объем финансового обеспечения 2019–2024 гг., млрд руб.	Структура финансового обеспечения, %
Всего	**22 672,96**	**100,0**
В том числе МБТ (56,2%)	8 621,55	38,0
Федеральный бюджет	15 143,73	66,8
В том числе МБТ (56,2%)	8 511,36	37,5
Федеральный бюджет без учета МБТ	6 632,37	29,3
Консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации	6 915,10	30,5
В том числе МБТ (1,6%)	110,19	0,5
Консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации без учета МБТ	6 804,91	30,0
Бюджеты государственных внебюджетных фондов	5 803,95	25,6
Внебюджетные источники	3 431,73	15,1

Основной объем представленного финансирования идет на создание объектов капитального строительства. Количество объектов капитального строительства по федеральным проектам превышает 11,5 тыс. единиц. Сметная или предполагаемая (предельная) их стоимость составляет 6 818,5 млрд рублей. Объем межбюджетных трансфертов, подлежащих перечислению по соглашениям с субъектами Российской Федерации, составляет 1 825,9 млрд рублей, или 26,8% сметной стоимости; объем бюджетных ассигнований бюджетов субъектов Российской Федерации на софинансирование данных расходных обязательств – 1 774,4 млрд рублей, или 26,0% сметной стоимости. В среднем соотношение объемов финансового обеспечения между федеральным и региональными бюджетами составляет примерно 1:1 (по отдельным объектам – от 0 до 100%).

Источниками информации для анализа софинансирования капитальных вложений в рамках федеральных проектов были федеральные и региональные нормативные правовые и иные документы, регулирующие бюджетные правоотношения, составление технической документации, проведение авторского надзора; соглашения о предоставлении субсидий из федерального и региональных бюджетов; первичная проектная и закупочная документация.

Проблемы существующего механизма финансирования капитальных вложений при реализации федеральных проектов

Авторами выделяются пять областей анализа проблем, возникающих при осуществлении капитальных вложений в рамках федеральных проектов и влияющих на объемы расходов бюджетов всех уровней и внебюджетных источников, а также на соблюдение сроков достижения контрольных точек и результатов федеральных проектов:

1) непроработанность организационных и регулирующих нормативных правовых документов, регулирующих деятельность участников проектной деятельности на макроуровне;

2) низкое качество проведения геодезических, инженерных, проектных работ, составления проектно-сметной документации;

3) несовершенство процедуры определения поставщика (подрядчика, исполнителя), а также его недобросовестное исполнение взятых на себя обязательств;

4) недостаточные объемы финансового обеспечения капитальных вложений и неточность их расчетов;

5) рассогласование сроков достижения контрольных точек мероприятий федеральных и региональных проектов.

Проведем оценку каждой из них.

Непроработанность организационных и регулирующих нормативных правовых документов, регулирующих деятельность участников проектной деятельности на макроуровне.

Реализация федеральных проектов в Российской Федерации осуществляется при тесном финансовом и организационном взаимодействии органов федеральной власти с территориальными органами управления, в том числе органами местного самоуправления через механизм финансирования последними собственных региональных и муниципальных проектов в части мероприятий, относящихся к вопросам регионального и местного значения. Следовательно, результативность реализации федеральных проектов в немалой степени зависит от скоординированности действий всех участников проектной деятельности, что предусматривает четкую регламентацию их прав и обязанностей при финансировании капиталовложений на своей территории.

Основным документом, в котором отражены все ключевые элементы проекта, в том числе его цели, задачи, мероприятия, индикаторы, объемы финансирования, состав ответственных исполнителей, индикаторы и т. д., является паспорт проекта. И если на государственном уровне (Федерация – субъект Федерации) состав участников проекта относительно регламентирован, то на уровне субъекта Федерации – муниципального образования администрации последнего (муниципальные заказчики) не включены в паспорта региональных проектов в качестве их участников, не являются ответственными за выполнение мероприятий проектов, не планируют контрольные точки и не имеют информации о плановых сроках их достижения. Также с ними не заключаются организационные соглашения, соответственно, представители муниципалитетов не работают и в системе «Электронный бюджет».

В связи с отсутствием информации о контрольных точках у муниципальных образований последние не придерживаются графиков выполнения работ, что может вести к нарушению сроков выполнения мероприятий проектов на всех уровнях. Соглашения о достижении на территории муниципального образования результатов регионального проекта, относящихся к вопросам местного значения, также не заключаются. Представители органов местного самоуправления не информированы сами и не представляют в информационную систему проектной деятельности сведения о достижении результатов и контрольных точках региональных проектов, ответственными исполнителями которых они являются.

Результатом становится несогласованность действий главных распорядителей и получателей бюджетных средств на всех уровнях управления и нарушение плановых сроков. В целом невовлеченность муниципальных образований в проектную деятельность оказывает отрицательное влияние на исполнительскую дисциплину, увеличивает риск срыва сроков достижения результатов проектов (в худшем случае – их полного недостижения), риск недостаточности финансовых ресурсов и в любом случае снижает результативность управления рисками проекта и контракта.

К этой же области проблем можно отнести *ограниченный функционал государственной информационной системы «Электронный бюджет»*, в которой отсутствуют типовые контрольные точки мероприятий в формате выпадающего списка для их выбора исполнителем. Каждый распорядитель бюджетных средств определяет свои контрольные точки, декомпозиция которых всех различная: отдельные ведомства устанавливают подробные контрольные точки, а некоторые – только две контрольные точки (контракт заключен, контракт исполнен). Региональные главные распорядители бюджетных средств, как и муници-

пальные, не руководствуются Едиными методическими рекомендациями по проектной деятельности[1] в полном объеме.

На практике это приводит к тому, что фактические сроки достижения результатов (контрольных точек) мероприятий отдельных региональных проектов не соответствуют плановым срокам их достижения. Проблема вызвана особенностями электронных форм заполнения отчетов по контрольным точкам, а именно тем, что дата формируется автоматически при заполнении контрольной точки. Например, проектно-сметная документация (ПСД) была разработана в 2020 г., проект по капитальному ремонту начал реализовываться в 2022 г., соответственно, контрольная точка «Разработана ПСД» проставлена в 2022 г., поскольку сформирована автоматически.

Достижение большинства контрольных точек мероприятий проектов, как правило, запланировано на конец года, что ограничивает возможность осуществления периодического контроля за ходом исполнения контракта, в том числе прекращение его исполнения в связи со срывом подрядчиком контрактных обязательств. Действующий функционал единого портала бюджетной системы не позволяет в отдельных случаях разместить достоверную информацию о сроках достижения отдельных контрольных точек и оперативно отслеживать ход осуществления капитальных вложений.

Указанные факты свидетельствуют о необходимости доработки документов, регулирующих организацию проектной деятельности органов власти.

Низкое качество проведения геодезических, инженерных, проектных работ, составления проектно-сметной документации.

Как известно, проектно-сметная документация выступает, с одной стороны, основным документом, на основании которого происходят реализация проекта и финансирование капитальных вложений, с другой – основанием для предоставления межбюджетной субсидии на территориальный уровень управления. Так, по отдельным федеральным проектам одним из обязательств, принимаемых субъектом Российской Федерации в рамках соглашений о предоставлении субсидии, является обеспечение использования экономически эффективной проектной документации повторного использования (типовой проектной документации – ТПД). По данным заказчиков строительства объектов, использование ТПД не представляется возможным по ряду причин: несоответствие планируемого к строительству объекта утвержденным критериям аналогичности (проектной мощности, объемно-планировочным решениям, природным и иным условиям территории), несоответствие типового проекта действующим нормативным требованиям, отсутствие в Едином государственном реестре заключений экспертизы проектной документации объектов капитального строительства (ЕГРЗ) и информации об изменениях, внесенных в типовые проекты субъектами Российской Федерации с целью их приведения к актуальным нормативным требованиям. Таким образом, каждому последующему пользователю ТПД необходимо вновь вносить в типовой проект изменения, ранее уже внесенные другими пользователями, поскольку информация о них отсутствует, проходить повторную государственную экспертизу откорректированных разделов проекта. Актуализация ТПД в среднем занимает три месяца, а с учетом проведения процедуры государственной экспертизы – до шести месяцев.

Низкое качество проектно-сметной документации, некачественное проведение экспертизы технической части проекта и экспертизы достоверности определения сметной стоимости строительства (несоответствие сметной документации проекту, отсутствие отдельных разделов проектной документации и т. п.), длительные сроки между получением положительного заключения государственной экспертизы и

[1] URL: https://gasu.gov.ru/documents?folderld=12325

заключением контракта (по некоторым рассмотренным контрактам более двух лет) влекут необходимость выполнения дополнительных неучтенных работ и исключения неправильно учтенных работ. На основании актов освидетельствования в соответствии с техническими решениями изменяются объемы работ в ведомости, вносятся изменения в локальные сметные расчеты, в смету контракта, а также в график выполнения работ, что приводит к изменению существенных условий контракта, касающихся объемов, стоимости, видов и сроков проведения работ.

Более того, у нового подрядчика для исправления некорректно выполненных работ предыдущим исполнителем может возникать потребность в проведении дополнительных работ и, следовательно, их финансировании. Отмеченные действия ведут к удорожанию работ в рамках контракта и повышают объемы финансирования проекта в целом. Так, в рамках национального проекта «Демография» по причине значительного превышения сметной стоимости работ по строительству объектов над суммой субсидий были выделены средства федерального бюджета сверх плана в целях компенсации расходов, дополнительно выделенных из региональных бюджетов сверх предусмотренных соглашениями[1].

Другой причиной увеличения срока и стоимости исполнения контракта является отсутствие на российском рынке из-за введения секторальных международных санкций ряда материалов, комплектующих, оборудования и т. п., предусмотренных проектно-сметной документацией. Прежде всего это касается строительной отрасли. Соответственно, требуется больше времени для поиска аналогов и логистических решений.

Устранение расхождений фактических видов и объемов работ с предусмотренными в проектной документации – долгий процесс, требующий освидетельствования, новых технических решений, замены в ведомостях объемов работ, изменений рабочего плана, сметы и согласования этих документов с заказчиком. Иногда сочетание вышеперечисленных факторов влечет выход региона из федерального проекта в связи с окончанием срока его реализации при недостижении заявленного результата (объекта, введенного в эксплуатацию) и возврат полученной субсидии.

Несовершенство процедуры определения поставщика (подрядчика, исполнителя), а также его недобросовестное исполнение взятых на себя обязательств.

На результаты закупочной деятельности прежде всего влияет выбор способа закупки. Так, открытый конкурс в электронной форме позволяет максимально обезопасить объект капитальных вложений от недобросовестных подрядчиков, так как не только предусматривает рассмотрение предложений по низкой цене контракта, но и предполагает учет квалификации участников закупки [1]. При этом во внимание принимаются наличие у подрядчика опыта работы, связанного с предметом контракта; общая стоимость исполненных участником закупки договоров, а также наибольшая цена одного из исполненных договоров.

Заказчиками не должным образом проверяется достоверность информации, представленной участниками закупки, что приводит к определению победителя, не удовлетворяющего дополнительным требованиям к участникам, а впоследствии – к расторжению контракта. При оценке заявок участников заказчик опирается на данные и документы, представленные в составе заявок. Заказчиком проверяются данные, размещенные в открытом официальном источнике информации – единой информационной системе в сфере закупок (ЕИС). При этом проверка подлинности и достоверности представленной информации и документов – это право членов комиссии и заказчика, но не обязанность. Данное право можно реализовать, только

[1] URL: http://static.government.ru/media/files/Z4OMjDgCaeohKWaA0psu6lCekd3hwx2m.pdf

применяя ЕИС, в которой размещены государственные или муниципальные контракты. Но если в заявке представлен коммерческий контракт или контракт, не подлежащий публикации в реестре, то самостоятельно проверить информацию можно только путем направления запросов.

При электронном аукционе заявки оцениваются только по цене (наибольший процент снижения от начальной максимальной цены контракта).

Закупка у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) при осуществлении капитальных вложений в рамках федеральных проектов происходит, как правило, после расторжения контрактов с недобросовестными исполнителями и позволяет в несколько раз сократить временные затраты, в короткие сроки приступить к выполнению работ. Причиной превышения срока заключения контракта после принятия решения по осуществлению закупки у единственного поставщика является, например, отсутствие обеспечения исполнения контракта подрядчиком. Однако в российской практике отсутствует необходимость документального подтверждения обоснованности выбора подрядчика при проведении закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя), а также соответствия имеющегося ресурсного обеспечения утвержденным показателям обоснования закупки. Протоколы выбора исполнителя контракта в этом случае не составляются, а в решении высшего исполнительного органа власти указываются только данные о закупке и наименование поставщика (подрядчика, исполнителя).

Кроме того, на сроки подведения итогов процедуры определения подрядчика оказывают влияние жалобы участников закупки. Установлены случаи, когда организации, подающие жалобу, не участвуют в конкурсе, и основным видом их деятельности не является деятельность, касающаяся предмета закупки, т. е. организация обладает всеми признаками «профессионального жалобщика».

Риски неисполнения контракта по вине подрядчика связаны в основном с недобросовестным исполнением обязательств, а именно, несвоевременным началом работ и систематическими нарушениями сроков выполнения отдельных этапов работ в соответствии с утвержденным графиком, некачественным выполнением работ. Причинами этого являются отсутствие необходимой техники и трудовых ресурсов, низкая квалификация работников, ведение работ с нарушением требований проектной документации. Например, в рамках национального проекта «Экология» одна из организаций стала победителем в нескольких конкурсах. В рамках каждой из процедур отбора заявок было подтверждено наличие необходимого количества техники и трудовых ресурсов. Однако фактически их оказалось недостаточно для ведения работ на нескольких объектах сразу[1].

Как правило, отставание по одному виду работ влечет отставание по всему циклу (несвоевременное устройство монолитных конструкций влечет за собой отставание в работах по устройству наружных и внутренних стен, кровли, фасада, отделочных работах и устройству инженерных систем и коммуникаций).

Недостаточные объемы финансового обеспечения капитальных вложений и неточность их расчетов.

Предметом соглашений между федеральными и региональными органами власти является предоставление из федерального бюджета субсидий в целях софинансирования расходных обязательств субъектов Российской Федерации, возникающих при реализации региональных проектов и обеспечивающих достижение целей, показателей и результатов конкретного федерального проекта – ввода объекта в эксплуатацию [2. – С. 45]. Традиционно объем предоставляемой субсидии зависит как от объема финансируемых в региональном проекте затрат, так и от объема

[1] URL: http://static.government.ru/media/files/pgU5Ccz2iVew3Aoel5vDGSBjbDn4t7FI.pdf

его будущих доходов (например, при субсидировании инвестиционных проектов, реализуемых на принципах государственно-частного партнерства), а потому ее расчет основывается на прогнозируемых показателях проекта, связанных прежде всего с прогнозным объемом оказываемых государственных услуг с помощью возводимого объекта. Однако неопределенность будущих объемов услуг, как правило, увеличивает объемы бюджетных субсидий. Мировой практикой доказано, что модель результативного субсидирования проектов позволяет органам власти корректировать суммы субсидий в зависимости от фактических результатов реализации проекта, тем самым стимулируя его исполнителей повышать качество товаров, работ и услуг [3].

В соглашениях о предоставлении субсидий на осуществление строительства, реконструкции, капитального ремонта нет четкого перечня направлений расходования средств. Например, при реализации федеральных и региональных проектов, входящих в национальный проект «Культура», мероприятия по созданию и модернизации муниципальных учреждений культурно-досугового типа в сельской местности, включая обеспечение объектов инфраструктуры (в том числе строительство, реконструкция и капитальный ремонт зданий), дополнены средствами областного бюджета по мероприятиям противопожарной безопасности и ассигнованиями местного бюджета на оснащение объекта немонтируемыми средствами[1].

К примеру, объем субсидии муниципальным образованиям, строящим объекты в рамках национального проекта «Образование»[2], может доводиться отдельными видами расходов: на капитальные вложения и на закупку средств обучения и воспитания или общей субсидией на осуществление капитальных вложений. При анализе финансового обеспечения капитальных вложений установлено, что отдельные объекты финансируются по нескольким мероприятиям одного регионального проекта, т. е. по основному соглашению объема субсидии недостаточно для реализации проекта[3]. Порядок определения объемов бюджетных ассигнований не в полной мере позволяет рассчитать реально требуемые объемы софинансирования (в частности, приложение 3 к государственной программе Российской Федерации «Развитие образования», утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642). Таким образом, достижение конечного результата обеспечивается в значительной степени за счет средств бюджета регионов и муниципальных бюджетов при наличии жестких требований федерального центра к срокам и условиям оснащения средствами обучения и воспитания.

Запланированные объемы ресурсного обеспечения федерального проекта зачастую не позволяют достичь в установленные сроки плановых результатов (контрольных точек) регионального проекта. Поэтому при заключении дополнительных контрактов, помимо предоставленной субсидии из федерального бюджета, субъектами Российской Федерации или муниципальными образованиями используются средства соответствующих бюджетов. Такие случаи могут возникать не только по вине заказчиков и подрядчиков, но и по независящим от них обстоятельствам: высокий рост цен материалов на строительном рынке, несоблюдение сроков поставок необходимого оборудования в связи с существенным снижением курса рубля по отношению к иностранным валютам, введение санкций, нарушение логистических цепочек и т. д. В рамках национального проекта «Демография» по причине значительного превышения сметной стоимости работ по строительству объектов над сум-

[1] URL: http://static.government.ru/media/files/KwygvgPq1PWAajAmsABFTSPUvVtEjHrO.pdf
[2] URL: http://static.government.ru/media/files/UuG1ErcOWtjfOFCsqdLsLxC8oPFDkmBB.pdf
[3] URL: https://pre.admoblkaluga.ru/sub/education/prioritetnyy-natsionalnyy-proekt-obrazovanie/reg_pro.php

мой субсидий были выделены средства федерального бюджета сверх плана в целях компенсации расходов, дополнительно выделенных из региональных бюджетов сверх предусмотренных соглашениями[1].

Вышеназванные обстоятельства также становятся причиной изменения существенных условий контракта, в том числе условий его авансирования. В отдельных случаях размер авансового платежа возрастает в несколько раз, что в случае реализации рисков неисполнения условий контракта в отношении ввода объекта в эксплуатацию увеличивает финансовые потери бюджетов при расторжении контракта по инициативе подрядчика. Так, анализ заключенных контрактов в рамках федерального проекта «Чистая вода» показал, что в контракты строительного подряда заказчиками включены пункты, согласно которым они приобретают у подрядчиков материалы и оборудование без выполнения строительно-монтажных работ[2]. Это противоречит положению Гражданского кодекса Российской Федерации (ст. 702), согласно которому предметом договора подряда является выполнение работы, и является скрытым авансированием.

Имеют место факты передачи полномочий заказчика подведомственным учреждениям вместе с финансовым обеспечением на осуществление капитальных вложений. Это приводит к тому, что лимиты бюджетного финансирования, в том числе за счет субсидий из вышестоящего бюджета, доводятся до получателя ассигнований в полном объеме, при этом остатки неиспользованных межбюджетных трансфертов возвращать в вышестоящий бюджет не нужно, но фактически объект не завершен и работы по нему не оплачены.

Рассогласование сроков достижения контрольных точек мероприятий федеральных и региональных проектов.

На этапе планирования капитальных вложений важное значение имеют синхронизация сроков заключения соглашения о предоставлении субсидии из федерального/регионального бюджета, доведение финансирования до заказчика и выплат исполнителю по заключенному контракту (авансовые платежи и/или оплата фактически выполненных работ). Например, в рамках региональных проектов, входящих в национальный проект «Экология», отдельные муниципальные контракты заключались до подписания соглашений о предоставлении субсидий, а также до получения уведомления о межбюджетном трансферте, что приводило к несоблюдению условий контрактов и стало причиной недостижения контрольных точек.

В момент прохождения государственной экспертизы затягивание сроков выполнения мероприятий может быть вызвано непредставлением исходных данных (не представлена лицензия на право пользования недрами «питьевая вода») или неверным определением исходных данных, указанных в медико-техническом задании (в части определения проектной мощности – пропускной способности поликлиники).

На сроки осуществления закупок и заключения контрактов оказывает влияние порядок взаимодействия заказчиков с уполномоченным органом (учреждением), в отдельных случаях наблюдается существенное увеличение таких сроков.

В отсутствие единого подхода, типовых рекомендаций по такому взаимодействию наблюдается существенное различие в сроках рассмотрения заявки на закупку от заказчика уполномоченным органом (учреждением). Анализ закупочного законодательства как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях показал, что минимальный срок до размещения извещения составляет 5 рабочих дней, максимальный – 30 рабочих дней, а в некоторых нормативных правовых актах такой срок вообще не определен и может происходить затягивание размещения извеще-

[1] URL: http://static.government.ru/media/files/Z4OMjDgCaeohKWaA0psu6lCekd3hwx2m.pdf
[2] URL: https://www.minstroyrf.gov.ru/upload/iblock/047/z4f5bjuwfqt1iil1nsqv0b89ifg2yiyn/F5-FP_CHistaya_voda-2.09.2024.pdf

ния неограниченное время. После доведения лимитов бюджетных обязательств до заказчика разумным сроком размещения извещения о закупке считается тридцатидневный.

Ряд заказчиков, не размещая извещения о закупке и ожидая подписания соответствующих соглашений о предоставлении субсидии, мотивируют свои действия тем, что сроки завершения строительства, указанные в заключаемых контрактах, могут выходить за пределы сроков достижения результатов, которые указаны в соглашениях. Включение таких объектов в соглашения с федеральным центром о предоставлении субсидии без учета сроков разработки ПСД и осуществления строительства в соответствии с заключенными контрактами приводит к необходимости возврата в федеральный бюджет ассигнований, уже использованных на согласованные цели (результаты), и росту расходов региональных бюджетов.

Негативно влияет на сроки исполнения контракта и необходимость соблюдения графиков выполнения работ, составленных без учета технологических процессов в строительстве (сезонность проведения работ, нерестовый запрет и т. п.). Например, работы по благоустройству территории, на которой возводится объект, предусматриваются после завершения строительства объекта. Если срок завершения контракта – декабрь, выполнение работ по озеленению (устройство газонов) выпадает на зимнее время, что в условиях северных регионов выполнить невозможно.

Также в российской проектной практике часто при возведении капитальных объектов за счет бюджетных средств сроки завершения строительства устанавливаются без учета нормативных сроков продолжительности строительства, описание и расчет которых содержатся в проектной документации. Если заказчиком устанавливается срок выполнения работ менее нормативного, изначально возникают риски нарушения контрактных сроков или нарушения технологии строительства. Также это может стать причиной отказа оплаты штрафных санкций в случае нарушения сроков исполнения контракта со стороны подрядчика. Значительное превышение нормативного срока строительства влечет риски увеличения начальной максимальной цены контракта.

На завершающем этапе строительства изменение сетевой организацией (монополистом) условий подключения к объектам энергетики может потребовать корректировки проектно-сметной документации, повторного прохождения государственной экспертизы, а следовательно, сроки ввода объекта в эксплуатацию не будут соблюдены.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод, что допускаемые ответственными исполнителями федеральных и региональных проектов ошибки на стадиях их планирования, проектирования и определения поставщика (подрядчика, исполнителя) играют ключевую роль. Причинами этого являются несовершенство нормативно-правовой базы проектной деятельности, рекомендательный характер отдельных документов, недоработанный функционал государственных информационных систем, отсутствие порядка финансового обеспечения дополнительно возникающих расходов, низкое качество проведения изысканий и подготовки документации и др.

Решение выявленных выше проблем предлагается осуществлять по следующим направлениям:

1) четкая регламентация роли и полномочий муниципальных образований как участников проектной деятельности, их закрепление в паспортах проектов, а также уточнение перечня документов, представляемых вместе с заявкой на получение субсидии. Результатом реализации данной рекомендации станет отлаженный механизм, при котором муниципальные образования, *планирующие использование средств бюджетов вышестоящих уровней, будут пред-*

ставлять не только заявку, обоснование и сумму затрат, но и план-график реализации проекта (с указанием контрольных точек), а затем после включения объекта в региональную программу отмечать достижение контрольных точек, прикреплять необходимые отчетные документы в системе «Электронный бюджет»;

2) совершенствование процедур проектно-строительной деятельности. Более широко использовать типовые проекты, повысить эффективность расходования бюджетных средств, а также сократить срок реализации мероприятий по возведению объектов капитального строительства позволят централизованная на уровне Российской Федерации актуализация типовых проектов и внесение в ЕГРЗ информации об актуализации таких проектов. Для исключения случаев ненадлежащего технического состояния зданий необходимо провести обследования объектов социальной сферы и вести их реестр с указанием технического состояния, основных характеристик, планируемых затрат на капитальный ремонт или реконструкцию (по аналогии с реестром незавершенного строительства). Это позволит более эффективно осуществлять планирование бюджетных ассигнований при формировании федеральных и региональных проектов и иметь актуальные данные об объектах;

3) модернизация существующей (например, в части типовой проектной документации) и создание новых информационных систем (например, реестра объектов социальной сферы) в сфере проектной деятельности органов власти. Расширение функционала единого портала бюджетной системы позволит разместить достоверную информацию о сроках достижения отдельных контрольных точек и оперативно отслеживать ход осуществления капитальных вложений. В частности, контрольную точку «Произведена приемка поставленных товаров, выполненных работ, оказанных услуг» целесообразно разделить на контрольную точку «Произведена приемка выполненных работ, оказанных услуг» для строительно-монтажных работ и контрольную точку «Произведена приемка поставленных товаров» для закупки оборудования;

4) разработка типовых положений взаимодействия уполномоченных органов и других участников закупочной деятельности, синхронизация сроков исполнения всех этапов осуществления капитальных вложений, совершенствование процедуры выбора поставщика (подрядчика, исполнителя). Действенными мерами могут стать разработка типовых рекомендаций (типовое положение, типовые условия) к содержанию порядка взаимодействия заказчиков с уполномоченным органом (учреждением), установление предельных сроков рассмотрения заявки на организацию закупки, распределение полномочий между уполномоченным органом и заказчиком по аналогии с типовым положением о контрактной службе;

5) управление рисками возникновения обстоятельств, не зависящих от заказчиков и исполнителей контрактов. Минимизировать риски непредвиденных расходов консолидированных бюджетов субъектов Федерации на этапе планирования можно, предусмотрев возможность и порядок обоснования получателями субсидии дополнительных расходов и внесения изменений в соглашение о предоставлении субсидии в части увеличения затрат или пересмотра уровня софинансирования.

Список литературы

1. *Пестов С. Б.* Методологические проблемы финансирования государственных капитальных вложений // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 2 (20). – С. 483–492.

2. Совершенствование механизмов предоставления целевых межбюджетных трансфертов : монография / под ред. В. А. Кваши, А. В. Юрченко. – Ярославль : ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2021.

3. *Li Hou, Feng Yang, Wuchao Liang, Chunlin Wu, Jinbo Song.* Government Subsidy and Benefit Distribution Mechanisms for Transportation PPP Projects: An Evolutionary Game Perspective // Journal of Environmental Management. – 2024. – Vol. 359. – URL: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.120981 (дата обращения: 01.10.2024).

4. *Sarantis D., Charalabidis Ya., Askounis D.* A Goal-Driven Management Framework for Electronic Government Transformation Projects Implementation // Government Information Quarterly. – 2011. – Vol. 28. – Issue 1. – P. 117–128. – URL: https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.10.006 (дата обращения: 01.10.2024).

References

1. Pestov S. B. Metodologicheskie problemy finansirovaniya gosudarstvennykh kapitalnykh vlozheniy [Methodological Problems of Financing State Capital Investment]. *Teoriya i praktika sovremennoy nauki* [Theory and Practice of Today's Science], 2017, No. 2 (20), pp. 483–492. (In Russ.).

2. Sovershenstvovanie mekhanizmov predostavleniya tselevykh mezhbyudzhetnykh transfertov: monografiya [Upgrading Mechanisms of Providing Target Inter-Budget Transfers: monograph], edited by V. A. Kvasha, A. V. Yurchenko. Yaroslavl, OOO «PKF «SOYUZ-PRESS», 2021. (In Russ.).

3. Li Hou, Feng Yang, Wuchao Liang, Chunlin Wu, Jinbo Song. Government Subsidy and Benefit Distribution Mechanisms for Transportation PPP Projects: An Evolutionary Game Perspective. *Journal of Environmental Management*, 2024, Vol. 359. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.120981 (accessed 01.10.2024).

4. Sarantis D., Charalabidis Ya., Askounis D. A Goal-Driven Management Framework for Electronic Government Transformation Projects Implementation. *Government Information Quarterly,* 2011, Vol. 28, Issue 1, pp. 117–128. Available at: https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.10.006 (accessed 01.10.2024).

Сведения об авторах

Алла Юрьевна Чалова
кандидат экономических наук, доцент кафедры государственных и муниципальных финансов РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: TCHalova.AY@rea.ru

Александр Сергеевич Борисов
аспирант кафедры государственных и муниципальных финансов РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: borisovkaluga@yandex.ru

Information about the authors

Alla Yu. Chalova
PhD, Assistant Professor of the Department for State and Municipal Finance of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: TCHalova.AY@rea.ru

Alexander S. Borisov
Post-Graduate Student of the Department for State and Municipal Finance of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: borisovkaluga@yandex.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-111-119

CC BY

ПЕРСПЕКТИВЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В. И. Кабалинова
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

В статье раскрываются особенности внутреннего контроля в сетевых организациях, обосновывается актуальность данной тематики в бизнесе, в том числе в сфере туризма. Рассматривается российский и зарубежный опыт внутреннего контроля, применяемый в основных сферах современной экономической деятельности, в частности, наиболее востребованный опыт в области финансов и бухгалтерского учета. Автором рассматриваются различные концепции внутреннего контроля. Приводится теоретико-методологическая множественность методов внутреннего контроля, исследуется многообразие систем, форм и видов внутреннего контроля. С целью расширения существующих представлений о внутреннем контроле рассматривается концепция, основанная на представлении, что в рамках одного бизнеса приходится говорить не об одной системе внутреннего контроля, а о комплексном пакете таких систем. В заключение сделан вывод, что рассмотренные типы элементов контроля, такие как планирование, кибернетический контроль, вознаграждения и компенсации, административный и культурный контроль в случае использования системного и процессного подходов при организации системы внутреннего контроля, позволят достичь поставленных целей, обеспечив надежность бизнеса, в том числе в сфере туризма, и его эффективность.
Ключевые слова: система внутреннего контроля, сквозной внутренний контроль, пакетирование внутреннего контроля, бухгалтерская (финансовая) отчетность, сетевые формы организации бизнеса.

PROSPECTS OF INTERNAL CONTROL IN CHAIN ORGANIZATIONS

Valeriana I. Kabalinova
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

The article studies specific features of internal control in chain organizations and demonstrates topicality of the subject in business, including tourism sphere. The author analyses Russian and overseas experience of internal control used in key fields of today's economic system, in particular, in finance and accounting. Different concepts of internal control are investigated, a great number of theoretical and methodological methods of internal control are provided and various systems, forms and types of internal control are studied. In order to extend the current ideas of internal control the article advanced the concept based on the notion saying that within the frames of one business sometimes it is necessary to discuss not a single system of internal control, but a complex package of such systems. The author came to the conclusion that such types of control components analyzed in the research as planning, cyber control, rewards and compensations, administrative and cultural control, in case systematic and process approaches are used in organization of the system of internal control could help attain the set goals and provide reliability of business, including tourism sector, and its efficiency.
Keywords: system of internal control, walkthrough internal control, internal control packaging, finance accounting, chain forms of business organization.

Введение

В последние годы понятие внутреннего контроля проникло во все сферы современной экономической деятельности как в государственном, так и в частном секторах, одновременно став одной из наиболее востребованных тем в исследованиях в области финансов и бухгалтерского учета. Интерес к этой теме не случаен. Сегодня считается, что эффек-

тивная финансово-хозяйственная деятельность в принципе невозможна без наличия институционально оформленной, четко регламентируемой и хорошо отлаженной системы внутреннего контроля.

Современный бухгалтерский учет (а в большей степени управленческий учет) во многом опирается на наличие встроенных в него функциональных механизмов классического подхода к управленческому контролю. Это нашло отражение в требованиях федерального законодательства о бухгалтерском учете, где напрямую определена обязанность любого экономического субъекта «организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни»[1].

Кроме того, для экономического субъекта, чья бухгалтерская (финансовая) отчетность «подлежит обязательному аудиту, обязательным является организация и осуществление внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности (за исключением случаев, когда его руководитель принял обязанность ведения бухгалтерского учета на себя)»[2].

По существу, здесь речь идет о финансовом (бухгалтерском) контроле, который на практике может рассматриваться как частный случай классического управленческого контроля. Основная его цель – обеспечить безопасность информации и сохранность активов организации, а также минимизировать основные финансовые и операционные риски.

Для понимания многообразия форм и видов современного внутреннего контроля целесообразно обратиться к мнению известного западного исследователя Л. Д. Паркера, который в своих работах выявил пять различных концепций внутреннего контроля, показав, что ни одна из них не может быть полностью сведена к остальным [11. – С. 269–270; 12. – С. 757–788]:

– *контроль, основанный на авторитете*. Это централизованный контроль, осуществляемый через формальные линии полномочий и ответственные должности в каждой точке организационной иерархии. В этом заключаются источник и фокус финансовых полномочий и внутренней ответственности;

– *дисциплинарный контроль*. Он включает в себя обеспечение контроля, инициированного директивами надзорных органов. Контроль по центрам финансовой ответственности часто использовался как часть дисциплинарного контроля;

– *координационный контроль*. Этот вид контроля направлен на координацию и согласование различных ключевых организационных функций посредством осуществления полномочий руководителей и саморегулирования между подчиненными. Механизмы его реализации включают в себя определение целей, задач, полномочий, сфер контроля, калькуляцию затрат, составление бюджета и трансфертное ценообразование;

– *инструментальный контроль*. Эффективный контроль достигается за счет использования соответствующих инструментальных средств, таких как правила поведения, процедуры на рабочем месте, технические стандарты и бюджетные цели. Примерами такого контроля являются использование нормативов, установление формальных правил и процедур, проверки соблюдений регламентов действий и т. д.;

– *контроль через выявление отклонений*. Он включает в себя выявление значимых отклонений от запланированных целевых показателей и коррекцию таких отклонений. Отклонения фактических операционных результатов от заранее установленных стандартов или целевых показателей рассматриваются как признаки неэффективности. Таким образом, учетно-аналитическая система может рассматриваться как сигнальная система для информирования о существенных отклонениях.

В большинстве исследований в области внутреннего контроля так или иначе при-

[1] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/?ysclid=lyxc63489a706859591

[2] Там же.

знается эта теоретико-методологическая множественность. Вместе с тем стоит отметить, что значительная их часть ориентирована на исходное представление о бизнесе как о сложно организованной иерархической системе, реализуемой через четко различимые и хорошо связанные корпоративные структуры, в которых менеджеры координировали работу и подразделения посредством систематических правил и процедур. Центральная задача системы внутреннего контроля в этих организациях рассматривается как обеспечение того, чтобы подразделения выполняли задачи топ-менеджеров, а также предоставляли информацию, позволяющую управленческой иерархии корректировать любые отклонения от установленных планов.

В отечественной литературе по внутреннему контролю преобладает взгляд, что объектом управления является иерархически организованный бизнес, в котором реализуется единая, универсальным образом сформированная система внутреннего контроля, предназначенная для мониторинга текущей деятельности, выполняемой в соответствии с запланированными целями, и обеспечения возможности реализации необходимых корректирующих действий. Как правило, такая система рассматривается в качестве обязательного дополнения к рациональной организации процессов управления на основе решений, принимаемых исключительно высшим руководством.

Системное представление внутреннего контроля имеет достаточно глубокие теоретические и практические основания. Однако в условиях вызовов современного мира бизнес, а с ним и его управленческая функция вынуждены активно трансформироваться и адаптироваться к угрозам и волатильности внешней среды. В числе прочего это предполагает появление и развитие новых организационных форм, которые в свою очередь требуют новых решений в области внутреннего контроля.

Современные формы внутреннего контроля в сетевых организациях

Сегодня по многим направлениям экономической жизни наблюдаются заметное усложнение и высокая изменчивость внешней среды. В деятельности организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности возрастает влияние факторов неопределенности. В свою очередь это влечет за собой неизбежное усиление конкуренции и рисков.

В этих условиях происходит заметное смещение фокуса бизнес-активности к вопросам быстрой адаптируемости и необходимости масштабирования существующих бизнес-моделей. Одним из возможных решений возникающих проблем является развитие сетевых форм организации бизнеса. Сети можно рассматривать как одну из моделей взаимоотношений между организациями, предприятиями и их конкурентами, обеспечивающих эффективное взаимодействие с клиентами, поставщиками и конкурентами. Однако сеть может рассматриваться и на внутриорганизационном уровне как эффективная бизнес-модель, позволяющая с меньшими издержками организовывать внутренние бизнес-процессы и тиражировать лучшие технологические и управленческие решения на различных сегментах рынка. Сетевая форма бизнеса отлично зарекомендовала себя в таких направлениях, как логистика и различного рода сервисная деятельность [1. – С. 51–56], в частности, связанная с оказанием туристских услуг и гостиничным бизнесом [2. – С. 15–33].

Существующий туристский бизнес достаточно привлекателен сам по себе, но при этом сложен и сопряжен с многочисленными рисками. В настоящее время сложные экономические процессы и кризисные явления, которые влияют на деятельность туристских организаций, заставляют усиленно искать внутренние источники для обеспечения непрерывности работы организаций посредством постоянного контроля рисков и поиска способов их снижения. В свою очередь преимуще-

ства сетевого туристского бизнеса в том, что он существенно выигрывает за счет повышения доступности услуг, исключения или сокращения возможных рисков, повышения масштабирования и привлечения достаточного количества торговых агентов. В данном секторе необходима организация действенной системы контроля, в которой значимая роль принадлежит внутреннему контролю.

Уже достаточно давно в мировой и отечественной науке и практике сложился консенсус относительно того, чтобы трактовать внутренний контроль как систему. Этому подходу в какой-то мере противостоит процессный подход, в рамках которого внутренний контроль определяется как один из ключевых внутренних процессов, охватывающих всю организационную структуру. Оба эти подхода не противоречат друг другу и в какой-то степени могут рассматриваться как нечто интегрированное – системно-процессная концепция внутреннего контроля. Особое распространение данная концепция получила после появления методических разработок COSO, впервые представленных в 1992 г. в методическом документе «Интегрированная концепция внутреннего контроля».

Компоненты системы внутреннего контроля, созданной COSO, можно проиллюстрировать с помощью геометрической фигуры, известной как куб COSO. Одна из сильных сторон такого представления заключается в наглядности и ясной схематизации основных элементов, которые необходимо учитывать для получения качественной системы внутреннего контроля. Это трехмерное представление позволяет быстро визуализировать взаимосвязи между компонентами хорошей системы внутреннего контроля. Указанные пять компонентов работают совместно, что, по мысли разработчиков концепции, позволяет исключить неожиданное мошенничество и другие организационные сбои. Значительное влияние данной концепции можно найти в требованиях к оценке систем внутреннего контроля, заложенных в Международных стандартах аудита[1]. Не меньшее воздействие она оказала на методические разработки Банка России[2] и Бухгалтерского методологического центра[3].

Поверхностное изучение куба COSO может создать обманчивое впечатление, что границы между различными элементами внутреннего контроля четко определены и что нет никакого дублирования. Но в действительности не все так однозначно. Подход COSO действительно обеспечивает эффективный и наглядный способ подхода к внутреннему контролю, а также гибкость, необходимую для того, чтобы менеджеры могли адаптироваться к множеству ситуаций, с которыми им приходится сталкиваться в ходе выполнения своих обязанностей. Вместе с тем не следует забывать, что внутренний контроль – это бесконечный процесс, который необходимо обновлять и постоянно отслеживать на соответствие текущим реалиям.

На практике внутренний контроль представляет собой сложное комплексное явление, включающее в себя любые системы, правила, практики, ценности и другие виды деятельности, которые руководство устанавливает для того, чтобы направлять поведение сотрудников и добиваться намеченных результатов. Единообразный универсалистский подход зачастую оказывается недостаточным, чтобы объяснить и согласовать с жизнью все многообразие технологий и проявлений внутреннего контроля.

Относительно недавно в отечественной специальной литературе появилось направление, пытающееся соединить системный и процессный подходы к внутреннему контролю на основе идеи континуальности контрольных процедур в деятельности организаций. Ученые, работающие в рамках данного направления,

[1] URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=116583-mezhdunarodnyi_standart_audita_315_peresmotrennyi_2019_g._vyyavlenie_i_otsenka_riskov_sushchestvennogo_iskazheniya

[2] URL: https://cbr.ru/statichtml/file/59420/20201001_in_06_28-143.pdf

[3] URL: http://bmcenter.ru/Files/mr_2013_KpT_CVKFO

называют используемый ими подход сквозным внутренним контролем. Среди исследователей, активно занимающихся проблематикой сквозного контроля, можно выделить таких, как Л. Д. Савенков [3], Т. Ю. Серебрякова [4], О. В. Стеблецова [5], Т. В. Шимоханская [7] и др.

В общем случае под сквозным понимается контроль, позволяющий прослеживать правильность «выполнения каждого действия объекта контроля от его начала и до конца (или наоборот) или всей последовательности действий объекта контроля» [4. – С. 13–14]. Применительно же к внутреннему контролю под сквозным понимается «прослеживание отражения бизнес-процессов в информационных системах организации по всей цепочке их прохождения в сочетании с контрольной деятельностью внутрихозяйственных органов контроля» [4. – С. 13-14].

Хотя сама по себе концепция сквозного внутреннего контроля представляет определенный исследовательский интерес, с точки зрения методологии она не привнесла в науку внутреннего контроля ничего принципиально нового. Исходно идея сквозного отслеживания процессов не нова, в ее основе лежат разработки в области управления качеством [6. – С. 159]. Ее основные методические инструменты полностью базируются на стандартной модели внутреннего контроля, основанной на методологии COSO.

Одной из самых последних и, пожалуй, наиболее теоретически интересных попыток расширить существующие представления о внутреннем контроле является концепция, основанная на представлении, что в рамках одного бизнеса, как правило, приходится говорить не об одной системе внутреннего контроля, а о комплексном пакете таких систем.

Указанные авторы идут дальше системной парадигмы, логично полагая, что хотя главная цель внутреннего контроля – это привести поведение сотрудников в соответствие с целями организации, на практике это не всегда удается. Поэтому рассмотрение только одного функционального подмножества, формирующего понятийно-содержательную область внутреннего управленческого контроля, например, относящегося только к бухгалтерскому учету и отчетности, не имеет смысла, поскольку организации будут использовать множество взаимосвязанных элементов контроля.

Исследователи Т. Мальми и Д. Браун рассматривают внутренний управленческий контроль как совокупность любых организационных устройств и подсистем, используемых для обеспечения соответствия действий и решений сотрудников целям и стратегиям организации, за исключением собственно систем поддержки принятия решений. Если они представляют собой полноценные системы, а не просто совокупность правил, их можно называть системами управленческого контроля [10. – С. 290–291]. Но сама по себе системная перспектива, по мнению указанных авторов, недостаточна и должна быть расширена.

Любая конфигурация внутреннего контроля должна быть целостной, т. е. рассматриваться как единое целое, а не как отдельные элементы, и внутренне согласованной, т. е. ее элементы должны объединяться понятным образом. Следует отметить, что такой целостный взгляд на внутренний контроль отстаивается многими учеными.

Мальми и Браун согласны с тем, что системы управления взаимосвязаны и могут изучаться как единое целое, но предупреждают, что различные заинтересованные группы со временем внедряют различные системы управления [10. – С. 291]. В результате получается сопряженный пакет систем внутреннего контроля с элементами, которые не обязательно должны были поддерживать друг друга.

Мальми и Браун выделяют пять групп элементов контроля, которые сами по себе могут иметь несколько типов его элементов: планирование; кибернетический контроль; вознаграждения и компенсации;

административный контроль; культурный контроль.

Рассмотрим особенности основных элементов представленного на рисунке пакетирования систем управленческого контроля.

Рис. Пакетирование систем управленческого контроля [10. – С. 291]

Планирование может рассматриваться как предварительная форма контроля [9. – С. 39]. Планируя и устанавливая цели, организации координируют поведение разных внутренних групп и определяют, что ожидается от сотрудников. Мальми и Браун различают два типа контроля планирования: краткосрочное планирование действий, ориентированное на текущий, оперативный фокус принятия решений, и долгосрочное планирование, в фокусе которого находятся стратегические решения [10. – С. 291].

Кибернетический контроль связан с тем, что поведение работников или результаты деятельности связаны с организационными целями, за отклонение от которых установлена ответственность. Мальми и Браун выделяют четыре типа кибернетических систем контроля: бюджеты, системы финансовых измерений, системы нефинансовых измерений и смешанные системы, включающие как финансовые, так и нефинансовые показатели [10. – С. 292].

Вознаграждения и компенсации используются для мотивации людей или групп и повышения эффективности их работы в соответствии с целями организации. Вознаграждения могут варьироваться от внешних до внутренних и в основном используются в кибернетических системах контроля, но очевидно, что их можно использовать и для решения других организационных задач (например, для удержания ценных работников).

Культурные системы контроля – это ценности, убеждения и социальные нормы, которые компания устанавливает, чтобы направлять поведение сотрудников. Хотя многие специалисты в области менеджмента и организационной теории утверждают, что культура находится за пределами компетенций менеджеров [8. – С. 35–50], зачастую именно она определяет внутреннюю мотивацию и поведение ра-

ботников и потому может рассматриваться как одна из форм управленческого контроля. В какой-то мере здесь можно найти аналогию и с методологией COSO.

Т. Мальми и Д. Браун выделяют три типа систем культурного контроля: основанные на ценностях, символах и клановости [10. – С. 294]. Стоит отметить, что культура является достаточно инерционным элементом в жизни организаций. Она медленно меняется и, как правило, мало зависит от дельных организационных элементов, поэтому обеспечивает контекстуальную и институциональную рамку для других видов контроля.

Этот вывод подтверждается исследованием С. К. Виденера, обнаружившего, что сходные системы убеждений влияют на все остальные системы [13. – С. 781].

Системы административного контроля можно разделить на три типа: организационная структура и дизайн, структуры корпоративного управления, а также действующие политики и процедуры. Все они используются для управления поведением сотрудников «через организовывание индивидуумов и групп, мониторинг поведения и того, перед кем сотрудники отчитываются за свое поведение» [13. – С. 761].

Таким образом, при организации систем контроля должна быть обеспечена необходимость прослеживания формирования конечного результата от факта хозяйственной жизни до итоговых показателей в бухгалтерской (финансовой) отчетности. Исходя из этого важнейшее значение приобретают контрольные процедуры. Не менее важен в этой связи контроль первичных бухгалтерских и финансовых документов с последующим подтверждением достоверности показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Заключение

Несмотря на то, что система контроля может быть хорошо налажена и организована, невозможно исключить все негативные последствия из-за ошибок, недобросовестного поведения и вмешательства руководства. С целью эффективного функционирования сетевой организации следует иметь эффективное управление и грамотную систему внутреннего контроля, которая будет способна не только контролировать процессы внутри организации, но и вовремя реагировать на внешние вызовы посредством постоянного совершенствования.

Расширение существующих представлений о внутреннем контроле основано на подходе, при котором система внутреннего контроля представлена несколькими подсистемами. Рассмотренные в статье такие элементы контроля, как планирование, кибернетический контроль, вознаграждения и компенсации, административный контроль и культурный контроль, в случае использования системного и процессного подходов при организации системы внутреннего контроля позволят достичь поставленных целей, обеспечив надежность бизнеса, в том числе в сфере туризма, и его эффективность.

Список литературы

1. *Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.* Логистика: интегрированная цепь поставок : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2017.

2. *Катькало В. С., Шемракова В. Н.* Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008.

3. *Савенков Л. Д.* Модель системы сквозного внутреннего контроля на промышленных предприятиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2015.

4. *Серебрякова Т. Ю.* Теория и методология сквозного внутреннего контроля : монография. – М. : Инфра-М, 2022.

5. *Стеблецова О. В.* Развитие риск-ориентированного сквозного контроля в перерабатывающих производствах аграрных организаций // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 5. – С. 312–319.

6. *Филиппов А. А.* Сквозное интегрированное управление качеством в концепциях Деминга, Шухарта, Фейгенбаума, Джурана и Кросби // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 9. – С. 159–162.

7. *Шимоханская Т. В.* Методология сквозного контроля в аналитических процессах производства // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 36. – С. 165–169.

8. *Clegg S., Kornberger M., Pitsis T.* Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice. – London : SAGE Publications, 2005.

9. *Flamholtz E., Das T., Tsui A.* Toward an Integrative Framework of Organizational Control // Accounting Organizations and Society. – 1985. – N 10 (1). – P. 35–50.

10. *Malmi T., Brown D.* Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions // Management Accounting Research. – 2008. – N 19 (4). – P. 287–300.

11. *Parker L. D.* Developing Control Concepts in the 20th Century. – New York : Garland, 1986.

12. *Parker L. D.* The Classical Model of Control in the Accounting Literature // The Accounting Historians Journal. – 1986. – N 13 (1). – P. 71–92.

13. *Widener S. K.* An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework // Accounting, Organizations and Society. – 2007. – N 32. – P. 757–788.

References

1. Bauersoks D. Dzh., Kloss D. Dzh. Logistika: integrirovannaya tsep postavok [Logistics: an Integrated Supply Chain], translated from English, 2nd ed. Moscow, Olimp-Biznes, 2017. (In Russ.).

2. Katkalo V. S., Shemrakova V. N. Setevye strategii gostinichnogo biznesa [Network Strategies of the Hotel Business]. Saint Petersburg, Vysshaya shkola menedzhmenta, 2008. (In Russ.).

3. Savenkov L. D. Model sistemy skvoznogo vnutrennego kontrolya na promyshlennykh predpriyatiyakh. Avtoref. diss. kand. ekon. nauk [A Model of an End-to-End Internal Control System in Industrial Enterprises. PhD econ. sci. abstract diss.]. Moscow, 2015. (In Russ.).

4. Serebryakova T. Yu. Teoriya i metodologiya skvoznogo vnutrennego kontrolya: monografiya [Theory and Methodology of End-to-End Internal Control: monograph]. Moscow, Infra-M, 2022. (In Russ.).

5. Stebletsova O. V. Razvitie risk-orientirovannogo skvoznogo kontrolya v pererabatyvayushchikh proizvodstvakh agrarnykh organizatsiy [Development of Risk-Oriented End-To-End Control in Processing Industries of Agricultural Organizations]. *Audit i finansovyy analiz* [Audit and Financial Analysis], 2013, No. 5, pp. 312–319. (In Russ.).

6. Filippov A. A. Skvoznoe integrirovannoe upravlenie kachestvom v kontseptsiyakh Deminga, Shukharta, Feygenbauma, Dzhurana i Krosbi [End-to-end Integrated Quality Management in the Concepts of Deming, Shewhart, Feigenbaum, Juran and Crosby]. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamentalnykh issledovaniy* [International Journal of Applied and Fundamental Research], 2017, No. 9, pp. 159–162. (In Russ.).

7. Shimokhanskaya T. V. Metodologiya skvoznogo kontrolya v analiticheskikh protsessakh proizvodstva [Methodology of End-To-End Control in Analytical Production Processes]. *Voprosy ekonomiki i prava* [Questions of Economics and Law], 2011, No. 36, pp. 165–169. (In Russ.).

8. Clegg S., Kornberger M., Pitsis T. Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice. London, SAGE Publications, 2005.

9. Flamholtz E., Das T., Tsui A. Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting Organizations and Society*, 1985, No. 10 (1), pp. 35–50.

10. Malmi T., Brown D. Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, 2008, No. 19 (4), pp. 287–300.

11. Parker L. D. Developing Control Concepts in the 20th Century. New York, Garland, 1986.

12. Parker L. D. The Classical Model of Control in the Accounting Literature. *The Accounting Historians Journal*, 1986, No. 13 (1), pp. 71–92.

13. Widener S. K. An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society,* 2007, No. 32, pp. 757–788.

Сведения об авторе

Валериана Ивановна Кабалинова
директор Института повышения квалификации специалистов факультета налогов, аудита и бизнес-анализа Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.
Адрес: ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2.
E-mail: VKabalinova@fa.ru
ORCID: 0000-0003-2866-9825

Information about the author

Valeriana Ivanovna Kabalinova
Director of the Institute for Advanced Training of Specialists of the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis of the Financial University under the Government of the Russian Federation.
Address: Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradskiy Avenue, Moscow, 125167, Russian Federation.
E-mail: VKabalinova@fa.ru
ORCID: 0000-0003-2866-9825

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-120-127

CC BY

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ: СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ

И. К. Заров
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье приведены определения цифровых финансовых активов (ЦФА), представлены примеры классификаций цифровых активов, предложенных в различных источниках. Обозначена целесообразность исследования информационной системы ЦФА и ее структуры, сформировавшейся в условиях действующего российского законодательства и практики финансового рынка. Рассмотрены принципы построения информационной системы ЦФА, основные участники системы и их функции. Сделан вывод о необходимости учета структуры и функций информационной системы при разработке рекомендаций по совершенствованию использования ЦФА на российском финансовом рынке.
Ключевые слова: информационная система, финансовый рынок, цифровые технологии.

THE INFORMATION SYSTEM OF DIGITAL FINANCIAL ASSETS: STRUCTURE AND FUNCTIONS

Ilia K. Zarov
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article provides definitions of digital financial assets (DFA), provides examples of classifications of digital assets proposed in various sources. The expediency of studying the DFA information system and its structure, formed in the context of current Russian legislation and financial market practice, is indicated. The principles of building the DFA information system, the main participants of the system and their functions are considered. It is concluded that it is necessary to take into account the structure and functions of the information system when developing recommendations for improving the use of DFA in the Russian financial market.
Keywords: information system, financial market, digital technologies.

Цифровые финансовые активы являются новым видом финансовых активов на российском финансовом рынке. Понятие ЦФА было введено Федеральным законом от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее – Закон № 259-ФЗ). Согласно статье 1 Закона № 259-ФЗ, «цифровыми финансовыми активами признаются цифровые права, включающие денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале непубличного акционерного общества, право требовать передачи эмиссионных ценных бумаг, которые предусмотрены решением о выпуске цифровых финансовых активов в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, выпуск, учет и обращение которых возможны только путем внесения (изменения) записей в информационную систему на основе распределенного реестра, а также в

иные информационные системы»[1]. Исходя из данного определения появление ЦФА можно считать результатом инициативы российского законодателя встроить использование цифровых технологий в действующую финансовую систему Российской Федерации.

Закон № 259-ФЗ и последовавшие после его принятия обновления в Гражданском и Налоговом кодексах Российской Федерации, связанные с операциями с ЦФА, обусловили основные возможности использования ЦФА на российском финансовом рынке. В настоящее время ЦФА рассматриваются регулятором и участниками финансового рынка в качестве альтернативы традиционным финансовым инструментам, таким как банковский кредит или облигация. Это подтверждают обзоры участников рынка и рейтинговых агентств, посвященные ЦФА. По оценкам экспертов публичного акционерного общества «Сбербанк», более 90% общего объема ЦФА, размещенных в 2023–2024 гг. на российском финансовом рынке, приходится на ЦФА на денежные требования, также известные как долговые ЦФА [2].

В Основных направлениях развития финансового рынка Российской Федерации на 2024 год и период 2025 и 2026 годов эксперты Банка России отмечают, что «в фокусе внимания остается задача по дальнейшему развитию небанковских инструментов финансирования для малых и средних предприятий, в том числе инструментов фондового рынка, утилитарных цифровых прав (УЦП), ЦФА»[2]. Это свидетельствует о том, что развитие ЦФА является одним из приоритетов Банка России на ближайшие годы.

ЦФА представляют собой перспективное направление развития финансового рынка Российской Федерации с точки зрения регулятора, представляющее собой альтернативу банковскому кредитованию. Развитие альтернативных каналов финансирования и обеспечение доступа к ним для российских предпринимателей, в том числе представителей малого и среднего бизнеса, – одна из ключевых тем для диалога между руководством Банка России и участниками финансового рынка. Важную роль в этом играют ЦФА, для чего необходимо сформулировать комплексное понимание ЦФА с точки зрения их технологической и экономической сущности.

С точки зрения технологической сущности ЦФА представляют собой один из видов цифровых активов. В источниках, посвященных цифровым активам, приводятся различные определения цифрового актива. В материалах онлайн-курса «Основы блокчейна с TON», размещенного на информационном интернет-ресурсе https://www.stepik.org, приведено следующее определение: цифровые активы – это «все, что имеет ценность и существует в цифровой форме: документы, мультимедийные файлы, криптовалюты, данные в соцсетях»[3]. Это определение можно считать наиболее широким, поскольку оно включает в себя как финансовые, так и нефинансовые активы, существующие в цифровом виде, и не выделяет различий между ними по критерию экономической сущности.

Более конкретные критерии цифровых активов и попытки их классификации приведены в работах российских экспертов и исследователей. Так, А. В. Крупочкин предлагает классифицировать цифровые активы по форме функционирования, выделяя информационные цифровые активы (результаты человеческой деятельности в цифровой форме), ЦФА в соответствии с определением, приведенным в Законе № 259-ФЗ, а также нефинансовые цифровые активы, включающие в себя цифровую валюту, невзаимозаменяемые токены (от англ. *non-fungible tokens* – NFT) и токенизированные активы [3]. В основу данной классификации положен критерий спосо-

[1] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (дата обращения: 14.01.2025).

[2] URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/155957/onrfr_2024-26.pdf (дата обращения: 14.01.2025).

[3] URL: https://stepik.org/course/202221/info (дата обращения: 14.01.2025).

ба применения различных видов цифровых активов.

В обзоре «Цифровые активы 2.0», подготовленном обществом с ограниченной ответственностью «Атомайз», одним из ведущих операторов блокчейн-платформ в России, предложено выделить следующие категории цифровых активов: цифровые права, включая ЦФА и гибридные цифровые права – «виды цифровых прав на активы, признанные российским законодательством» [1. – С. 8], а также цифровой рубль и криптовалюту. В основу данной классификации положен критерий, сформулированный на основании положений Закона № 259-ФЗ: возможность использования цифровых активов в качестве средства платежа.

Согласно Закону № 259-ФЗ, ЦФА не могут быть использованы в качестве средства платежа, за исключением случаев в рамках экспериментального правового режима, предусмотренных российским законодательством. Предложенная экспертами «Атомайз» классификация рассматривает цифровые активы как воплощение финансовых прав в цифровой среде (в случае ЦФА) и в качестве цифровой валюты как средства платежа, эмитированного центральным банком (в случае цифрового рубля или цифровых валют иных стран) или не имеющего централизованного эмитента (в случае криптовалюты).

В докладе для общественных консультаций «Развитие рынка цифровых финансовых активов в Российской Федерации» Банк России выделяет «следующие инструменты, использующие технологию распределенного реестра и относящиеся к цифровым финансовым активам:

1. Токенизированные финансовые инструменты, в том числе цифровые финансовые активы и утилитарные цифровые права.

2. Обеспеченные стейблкойны – цифровые активы, которые стремятся поддерживать стабильную стоимость за счет привязки к различным валютам.

3. Невзаимозаменяемые токены (NFT) – цифровые активы с уникальным идентификационным кодом, записанным в распределенном реестре и удостоверяющим права в отношении уникального материального или нематериального объекта (актива)» [4. – С. 5].

Банк России классифицирует ЦФА как разновидность токенизированных финансовых инструментов, удостоверяющих цифровые права. Особенностью цифрового права является его существование и возможность реализации только в цифровой среде. Обращение цифровых прав осуществляется путем проведения транзакций с токенами, удостоверяющими данные права. Из этого можно сделать вывод, что ЦФА – это частный случай цифрового актива, удостоверяющий цифровое право на финансовый актив. В предлагаемой классификации не выделяются цифровые валюты и криптовалюты как отдельные виды цифровых активов. Однако одним из предлагаемых видов цифровых активов являются обеспеченные стейблкойны, относимые в иных источниках к криптовалютам.

Рассмотренные выше примеры классификаций цифровых активов представляют собой попытки систематизировать различные виды цифровых активов, поделив их по критерию экономической сущности (финансовые и нефинансовые активы) либо по критерию применимости (ЦФА и цифровые валюты). Общим моментом предложенных классификаций является то, что ЦФА рассматриваются в качестве одного из видов широкого набора цифровых активов, включающего в себя как финансовые, так и нефинансовые активы. В указанных выше источниках не рассматриваются информационная система, существующая вокруг ЦФА в соответствии с определением, приведенным в Законе № 259-ФЗ, и ее структура, сформировавшаяся в связи с использованием ЦФА в Российской Федерации в рамках установленных законодательством ограничений. Для формирования понимания достаточ-

ности действующей нормативно-правовой и технологической инфраструктуры для развития ЦФА на российском финансовом рынке целесообразно рассмотреть структуру и основные составляющие элементы информационной системы ЦФА, сформировавшейся на российском финансовом рынке в условиях действующей нормативно-правовой базы.

Анализ информационной системы ЦФА целесообразно начинать с выявления основных принципов, на которых формируется данная система. Эти принципы обусловлены технологией распределенного реестра (блокчейн), лежащей в основе ЦФА, а также иных видов цифровых активов.

Согласно определению, приведенному в международном стандарте ISO 22739:2024(en), блокчейн – это база данных, распределенная среди узлов, составляющих сеть, и синхронизируемая между узлами распределенной сети с использованием механизма консенсуса [5]. Основными характеристиками распределенного реестра, обозначенными в ISO 22739:2024(en), являются:

1. *Неизменность*: записи в базе данных, существующей в распределенном реестре, не могут быть изменены или отредактированы.

2. *Защищенность от взлома*: данные в распределенном реестре должны быть надлежащим образом защищены от несанкционированного изменения или уничтожения.

3. *Финальность*: в распределенном реестре хранятся только те данные, окончательный набор которых подтвержден всеми узлами распределенного реестра.

Данные характеристики обеспечивают ключевую ценность блокчейна для пользователей: запись, которая однажды была добавлена в блокчейн, не может быть изменена или удалена. Все записи транзакций в блокчейне добавляются в последовательном хронологическом порядке, информация записывается в блоки, составляющие блокчейн. Для добавления и подтверждения записи в блокчейне не требуется наличие лица, ответственного за ведение и поддержание актуальности базы данных: информация распространяется на всех участников сети и подтверждается ими. После достижения консенсуса участниками блокчейна информация записывается в блок и сохраняется в распределенном реестре. Данные основные характеристики воплощены как в общедоступных, так и в частных блокчейнах.

Необходимо отдельно рассмотреть характеристику доступности блокчейн-платформ для пользователей. Выделяют общедоступные и частные блокчейны. Общедоступный блокчейн представляет собой распределенный реестр, доступ пользователей к которому не ограничен. Любой пользователь при выполнении технологических требований может стать участником блокчейна, в том числе валидировать транзакции в нем. Примерами общедоступного блокчейна являются биткоин или эфириум, в которых выпускаются и обращаются криптовалюты. В противоположность общедоступному частный блокчейн представляет собой распределенный реестр, доступ к которому ограничен для пользователей, прошедших проверку и регистрацию у оператора блокчейна. Частными блокчейнами являются платформы, управляемые российскими и зарубежными операторами и существующие с определенной целью (например, для выпуска и обращения ЦФА).

Указанные выше характеристики распределенного реестра представляют собой воплощение следующих принципов, представляющих собой основу функционирования информационной системы ЦФА. К этим принципам можно отнести:

1. Тождественность информации в распределенном реестре.

2. Хронологический порядок учета данных.

3. Открытый обмен информацией между участниками распределенного реестра.

4. Доступность для пользователей.

Указанные выше принципы информационной системы ЦФА обеспечивают единство, последовательность и открытость информации обо всех транзакциях с ЦФА, совершенных в распределенных реестрах между пользователями. Воплощение этих принципов позволяет использовать блокчейн в качестве полноценного аналога централизованного реестра информации, такого как база данных кредитной организации или иного финансового посредника.

Реализация приведенных выше принципов обеспечивается с помощью необходимых компонентов информационной системы ЦФА. К этим компонентам относятся информационные технологии, лежащие в основе блокчейн-платформ, в первую очередь технология распределенного реестра, а также технология смарт-контрактов. Смарт-контракт (от англ. *smart-contract*) представляет собой программный код, обеспечивающий исполнение заранее описанного действия или последовательности действий при наступлении определенных условий. Исполнение смарт-контракта происходит автоматически после получения блокчейном информации о выполнении заложенных в смарт-контракт условий, а результаты их исполнения фиксируются в распределенном реестре. Вторым важным компонентом является техническое оснащение участников блокчейна: необходимые компьютерные мощности и подключение к информационной телекоммуникационной сети Интернет для использования блокчейна.

Нормативно-правовая база для выпуска и обращения ЦФА на российском финансовом рынке сформирована действующим законодательством, обновляемым по мере накопления опыта использования ЦФА. К основным нормативно-правовым актам, регулирующим ЦФА в России, можно отнести:

– Конституцию Российской Федерации – Основной закон страны;

– Гражданский кодекс Российской Федерации, предусматривающий понятие цифрового права, особенности осуществления цифровых прав и распоряжения ими;

– Налоговый кодекс Российской Федерации, предусматривающий особенности определения налоговой базы по операциям с ЦФА;

– Закон № 259-ФЗ – основной закон Российской Федерации, регулирующий порядок выпуска и обращения ЦФА;

– федеральные законы, обеспечивающие возможность использования ЦФА в рамках экспериментального правового режима, включая Федеральный закон от 11 марта 2024 г. № 45-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», предусматривающий использование ЦФА в качестве средства международных расчетов по внешнеторговым контрактам[1];

– нормативно-правовые акты Банка России, регулирующие деятельность операторов блокчейн-платформ (включая Реестр операторов информационных систем Банка России);

– информационно-разъяснительные письма Банка России, Министерства финансов Российской Федерации и иных государственных органов, регулирующих действия участников финансового рынка России в части использования ЦФА.

Указанные выше законодательные и нормативно-правовые акты обеспечивают необходимую правовую основу для выпуска, обращения и реализации прав, удостоверяемых ЦФА в Российской Федерации. Данная правовая основа используется участниками информационной системы ЦФА.

Основными участниками информационной системы ЦФА являются:

– операторы информационных систем (блокчейнов), в которых выпускаются, учитываются и обращаются ЦФА;

– пользователи блокчейнов: физические и юридические лица – резиденты Рос-

[1] URL: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471814/ (дата обращения: 14.01.2025).

сийской Федерации, а также резиденты иностранных государств. К пользователям блокчейнов относятся эмитенты и инвесторы в ЦФА;

– кредитные организации, с помощью которых производятся расчеты по сделкам купли-продажи ЦФА;

– Банк России, осуществляющий регулирование, контроль и надзор над операциями участников финансового рынка с ЦФА.

Оператор информационной системы (ОИС) является ключевым участником информационной системы ЦФА в Российской Федерации. Он обеспечивает функционирование распределенного реестра, подключение пользователей к нему, учет и сохранение истории транзакций с ЦФА между пользователями. Законом № 259-ФЗ и нормативно-правовыми актами Банка России установлены требования к ОИС для осуществления деятельности по управлению блокчейн-платформами в Российской Федерации, в том числе необходимость соответствия критериям для включения юридического лица ОИС в Реестр ОИС Банка России и предоставления соответствующей подтверждающей информации Банку России.

По требованиям Закона № 259-ФЗ ОИС должен опубликовать правила информационной системы, описывающие принципы работы блокчейн-платформы, порядок присоединения пользователей к ней, а также порядок проведения расчетов по сделкам купли-продажи ЦФА. ОИС также несет ответственность за соблюдение требований российского законодательства в части проверки пользователей и выполнения требований Федерального закона от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Пользователями блокчейна могут быть как физические, так и юридические лица. В зависимости от роли в сделке с ЦФА они могут выступать эмитентами либо инвесторами. Эмитент ЦФА (согласно требованиям Закона № 259-ФЗ, эмитентами ЦФА могут выступать юридические лица либо индивидуальные предприниматели) организует выпуск ЦФА на блокчейн-платформе, к которой присоединяется путем заключения лицензионного договора с ОИС, а также согласия с правилами блокчейн-платформы. Основными функциями эмитента ЦФА являются определение параметров выпуска ЦФА, подготовка и публикация решения о выпуске ЦФА, а также исполнение обязательств, возникающих из решения о выпуске ЦФА. Инвестор в ЦФА (инвесторами могут быть как физические, так и юридические лица) приобретает выпущенные ЦФА в рамках их первичного размещения либо вторичной продажи и исполняет обязательства по оплате выпущенных ЦФА в пользу эмитента или продавца. Пользователи блокчейн-платформы, таким образом, выполняют функции, связанные с выпуском, обращением и погашением ЦФА. При этом пользователями блокчейн-платформ, управляемых ОИС, могут быть как резиденты, так и нерезиденты Российской Федерации.

Необходимо отдельно отметить кредитные организации, обеспечивающие проведение расчетов между участниками сделок с ЦФА. В соответствии с Законом № 259-ФЗ расчеты по сделкам с ЦФА могут проводиться за российские рубли. Расчеты производятся через кредитные организации – коммерческие банки, зарегистрированные в Российской Федерации, путем перечисления денежных средств между счетами участников сделок с ЦФА либо с помощью номинальных счетов ОИС, открытых в кредитных организациях. Режим номинального счета предусмотрен Гражданским кодексом Российской Федерации. В настоящее время расчеты с использованием номинальных счетов ОИС являются основным способом осуществления расчетов между участниками сделок с ЦФА в Российской Федерации.

Следует отметить в качестве участника информационной системы ЦФА мегарегулятора российского финансового рын-

ка – Банк России. В данной роли Банк Росси выполняет функции по регулированию российского финансового рынка, включая операции по выпуску и размещению ЦФА, проведению сделок с ними между участниками финансового рынка. Банк России также выпускает регулирующие и разъясняющие документы, определяющие подходы к осуществлению операций с ЦФА для участников российского финансового рынка, включая коммерческие банки и организации.

Схема приведенной выше структуры информационной системы ЦФА приведена на рисунке.

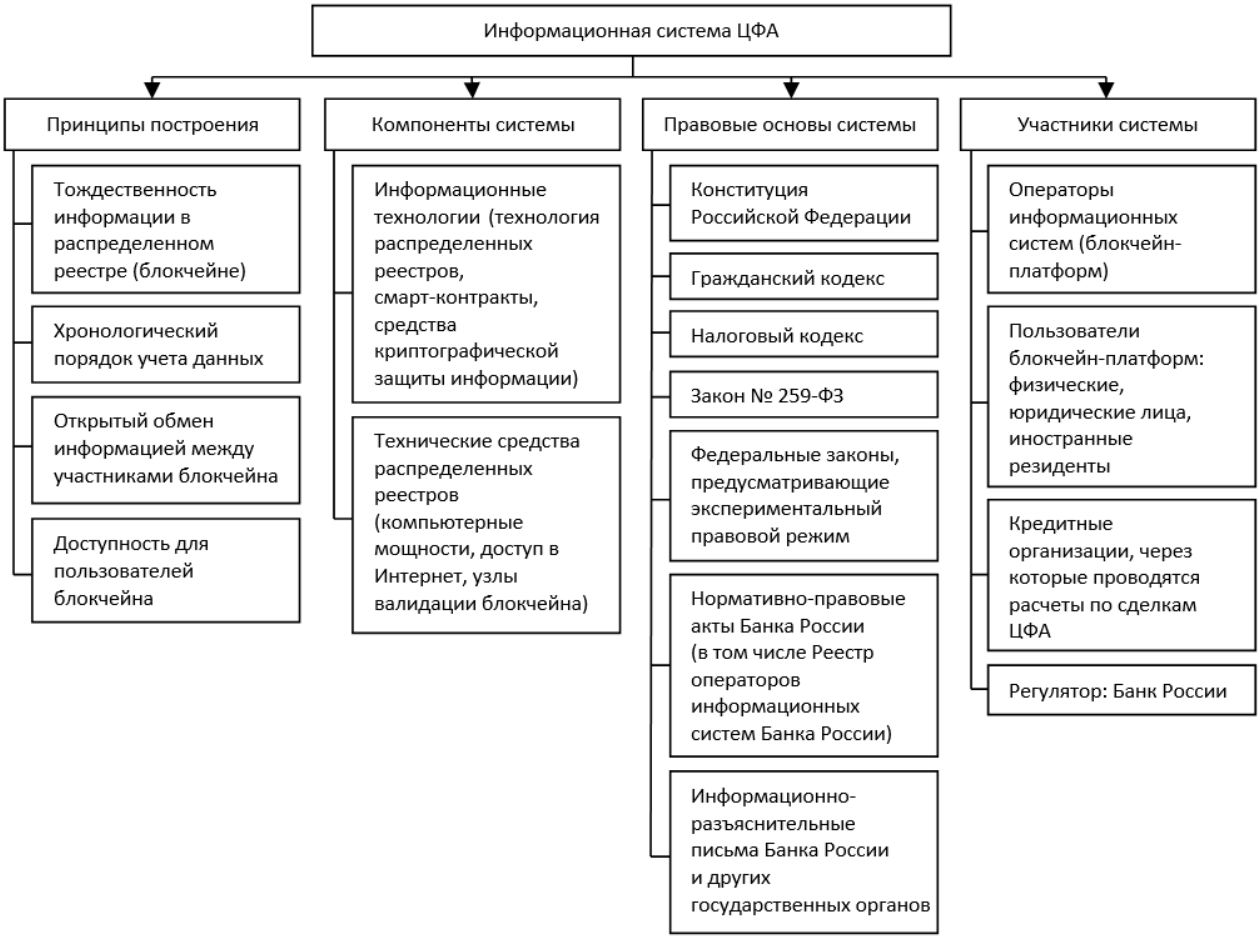


Рис. Структура информационной системы ЦФА

Приведенная на рисунке схема структуры информационной системы ЦФА и ее основных участников представляет собой систематизацию ключевых принципов, технологической и нормативно-правовой основы выпуска и обращения ЦФА на российском финансовом рынке, а также основных участников данной системы. Данная схема и описание функций участников могут быть использованы для формирования понимания основных составляющих элементов информационной системы ЦФА. Эту информацию предлагается использовать Банку России и государственным органам, регулирующим финансовый рынок, для разработки и совершенствования рекомендаций по использованию ЦФА как альтернативного источника предоставления финансирования предприятиям и организациям в Российской Федерации.

Список литературы

1. Атомайз выпустил книгу о цифровых финансовых активах. – URL: https://atomyze.ru/news/news-77?ysclid=m1j5bgsov7846845807 (дата обращения: 14.01.2025).

2. Для роста рынка ЦФА требуется развивать инфраструктуру. – URL: https://sbercib.ru/publication/tsifrovie-finansovie-aktivi-obzor-rinka-v-2024-godu (дата обращения: 14.01.2025).

3. *Крупочкин А. В.* Цифровые активы: классификация и определение // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2024. – Т. 21. – № 6 (138). – С. 114–122.

4. Развитие рынка цифровых финансовых активов в Российской Федерации : доклад для общественных консультаций. – М., 2022. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141991/Consultation_Paper_07112022.pdf (дата обращения: 14.01.2025).

5. ISO 22739:2024(en). Blockchain and Distributed Ledger Technologies – Vocabulary. – URL: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22739:ed-2:v1:en:term:3.2 (дата обращения: 14.01.2025).

References

1. Atomayz vypustil knigu o tsifrovyh finansovyh aktivah [Atomize has Released a Book on Digital Financial Assets]. (In Russ.). Available at: https://atomyze.ru/news/news-77?ysclid=m1j5bgsov7846845807 (accessed 14.01.2025).

2. Dlya rosta rynka TsFA trebuetsya razvivat infrastrukturu [For the UFA Market to Grow, Infrastructure Needs to be Developed]. (In Russ.). Available at: https://sbercib.ru/publication/tsifrovie-finansovie-aktivi-obzor-rinka-v-2024-godu (accessed 14.01.2025).

3. Krupochkin A. V. Tsifrovye aktivy: klassifikatsiya i opredelenie [Digital Assets: Classification and Definition]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2024, Vol. 21, No. 6 (138), pp. 114–122. (In Russ.).

4. Razvitie rynka tsifrovyh finansovyh aktivov v Rossiyskoy Federatsii: doklad dlya obshchestvennyh konsultatsiy [Development of the Digital Financial Assets Market in the Russian Federation: a report for public consultations]. Moscow, 2022. (In Russ.). Available at: https://cbr.ru/Content/Document/File/141991/Consultation_Paper_07112022.pdf (accessed 14.01.2025).

5. ISO 22739:2024(en). Blockchain and Distributed Ledger Technologies – Vocabulary. (In Russ.). Available at: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22739:ed-2:v1:en:term:3.2 (accessed 14.01.2025).

Сведения об авторе

Илья Константинович Заров
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: izarov@yandex.ru

Information about the author

Ilia K. Zarov
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: izarov@yandex.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-128-147

CC BY

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕЗЕРВЫ РЫНКА ТРУДА РОССИИ

Ю. Г. Одегов, Л. С. Бабынина
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия
Р. В. Одегов
ООО «ТРЕЙД ГРУПП», Москва, Россия

В настоящее время происходят изменения в масштабах, сложившейся структуре и формах занятости населения, видоизменяются модели трудовой деятельности. Человеческие ресурсы – это носители физического, интеллектуального, творческого, психологического потенциала, компетенций, опыта, навыков, мотивов и целей. Понятие «ресурсы» применительно к данной социально-экономической категории означает возможности, которыми располагают в настоящем и могут располагать в будущем государство и регионы по обеспечению экономики работниками с востребованными профессиональными и личностными качествами. Цель статьи – на основе анализа текущей ситуации на рынке труда, влияния цифровых технологий на занятость населения, требований бизнеса к компетенциям работников и изменений трудового законодательства определить резервы человеческих ресурсов для российского рынка труда. Методологической основой исследования был выбран комплексный подход, основанный на сборе и анализе разносторонней информации о современной ситуации на рынке труда. Информационной базой исследования являются официальные данные органов государственной власти России, научные публикации российских и зарубежных авторов, опросы консалтинговых компаний и др. Предметное поле рынка труда обогащается новыми исследованиями, что сопровождается ростом научных публикаций; анализ количественных резервов человеческих ресурсов показывает сохранение весьма неблагоприятной ситуации на рынке труда. В качестве потенциальных резервов человеческих ресурсов авторы предлагают развитие профессиональных, социальных, личностно-психологических характеристик молодежи, предпенсионеров и пенсионеров. Использование совокупности резервов человеческих ресурсов, определяющих их качественные характеристики, и проактивная государственная политика занятости позволят преодолеть негативные деформации российского рынка труда.
Ключевые слова: занятость населения, характеристики занятости различных возрастных групп, трудовые ресурсы, миграция, дефицит, нехватка кадров.

HUMAN RESOURCES OF LABOUR MARKET IN RUSSIA

Yuri G. Odegov, **Liliya S. Babynina**
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Roman V. Odegov
TRADE GROUP LLC, Moscow, Russia

Today scales, structure and forms of population employment are changing, models of labour activities are modifying. Human resources imply carriers of physical, intellectual, creative, psychological potential, competences, experience, skills, motives and goals. The notion of 'resources' as applied to this social and economic category means opportunities, which are available at present and may be accessible in the future for state and regions to supply economy with workers having necessary professional and personal qualities. The goal of the article is to identify reserves of human resources for Russian labour market on the basis of analysis of the current situation on labour market, impact of digital technologies on population employment, requirements of business to workers' competences and changes in labour regulation. Methodological base of the research was formed by a compound approach rests on collection and analysis of various information about the current situation of labour market. Informational base of the research consists of official data of state power of Russia, academic works by Russian and overseas authors, surveys of consulting companies, etc. The subject field of labour market is enriched by new investigations, which causes the growth in academic publications. Analysis of quantitative reserves of human

resources shows retention of a rather unfavorable situation on labour market. The authors propose to develop professional, social, personality and psychological features of young people, pensioners and people approaching the pension age as a potential reserve of human resources. By using the sum total of human resource reserves providing their qualitative characteristics and pro-active state policy in the field of employment could help overcome negative deformation of Russian labour market.
Keywords: population employment, characteristics of different age group employment, labour resources, migration, deficit, personnel shortage.

Одна из самых гибельных наших ошибок –
портить хорошее дело плохим проведением его в жизнь.
Франсуа де Ларошфуко

Введение

Рынок труда как совокупность институтов обеспечивает согласование спроса и предложения по использованию человеческих ресурсов. Эти институты должны гибко реагировать на те изменения, которые происходят под влиянием различных факторов, и создавать благоприятные условия для функционирования и развития рынка труда, в том числе в условиях санкционных ограничений. Управление человеческими ресурсами заключается в формировании, эффективном использовании и пополнении этих ресурсов с учетом потребностей экономики, содействии их оптимальному распределению между отраслями и территориями страны. Эффективная политика занятости должна быть направлена на прогнозирование изменений структуры человеческих ресурсов страны, на оперативные решения в сфере занятости и безработицы. Государственное регулирование сегодня является необходимым элементом функционирования рынка труда с использованием центров занятости, кадровых агентств и других инфраструктурных элементов рынка труда.

На протяжении последних 15–20 лет в России ученые исследуют причины кадрового дефицита, который охватил практически все отрасли экономики. При сокращении численности трудоспособного населения и максимального трудоустройства безработных уровень безработицы в России достиг минимальных значений. Как отметил президент России: «Рекордно низкий уровень безработицы… является одним …из важнейших индикаторов эффективности всей нашей экономической политики, ее социального измерения. Вместе с тем это и показатель того, что рост экономики может столкнуться с дефицитом трудовых ресурсов»[1].

По данным Центрального банка Российской Федерации, к началу апреля 2024 г. доля предприятий, испытывающих дефицит кадров, достигла 70%. В июле 2023 г. аналогичный показатель составлял 56%. По сравнению с серединой 2023 г. усилилась нехватка и квалифицированных специалистов, и низкоквалифицированных работников[2].

Цель статьи – на основе анализа научных работ российских ученых, текущей ситуации на рынке труда, влияния цифровых технологий на занятость населения, требований бизнеса к компетенциям работников и изменений трудового законодательства определить резервы человеческих ресурсов для российского рынка труда и сформулировать рекомендации по их вовлечению в сферу занятости.

Для достижения поставленной цели были последовательно решены исследовательские задачи, включающие оценку научного вклада российских ученых в исследование институтов рынка труда; анализ структуры человеческих ресурсов и выявление причин кадрового дефицита; определение вектора изменений в образо-

[1] Расширенное заседание Президиума Государственного Совета. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/72319 (дата обращения: 18.08.2024).
[2] URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/49090/report_01042024.pdf (дата обращения: 18.08.2024).

вательных программах для становления и формирования профессиональных знаний и навыков, социокультурных ценностей молодежи в подготовке востребованных рынком труда квалифицированных специалистов и рабочих.

Гипотеза исследования заключается в научном предположении, что на современном этапе резервы человеческих ресурсов в количественном выражении ограничены, прогнозный период их воспроизводства составляет несколько лет, поэтому использование совокупности резервов человеческих ресурсов, определяющих их качественные характеристики, и проактивная государственная политика занятости позволят преодолеть негативные деформации российского рынка труда.

Теоретические и методологические положения

Внедрение технологий четвертой промышленной революции и формирование цифровой экономики поставили новые задачи перед исследователями. Теоретическую основу исследования заявленной темы о резервах человеческих ресурсов рынка труда составили научные публикации зарубежных и отечественных ученых.

В современных исследованиях зарубежных ученых обсуждаются демографические и количественные характеристики рынка труда, проблемы миграции, рассматриваются качественные измерения неполной занятости, трудовых доходов и участие пожилых работников в рабочей силе. Вопросам эффективности политики рынка труда, развитию программ содействия занятости пожилых работников и их обучению, проблемам миграции, стратегическому развитию человеческих ресурсов и использованию талантов, устойчивой продуктивности с внедрением искусственного интеллекта, особенностям поведения работников различных поколений посвящены исследования Л. Йоркса, Э. Л. Абель, Д. Ротатори, М. С. Ноулза, Э. Ф. Холтона, Р. А. Суонса, П. А. Робинсон, Э. Ролник-Садовска, В. Барткуте-Норкуниен, К. Харасти, М. Остермейер, К. М. Гринхилл, К. Джонатан, Ю. Баркун, Э. Глиньска, Ж. Виейра, Б. Бархате и К. М. Дирани и др.

В научных работах российских ученых исследуются аналогичные проблемы рынка труда. Отечественные ученые Л. С. Бабынина, В. Е. Гимпельсон, Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова, Е. Г. Калабина, Н. В. Локтюхина, Р. И. Капелюшников, Ю. Г. Одегов, Т. О. Разумова, С. Ю. Рощин, Г. Г. Руденко, Е. В. Смирнова, А. А. Федченко, И. А. Шичкин, Е. В. Шубенкова проводят исследования демографических и миграционных проблем, развития трудового потенциала регионов Российской Федерации, новых форм занятости и их влияния на социально-трудовые взаимоотношения работодателей и работников на рынке труда, возможностей творческой реализации трудового потенциала человеческих ресурсов, развития компетенций и профессионализма, мотивации и оплаты труда, платформенной занятости, моделей трудового поведения молодежи и пенсионеров.

Современная ситуация на рынке труда актуализировала интересы бизнеса к эффективному использованию потенциала человеческих ресурсов организаций на основе программ профессионального обучения и развития, переподготовки, мотивации работников и других направлений стратегического развития компаний. В этот период исследовательский интерес российских ученых к изучению рынка труда и формированию человеческих ресурсов на макро-, мезо-, микроуровне значительно вырос.

Авторы провели поисковые запросы в научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU по словосочетанию «рынок труда», которые показали рост научных публикаций за 2000–2023 гг. Так, в 2000–2010 гг. было опубликовано 9 955 научных работ, в следующий период 2011–2023 гг. – уже 187 357 научных работ, т. е. рост составил почти 19 раз. Со словосочетанием «человеческие ресурсы» в 2000–2010 гг. опубликованы 2 554 научные работы, в 2011–

2023 гг. их количество увеличилось в 12 раз и составило 31 227 научных работ[1].

Таким образом, достижение устойчивого развития при технологическом переходе в цифровую эпоху сопровождается реформами рынка труда как в России, так и в странах Европейского союза. Однако пока недостаточно исследованы проблемы карьерной экосистемы, нестабильной занятости, цифровой трансформации, использования искусственного интеллекта и будущее труда [12].

Методологические положения представленной статьи основаны на комплексном подходе, который предполагает сбор и анализ разносторонней информации о современной ситуации на рынке труда и анализ основных тенденций с учетом внесенных изменений в трудовое и пенсионное законодательство. С целью сравнения моделей трудового поведения различных возрастных групп обобщались исследования консалтинговых компаний.

Материалы и методы

Информационной базой исследования являются официальные данные органов государственной власти России: Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Социального фонда России, Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерства просвещения Российской Федерации, Федеральной налоговой службы, Федеральной службы государственной статистики, Главного управления по вопросам миграции при МВД России; организаций системы ООН; исследования Института экономики РАН, Института социологии ФНИСЦ РАН, опросы консалтинговых компаний, данные рекрутинговой компании HeadHunter.

Методическую основу данного исследования составила совокупность общенаучных и специальных методов. Для проведения анализа занятости населения, уровня безработицы и баланса трудовых ресурсов авторы использовали эмпирические, аналитические, статистические и сравнительные методы. В качестве расчетных материалов для анализа изменений в структуре человеческих ресурсов и рабочей силы использовались данные официальной российской статистики в области демографии, трудовых ресурсов, занятости, безработицы, миграции.

Результаты исследования

Контент-анализ научных публикаций российских и зарубежных авторов, официальные материалы органов государственной власти, обобщение опросов и исследований научных организаций и консалтинговых проектов, статистический анализ структуры рабочей силы позволили выделить основные тенденции поиска резервов человеческих ресурсов для рынка труда. К ним авторы относят:

– новые технологии и новые формы занятости;

– изменение структуры человеческих ресурсов и рабочей силы;

– возможные резервы рынка труда: молодежь, предпенсионеры.

Новые технологии и новые формы занятости.

Рынки труда во всем мире претерпевают изменения при внедрении технологических инноваций и связанных с ними новых требований к знаниям и навыкам работников, возникают новые профессии, происходит трансформация форм занятости. В отчете Всемирного экономического форума «Будущее рабочих мест 2023» отмечается, что при сохранении текущих темпов технологических инноваций к 2027 г. прогнозируется изменение 23% рабочих мест[2].

По данным исследования McKinsey, к 2030 г. в Европе потребуется смена профессиональной сферы у 12 млн человек, почти столько же – в США. К 2030 г. на 17–30% вырастет спрос на работников в сферах, где от профессионалов требуется высокая квалификация: в сфере естествен-

[1] URL: https://www.elibrary.ru/

[2] URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата обращения: 18.08.2024).

ных наук, технологий, инженерии и математике, в здравоохранении. По прогнозу, это приведет к увеличению количества рабочих мест в сфере здравоохранения на 3,3 млн в Европе и на 3,5 млн в США[1].

Несмотря на то, что Россия не участвовала в этом исследовании, влияние технологического прогресса и формирование цифровой экономики в нашей стране сопровождаются вышеотмеченными тенденциями. Обеспечение успешного перехода страны к новому технологическому укладу вносит структурные изменения в экономику. Приоритетными направлениями этого перехода являются развитие электронного машиностроения, станкостроения, приборостроения, материаловедения, генетики, систем искусственного интеллекта и нейронных сетей, а также отраслей, обеспечивающих биологическую, продовольственную и информационную безопасность.

Высокотехнологичное производство меняет облик индустриального рабочего на новый тип квалифицированного рабочего, приближающегося по своему общему и профессиональному образованию к техническому специалисту. Поэтому растет спрос на высококвалифицированный технический персонал, который будет перемещаться в сферу разработок и обслуживания машин, контроля автоматизированных программ и бесперебойности технологического процесса [1].

Структурные изменения в спросе и предложении рабочей силы при возрастающей потребности в высококвалифицированных работниках сопровождаются кадровым дефицитом в количественном и качественном измерении. Ввиду недостаточных навыков для работы в высокотехнологичных производствах для выполнения гособоронзаказа не хватает станочников, слесарей-сборщиков, токарей и фрезеровщиков[2]. Частично количественный дефицит кадров восполняется за счет мигрантов, но отсутствие у них профессиональной подготовки и опыта работы в таких производствах не решает основную задачу преодоления кадрового дефицита.

Использование информационно-коммуникативных технологий в профессиональной деятельности вносит изменения в организацию трудовой деятельности, в мотивы к профессиональной и организационной мобильности и статусу работника, что содействует профессиональному самоопределению и совершенствованию. Возникают новые организационные формы занятости – удаленная, самостоятельная, платформенная. Создаются временные рабочие места, осуществляется оплата по факту выполненной работы с использованием гражданско-правовых договоров. Наемные работники с невысоким уровнем заработной платы получают возможность увеличить свои доходы за счет дополнительной занятости, которая может быть оформлена трудовым договором или гражданско-правовым договором с физическим или юридическим лицом за комиссионное или иное вознаграждение.

Распространение нестандартных отношений занятости трансформирует представление о теоретической сущности рынка труда как особой сферы товарного обмена, меняя устоявшиеся представления об объекте и субъектах рынка труда. «Рынок труда, как и прежде, остается той сферой, где происходит включение индивидуума в сферу занятости. Однако элементы, составляющие сущность данного рынка, становятся все более вариативными и зависят от форм занятости, которых в современном мире становится все больше» [9. – С. 54].

Гибкие формы занятости имеют высокую степень автономии, например, при использовании цифровых платформ. Платформа представляет собой виртуаль-

[1] URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond#/ (дата обращения: 19.08.2024).

[2] URL: https://newizv.ru/news/2023-01-21/starost-ustanka-mogut-li-byvshie-rabochie-spasti-rossiyskiy-vpk-394501 (дата обращения: 17.08.2024).

ную модель работодателя, доступ к которому осуществляется в одностороннем порядке с установлением условий работы для соискателей. С помощью различных алгоритмов платформа сопоставляет исполнителей заказов по уровню квалификации, готовности выполнить тот или иной заказ и отзывам клиентов. На основе этих критериев формируется рейтинг исполнителя заказов, с помощью которого платформа осуществляет выбор исполнителя по желанию клиента.

В настоящее время в России выделяются платформы массовой работы, на которых множество исполнителей могут выполнять задания для крупных организаций и частных заказчиков (OZON, Wildberries, «Яндекс», «Сбер»), и платформы – сервисы доставки, сервисы такси, курьерские службы. Для некоторых работников платформенная занятость становится основным источником дохода при большой востребованности курьеров для логистических компаний и операторов по доставке, а также розничных торговых сетей, маркетплейсов и подобных им. В СМИ появляется информация о высоких заработках в этой сфере, но ее достоверность нуждается в дополнительном исследовании.

Расширение платформенной занятости в России требует адаптации трудового законодательства к таким формам занятости. Несмотря на положительные стороны платформенной занятости (ее гибкость и автономность), в текущей правовой системе работники часто остаются без социальных гарантий и защиты, предусмотренных трудовым законодательством. Для решения этих проблем планируется подготовка законопроекта о платформенной занятости, который должен быть направлен на урегулирование правового статуса специалистов, занятых через цифровые и фриланс-платформы[1].

Еще одной тенденцией развития сферы занятости населения выступает масштабирование самозанятости, начавшееся с введением специального налогового режима в 2019 г. По данным ФНС, на конец 2023 г. число самозанятых достигло 9 млн человек, а на начало 2024 г. – 10 млн человек[2]. Количество самозанятых увеличивается во всех возрастных категориях, но наибольшую популярность этот налоговый режим получил у молодежи. Из общего числа самозанятых 53% имеют возраст 35 лет, 23% из них моложе 25 лет[3].

Мотивация к самозанятости обусловлена возможностью получить независимость от работодателя и начать работать на себя. Большинство самозанятых рассматривают ее как наиболее предпочтительную, позволяющую достичь поставленных жизненных целей быстрее, чем при работе по найму, получить материальную независимость и свободу в выборе сферы деятельности, устанавливать собственные сроки выполнения задач по договоренности с клиентом и регулировать свое рабочее время, выбирая интересные для себя проекты и гонорары, работая удаленно, в том числе из других географических мест.

Услуги самозанятых востребованы половиной российского малого и среднего бизнеса. Примерно каждая шестая компания работает с самозанятыми до одного года, а каждая десятая – на протяжении нескольких лет. В каждой третьей компании считают, что самозанятые работают эффективнее штатных работников, а сама компания получает возможность сэкономить на налогах и сборах. Однако в последнее время стали выявляться факты формального статуса у самозанятых, для того чтобы воспользоваться правом претендовать на единое пособие для семьи с детьми, фактически не работая на себя[4].

[1] URL: https://rg.ru/2024/07/11/eksperty-ocenili-znachimost-novogo-zakona-o-platformennoj-zaniatosti.html (дата обращения: 12.07.2024).

[2] URL: https://www.nalog.gov.ru/ (дата обращения: 18.08.2024).

[3] URL: https://www.vedomosti.ru/kapital/msb/articles/2024/03/13/1025143-rossiyan-zahvatili-predprinimatelskie-nastroeniya (дата обращения: 10.04.2024).

[4] URL: https://www.kommersant.ru/doc/6380588 (дата обращения: 10.12.2023).

При прогнозировании спроса и предложения на рынке труда следует учитывать различия в трудовом и потребительском поведении населения разных возрастных групп, которое формируется под влиянием внешней среды, личностных особенностей и трудового потенциала и различается у лиц пожилого возраста и молодежи. На формирование потребительской модели поведения населения старшей возрастной группы оказывает влияние падение реальных располагаемых доходов как для работающих пожилых россиян, так и для неработающих пенсионеров. Состояние их здоровья определяет возможности для продолжения трудовой деятельности. Поколение в возрасте 60–65 лет пытается приспособиться к изменениям социально-экономических условий, где каждый пятый пенсионер продолжает работать и ищет пути самореализации. Переход в возрастную группу 65–80 лет не только уменьшает уровень потребления, но и снижает мотивацию к продолжению трудовой деятельности, а следовательно, качество жизни. Кроме экономических факторов на трудовое и потребительское поведение старшего поколения влияют «социально-нравственные и традиционные ценности, не приветствовавшие излишнее потребление» [11. – С. 729], в отличие от ценностей современного общества с его безграничным потреблением благ и услуг.

Возрастная группа населения 19–20 лет (поколение Z: 2003 и 2004 гг. рождения) – это новая рабочая сила и будущее нашей страны. Они обладают развитыми когнитивными способностями и демонстрируют мастерство в использовании различных источников информации и усвоении разнообразного виртуального опыта. Их ожидания сосредоточены на достижениях и профессиональном росте, превосходящих предыдущие поколения, поскольку они имеют сильную мотивацию продвижения на более высокие должности в организационной иерархии. Однако при выходе на рынок они сталкиваются с отсутствием опыта личного взаимодействия в корпоративной среде для решения потенциальных сложностей и проблем, поскольку обычной средой их взаимодействия является виртуальная среда, где одобрение происходит с помощью лайков и онлайн-проверок, что делает их более уязвимыми к личному взаимодействию. Поэтому ожидания и ценности представителей поколения Z должны учитываться при найме и удержании, поскольку они вскоре будут доминировать на рынке труда [13]. У 31% респондентов из этой группы сильная мотивация к открытию своего бизнеса[1].

Таким образом, население старшего возраста готово участвовать в трудовой деятельности для поддержания уровня и качества жизни при сохранении потенциала здоровья. Молодежь готова выйти на рынок труда для реализации предпринимательских проектов. Новые технологии и новые формы занятости создают условия для вовлечения молодежи и населения старших возрастных групп в трудовую деятельность и являются потенциальными резервами рынка труда.

Изменение структуры человеческих ресурсов и рабочей силы

Количественная величина человеческих ресурсов на макроуровне определяется численностью постоянного населения Российской Федерации. На 1 января 2024 г. численность населения составляла 146 150 789 человек, в июне 2024 г. она сократилась на 223,1 тыс. человек и составила 145 927 689 человек. За аналогичный период 2023 г. численность населения уменьшилась на 127,0 тыс. человек. Свой вклад в эти негативные процессы вносит сокращение рождаемости и увеличение смертности[2].

Естественная убыль населения в России является одним из критически значимых факторов, влияющих на численность человеческих ресурсов (рис. 1). Демографи-

[1] URL: https://www.kommersant.ru/doc/6692967 (дата обращения: 06.06.2024).

[2] URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 19.08.2024).

ческая волна 80–90-х гг. XX в. оказывает сильное отрицательное влияние на численность родившихся в 2020-е гг., несмотря на принимаемые меры по стимулированию рождаемости с помощью материнского капитала. В демографическом прогнозе Росстата в его низком и среднем варианте общий прирост населения страны остается отрицательным до 2045 г., и только в высоком варианте прогноза отрицательный прирост заканчивается в 2030 г.[1]

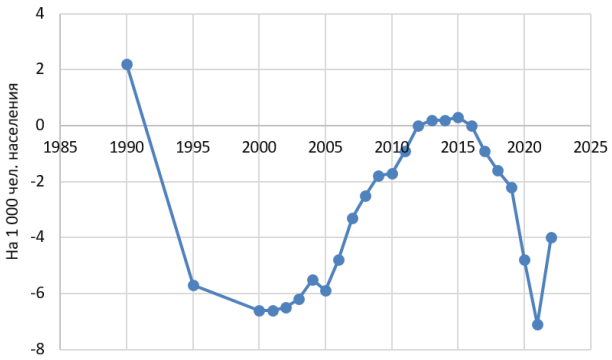


Рис. 1. Естественная убыль населения на 1 000 человек (в ‰)

Составлено по данным Росстата.

Последствия пандемии ковида – повышенная смертность как старшего, так и молодого поколения и вызванная им структурная перестройка занятости в развитии дистанционных форм, начавшаяся СВО также повлияли на снижение численности человеческих ресурсов страны и усилили дефицит кадров. Некоторые авторы приводят предварительные цифры уехавших айтишников из страны – 810 тыс. человек [3], но официальная статистика не оперирует такими данными. Более 60% уехавших за рубеж айтишников продолжают работать на компании, связанные с Россией[2]. Поэтому в целом спрос и предложение на рынке таких специалистов характеризуются умеренным уровнем конкуренции за рабочие места в области информационных технологий в августе 2024 г.

Для оценки численности населения, его половозрастной структуры, численности трудовых ресурсов, занятых и безработных используются данные выборочных обследований рабочей силы Росстата в соответствии с критериями и определениями Международной организации труда (МОТ). Кроме того, используются данные переписей населения, министерств и ведомств, отчеты организаций. Недостаточную объективность результатов проведенной Всероссийской переписи населения (2021 г.) с охватом населения 25–30% и пополнением базы данных по домовым книгам, на которую указывали СМИ[3] и ученые демографы [2], можно будет преодолеть при введении Единого регистра сведений о населении с 1 января 2026 г. Использование такого информационного ресурса требует создания системы надежной защиты персональных данных, которыми в настоящее время часто пользуются мошенники.

С включением Республики Крым и города Севастополя в границы Российской Федерации, а также с изменением институциональных границ трудоспособного возраста в 2018 г. данные Росстата о численности населения и рабочей силы увеличились. По расчетам авторов, в результате применения новой методики определения возрастных групп населения численность трудоспособного населения в 2023 г. в сравнении с 2019 г. выросла на 2,5 процентного пункта. Если в 2019 г. группа населения моложе трудоспособного возраста в общей численности населения составляла 18,7%, то в 2023 г. она снизилась на 0,2 процентного пункта и составила 18,5%. Причиной этого снижения является действие отрицательного демографического фактора рождаемости предыдущих лет.

[1] URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 23.04.2024).

[2] URL: https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2024/08/09/1054751-bolshe-polovini-it-relokantov-rabotayut-na-svyazannie-s-rossiei-kompanii (дата обращения: 18.08.2024).

[3] URL: https://argumenti.ru/society/2023/09/858134 (дата обращения: 12.10.2023).

В группе населения трудоспособного возраста к 2023 г. произошли позитивные изменения. В 2019 г. эта группа в общей численности населения составляла 55,4%, а в 2023 г. произошло ее увеличение на 1,5 процентного пункта – до 56,9%. Положительные статистические данные обусловлены поэтапным повышением пенсионного возраста для женщин от 55 до 60 лет и для мужчин от 60 до 65 лет. Группа населения старше трудоспособного возраста в общей численности населения в 2019 г. составляла 25,9%, а в 2023 г. уменьшилась на 1,5 процентного пункта – до 24,5% (табл. 1).

Таблица 1

Текущая динамика численности населения России по возрастным группам*

	2019	2022	2023	2023 к 2019, %	Возрастные группы в общей численности населения, %	
					2019	2023
Все население, тыс. чел.	146 781	146 980	146 447	99,8	100,0	100,0
В том числе из общей численности населения:						
моложе трудоспособного возраста (0–15 лет)	27 430	27 308	27 160	99,0	18,7	18,5
в трудоспособном возрасте	81 362	84 399	83 440	102,5	55,4	56,9
старше трудоспособного возраста	37 989	35 271	35 847	94,3	25,9	24,5

* Составлено по данным Росстата.

При более детальном анализе данных о распределении населения по возрастным группам, особенно в трудоспособном возрасте, расчеты авторов показывают абсолютное снижение численности возрастной группы 20–44 лет с 2019 по 2023 г. Численность населения в возрасте 30–39 лет, самом продуктивном возрасте для максимального использования своего трудового потенциала, снизится к 2030 г. на 7,2 млн человек[1].

В возрастных группах 45–64 года снижение за этот период составило 579 тыс. человек. Численность в возрастной группе 60–64 года росла в период 2019–2022 гг., но сократилась в 2023 г. Очевидно, это связано с исчерпанием резервов здоровья данной группы населения или с переходом в «серую зону» – работу без официального оформления.

В возрастной группе 65–69 лет численность населения выросла на 9,5 процентного пункта с 2019 по 2023 г. (рис. 2). Навряд ли потенциал этой группы как резерв рынка труда будет полноценным, поскольку при переходе в старшие возрастные группы резервы здоровья снижаются, растет доля инвалидов и тех, кто не может быть допущен к работе по медицинским показаниям.

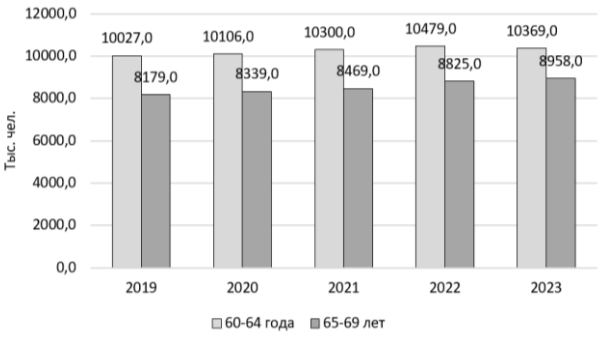


Рис. 2. Численность населения в возрасте 60-64 года и 65-69 лет

Составлено по данным Росстата: URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 23.08.2024).

Динамика изменения уровня участия в рабочей силе, занятости и безработицы по

[1] URL: https://www.interfax.ru/russia/922058 (дата обращения: 12.09.2024).

методологии МОТ остается практически стабильной на протяжении всего рассматриваемого периода с 2018 по 2024 г. (рис. 3). При этом уровень участия в рабочей силе и уровень занятости практически остаются одинаковыми.

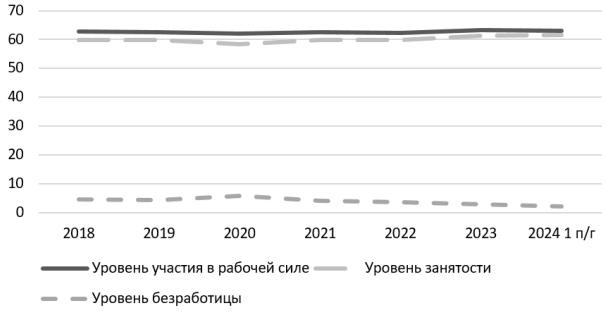


Рис. 3. Динамика показателей уровня участия в рабочей силе, занятости и безработицы

Составлено по данным Росстата: URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 19.08.2024).

Потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест (в % к общему числу рабочих мест) с 2016 по 2022 г. выросла в Российской Федерации с 2,2 до 5,4%[1]. По ориентировочным расчетам в 2023 г. дефицит работников по заявленным вакантным местам составлял 4,8 млн человек [4]. В июне 2024 г. потребность работодателей в работниках, по данным службы занятости, составляла 2 124 293 человек при численности безработных 1 942 200 человек и минимальном уровне безработицы 2,6%[2].

По данным Центрального банка Российской Федерации, обеспеченность российских компаний кадрами во II квартале 2024 г. снизилась до исторического минимума (–30,8 процентного пункта), усилив дефицит кадров различной квалификации. Наиболее остро дефицит кадров испытывают обрабатывающие предприятия, производящие продукцию инвестиционного и потребительского назначения[3].

Другим источником информации для проведения анализа численности, состава трудовых ресурсов и их распределения являются данные баланса трудовых ресурсов.

Балансовая методология позволяет сопоставлять и увязывать между собой прогнозы Росстата и Министерства экономического развития Российской Федерации. Однако реальная экономическая ситуация в России в 2022 г. и в последующие годы слабо поддается прогнозированию традиционными методами, включая метод баланса трудовых ресурсов [8]. Это предполагает развитие и обоснование иных методов стратегического планирования, таких как форсайт-метод и математическое моделирование.

Рассмотрим первый раздел баланса трудовых ресурсов и его прогноз, выполненный Министерством труда и социального развития Российской Федерации. При разработке баланса за основу был принят базовый вариант прогноза социально-экономического развития России (табл. 2).

Согласно балансовому прогнозу, численность трудовых ресурсов в абсолютном и относительном выражении показывает небольшой рост. В сравнении с 2024 г. к 2025 г. относительный рост составит 0,22%, в 2026 г. – 0,74%. Прогнозируемая численность занятых в экономике в сравнении с 2024 г. вырастет на 0,57%, в 2026 г. – на 1,1%. Основной вклад в этот рост вносят иностранные мигранты, численность которых прогнозируется к росту на 0,95 млн человек – с 3,47 млн человек в 2022 г. до 4,42 млн человек в 2026 г. Резервы же из работающих граждан моложе и старше трудоспособного возраста снижаются с 6,63 млн человек в 2022 г. до 4,83 млн человек в 2026 г. (табл. 2).

Уровень общей безработицы последовательно снижается с 2020 г. (см. рис. 3). По итогам 2023 г. он составил 3,2% в среднем

[1] URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 19.08.2024).

[2] URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-06-2024.pdf (дата обращения: 19.08.2024).

[3] URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/49342/0724.pdf (дата обращения: 12.08.2024).

за год, уровень регистрируемой безработицы – 0,7%, численность безработных – 2,4 млн человек, безработные, зарегистрированные в органах службы занятости, – 0,52 млн человек.

Таблица 2

Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2024–2026 гг.* (в млн чел.)

	2024	Первый год планового периода (2025)	Второй год планового периода (2026)	Справочно	
				2022	2023
Численность трудовых ресурсов	91,74	91,94	92,42	91,64	91,63
Трудоспособное население в трудоспособном возрасте	82,11	82,60	83,17	81,54	81,69
Иностранные трудовые мигранты	4,00	4,21	4,42	3,47	3,81
Работающие граждане моложе и старше трудоспособного возраста	5,63	5,13	4,83	6,63	6,13
Пенсионеры старше трудоспособного возраста	5,60	5,10	4,80	6,60	6,10
Подростки моложе трудоспособного возраста	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03

* *Источник*: URL: https://mintrud.gov.ru/docs/2544 (дата обращения: 09.01.2024).

Потенциальная рабочая сила сокращается с 2020 г. (рис. 4). Если в 2020 г. потенциальная рабочая сила составляла 1 675,5 тыс. человек, то в 2023 г. – только 835,1 тыс. человек.

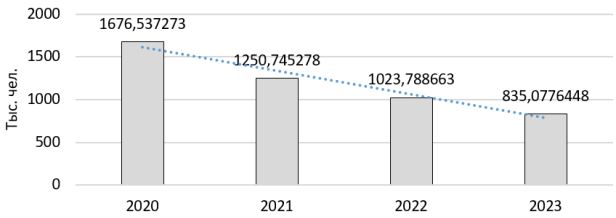


Рис. 4. Потенциальная рабочая сила

Источник: URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 19.08.2024).

Таким образом, проведенный статистический анализ свидетельствует о количественном дефиците рабочей силы в экономике Российской Федерации в связи с выходом на рынок труда поколения, родившегося в 90-х гг. XX в., численность которого значительно меньше, чем родившихся в 80-е гг. XX в. Исчерпание традиционных резервов занятости, таких как безработные граждане и потенциальная рабочая сила, изменение возрастных границ трудоспособности и выхода на пенсию оказали влияние на изменение структуры человеческих ресурсов и рабочей силы.

Возможные резервы рынка труда

С 1 января 2024 г. вступил в силу новый Федеральный закон № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации», в котором пересмотрено понятие занятости: «Занятость – трудовая деятельность и иная не противоречащая законодательству Российской Федерации деятельность граждан, осуществляемая ими в целях производства товаров, выполнения работ или оказания услуг и направленная на получение дохода». Это определение соответствует резолюции 20-й Международной конференции статистиков труда об отношениях в сфере труда[1], которая, по мнению авторов, снижает социальную и защитную функции государства для населения.

В законе введена новая типизация граждан, которые представляют потенциальные резервы человеческих ресурсов для рынка труда: ищущие работу; находящиеся под риском увольнения; впервые ищущие работу; испытывающие трудности в

[1] URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_651209.pdf

поиске работы; несовершеннолетние в возрасте от 14 до 18 лет; предпенсионеры; беженцы и вынужденные переселенцы, освобожденные из учреждений, исполняющие наказание в виде лишения свободы и ищущие работу в течение одного года с даты освобождения. Эти резервы по своему качеству и направленности применения требуют разных подходов к управлению ими, но все они будут действовать в перспективе. Среди перечисленных в законе категорий наиболее перспективными представляются молодежь и предпенсионеры.

Молодежь

Молодежь, или молодые граждане, – социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно, имеющих гражданство Российской Федерации. Молодые работники традиционно являются источниками инноваций, новых идей и проводниками технологических изменений. Динамика численности российской молодежи по возрастным группам подтверждается демографическим прогнозом Росстата. Так, молодежь в возрасте 14–35 лет составляла в 2018 г. 38,1 млн человек, в 2022 г. она сократилась до 34,1 млн человек, а в 2023 г. – до 33,6 млн человек. В возрастной группе 15–29 лет ожидается прирост почти на 3 млн человек[1].

Несмотря на прогнозное снижение численности молодежи, их уровень безработицы остается выше уровня безработицы всего населения в связи с первым выходом на рынок труда. Практически не имея опыта работы и необходимых навыков, молодые люди не соответствуют профессиональным требованиям работодателей, поэтому им предлагают низкую стартовую заработную плату. Эти трудности негативно влияют на социально-психологическое развитие молодых людей, приводят к переориентации либо деградации трудовых ценностей и к исчезновению взгляда на труд как средство личной самореализации, а также существенно ограничивают реализацию трудового и интеллектуального потенциала. Затяжная безработица может иметь серьезные долгосрочные последствия для состояния здоровья, мотивации к занятости, вплоть до затворничества, приобретающего формы аддиктивного поведения [10]. Поэтому молодежная занятость стала одним из приоритетных направлений государственной политики, предусматривающей овладение молодыми людьми профессиональными знаниями и навыками.

Утверждена долгосрочная программа содействия занятости молодежи, в рамках которой предусматривается создание условий для реализации профессионального, трудового и предпринимательского потенциала молодых людей, уже обеспечившая снижение уровня молодежной безработицы до 5,1% в 2023 г. в сравнении с 6,8% в 2019 г.[2]

В России в последние два года рос спрос на высококвалифицированных инженеров, которые сегодня выполняют более сложные задачи, чем 10–15 лет назад. По данным экспертов, число инженерных вакансий выросло с 29,9 тыс. в 2010 г. до 79,8 тыс. в 2022 г.[3] Однако, кроме инженеров, рынок остро нуждается в квалифицированных рабочих, потребность в которых остается неудовлетворенной как в количественном отношении, так и в уровне квалификации.

С 2000 г. ежегодный выпуск квалифицированных рабочих и служащих сократился почти в пять раз: с 762,3 тыс. до 368,2 тыс. в 2015 г. и до 161,2 тыс. в 2022 г. Сегодня лишь каждый пятый выпускник среднего профессионального образования (СПО) приобретает в колледже рабочую квалификацию. Устойчивым и массовым спросом пользуются не более 15 профессий, в том числе профессии сварщика, автомеханика, повара, кондитера, тракториста, электромонтера, мастера строитель-

[1] URL: https://www.interfax.ru/russia/922058 (дата обращения: 21.09.2023).

[2] URL: http://static.government.ru/media/files (дата обращения: 17.08.2024).

[3] URL: https://rg.ru/2023/11/24/spros-na-inzhenerov-rezko-vyros.html (дата обращения: 02.12.2023).

ных работ, кассира, машиниста тепловоза и некоторые другие[1].

В 2021 г. вышла третья редакция Атласа новых профессий, которая содержит информацию о самых перспективных профессиях, появление которых ожидается в ближайшие 10–15 лет. В нем представлено около 300 профессий из 28 секторов экономики. Основная масса перспективных профессий в России связана с новыми технологиями, такими как нейросети, ИИ для оптимизации бизнес-процессов, экспертов по виртуальной и дополненной реальности. Будет расти спрос на инженеров, контролирующих работу беспилотных летательных аппаратов, специалистов по управлению роботами и т. д. Поэтому нужна новая система подготовки рабочих и специалистов для преодоления технологического и кадрового суверенитета страны.

В этих целях разрабатывается программа «Профессионалитет» в рамках федерального проекта, направленная на развитие и повышение значимости системы среднего профессионального образования. Ключевые задачи проекта – создание образовательно-производственных центров опережающей подготовки профессиональных кадров путем интеграции колледжей и компаний-работодателей в приоритетных отраслях экономики. Для формирования таких центров создана информационная платформа «Цифровой конструктор компетенций».

Положительным результатом реализации этой программы является увеличение численности поступающих в колледжи и лицеи. Если в начале 2000-х гг. после 9-го класса в колледж шло не более 12%, то к 2023 г. – уже около 60%. После 11-го класса среднее профессиональное образование выбирают около трети учеников. По итогам 2022 г. более 70% выпускников колледжей и техникумов нашли работу [5].

Сегодня 45% занятых в экономике – это выпускники СПО. Каждый второй школьник считает рабочие профессии престижнее офисных, половина девятиклассников и каждый пятый одиннадцатиклассник собираются выбрать колледж.

Преимущества программы «Профессионалитет» в оценке студентов, обучающихся в колледже по этой программе, – это возможность раньше начать зарабатывать, получить востребованную специальность, проще поступить в вуз, не сдавая ЕГЭ (рис. 5).

Рис. 5. Опрос студентов о плюсах обучения в колледже по программе «Профессионалитет»

Источник: URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/upload/Doklad_Prof_Edu_221220.pdf (дата обращения: 24.08.2024).

За два года реализации проекта «Профессионалитет» создано 220 кластеров, которые включают более 900 образовательных организаций по всей стране по 24 приоритетным для развития экономики отраслям. Один из модулей федерального проекта включает в себя экскурсии на заводы. У школьников есть возможность познакомиться с современным производством и узнать о перспективных профессиях в сфере промышленности. В этом модуле участвуют уже около 10 тыс. предприятий. Например, «Росатом», для обеспечения кадрового потенциала выстроил целую систему по подготовке сотрудников: школа – колледж – вуз – компания. Более 500 предприятий-партнеров у карьерного центра МГТУ «СТАНКИН» – это предприятия оборонно-промышленного комплекса, что позволяет университету корректировать образовательные программы, чтобы они соответствовали вызовам рынка труда.

Позитивная оценка федеральному проекту «Профессионалитет» была дана президентом В. В. Путиным на пленарном заседании в рамках Петербургского между-

[1] URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/819352620.pdf (дата обращения: 25.08.2024).

народного экономического форума (ПМЭФ-2024). По его словам, для авиа- и судостроения, фармацевтики, электроники, оборонной и других отраслей к 2028 г. планируется подготовить около 1 млн специалистов[1].

В группе молодежи сформировался резерв – около 8 млн подростков в возрасте от 14 до 17 лет, желающих работать для оказания финансовой поддержки семье, развивать предпринимательские навыки, что позволяет частично удовлетворять спрос работодателей. Развитие гражданского, трудового и налогового законодательства предусматривает несколько форм привлечения подростков с 14 лет на рынок труда с согласия родителей для работы по трудовому договору, создания индивидуального предприятия, оформления самозанятости, выполнения работ разового характера. В рекомендованный перечень работ для подростков включено 59 работ: курьер, дизайнер, официант, помощник вожатых, сборщик товаров, упаковщик заказов, аниматор, копирайтер и др.

По данным рекрутингового сервиса HeadHunter, в 2023 г. количество предложений для подростков выросло в три раза. За май и первую половину июня 2024 г. на hh.ru было размещено 4,7 тыс. вакансий для соискателей с 14 лет. По сравнению с прошлым годом количество таких вакансий выросло более чем в два раза. Средняя ожидаемая зарплата, которую подростки указывают в своих резюме, составляет 20–30 тыс. рублей. Медиана предлагаемой зарплаты в вакансиях для подростков находится на уровне 43–45 тыс. рублей[2].

По нашему мнению, раннее вступление в трудовую деятельность подростков нуждается в дополнительном исследовании для всесторонней оценки возможных резервов человеческих ресурсов рынка труда.

Другой новацией в сфере подготовки квалифицированных кадров является возрождение программы специалитета в вузах. В связи с участием в Болонском процессе квалификационная степень «специалист» почти прекратила свое существование в вузах страны, участвующих в программах единого европейского высшего образования. В мае 2022 г. глава Минобрнауки России В. Фальков официально заявил, что Россия откажется от Болонской системы, к которой присоединилась в 2003 г., и будет разрабатывать собственную уникальную модель высшего образования.

Выпускники вузов и СПО должны быть подготовлены к новой экономической реальности при выходе на рынок. Однако отсутствие полноценного опыта работы, слабые представления о требованиях работодателей усложняют переход от учебы к полноценной стабильной занятости. Выпускникам на первой работе не хватает профессионально-технических и гибких профессиональных навыков. Так, отсутствие профессиональных навыков отметили 26% опрошенных, стрессоустойчивости – 22%, навыков работы с профессиональной документацией – 21%, умение брать на себя ответственность, способность работать в режиме многозадачности – 17%[3]. Для их устранения Минтруд России создает сегодня набор сервисов, направленных на трудоустройство молодежи, охватывающих подбор, стажировку и практику для будущих работников. В их числе профориентирование молодых людей, организация стажировок и практик, а также субсидирование найма молодых специалистов, которое началось с 2022 г.

В ближайшие восемь лет прямыми мерами поддержки будут ежегодно охвачены 350 тыс. выпускников и еще 5 млн молодых людей. Прорабатывается механизм, когда работодатели будут вести ребят уже со школьной скамьи, с тем чтобы взять их на работу сразу после получения диплома.

[1] URL: https://iz.ru/1709116/2024-06-07/putin-ukazal-na-snizhenie-molodezhnoi-bezrabotitcy-v-rossii

[2] URL: https://newizv.ru/news/2024-06-17/kak-i-kuda-ustroit-na-rabotu-podrostka-v-2024-godu-431089 (дата обращения: 25.08.2024).

[3] URL: https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/03/28/1028430-vipusknikam-rossiiskih-vuzov-ne-hvataet-soft-skills (дата обращения: 25.08.2024).

Готовится прогноз, который поможет распределять студентов по вузам и специальностям. При выборе образовательной программы должны учитываться не только предпочтения абитуриентов, но и запросы рынка труда и работодателей конкретного региона, что позволит избежать ошибок начала 2000 г., когда все хотели стать юристами или экономистами.

Пенсионеры и предпенсионеры

Другим значимым резервом для рынка труда является категория предпенсионеров, выделенная с повышением границ пенсионного возраста для мужчин и женщин. Такое решение правительства Российской Федерации связано со снижением рождаемости, увеличением ожидаемой продолжительности жизни и задачами экономического роста экономики. Непростое и непопулярное среди населения повышение пенсионного возраста происходит во многих странах, в том числе и в России. При сохранении низкой рождаемости в развитых странах ожидается, что к 2035 г. число людей в возрасте 55 лет и старше превысит число всех детей в возрасте от 0 до 14 лет, а к 2080 г. – всех детей и молодежь в возрасте от 0 до 24 лет. Прямым следствием старения населения является увеличение числа пожилых работников в возрасте от 55 до 64 лет, которое к 2030 г. составит четверть мировой рабочей силы[1].

В условиях существенного дефицита кадров работодатели вынуждены менять подходы к найму сотрудников, в том числе привлекать к работе население ранее непопулярных возрастных групп. Работники старшего возраста – это резерв рабочей силы, который может стать частичным решением проблемы текущего кадрового дефицита в стране. Исследования некоторых ученых показывают возможные результаты влияния на экономический рост расширения границ трудоспособного возраста [6]. В 2019–2028 гг. предусматривается постепенное увеличение пенсионного возраста от 55 до 60 лет для женщин и от 60 до 65 лет для мужчин, а социальная пенсия устанавливается в возрасте от 60 до 65 лет для женщин и от 65 до 70 лет для мужчин.

В соответствии с поэтапным увеличением возраста выхода на пенсию возникло новое понятие «предпенсионер». Это граждане, которым осталось пять лет до выхода на пенсию: женщины от 55 лет и мужчины от 60 лет, т. е. те, кто мог выйти на пенсию по старости по правилам, действующим до изменений в пенсионном законодательстве. Для граждан предпенсионного возраста сохраняются льготы и меры социальной поддержки, ранее предоставляемые по достижении пенсионного возраста: бесплатные лекарства и льготный проезд на транспорте, скидка на оплату капремонта и других жилищно-коммунальных услуг, освобождение от имущественного и земельного налогов и пр. С 2019 г. для предпенсионеров введены новые льготы, связанные с ежегодной диспансеризацией, и дополнительные гарантии трудовой занятости. В силу объективного уменьшения численности населения предпенсионного возраста затраты органами власти на косвенные и прямые меры поддержки активности участия предпенсионеров на рынке труда будут уменьшаться. Кроме того, планируется, что повышение пенсионного возраста позволит перенаправить высвобождающиеся финансовые средства Пенсионного фонда России (ПФР) на увеличение пенсий. В январе 2023 г. путем объединения ПФР и Фонда социального страхования был создан Социальный фонд России (СФР).

Численность пенсионеров, состоящих на учете в системе ПФР (СФР), с 2020 по 2024 г. сократилась на 2,3 процентного пункта, или в абсолютном выражении на 931 107 человек, что является результатом увеличения границ пенсионного возраста (табл. 4). Однако численность работающих пенсионеров также показывает отрицательную динамику – с 8 512 866 до

[1] URL: https://webapps.ilo.org/static/english/intserv/working-papers/wp005/index.html (дата обращения: 04.09.2024).

7 866 230 человек в абсолютном выражении (на 646 636 человек), или на 7,6 процентного пункта. Дело в том, что вовлечение людей старшего возраста на рынок труда имеет ограничения как со стороны предложения, так и со стороны спроса на рабочую силу.

При переходе в старшие возрастные группы резервы здоровья снижаются, растет доля инвалидов и тех, кто не может быть допущен к работе по медицинским показаниям. До начала реформы в 2019 г. и введения переходного периода многие пенсионеры в России продолжали работать после наступления пенсионного возраста как минимум в течение пяти лет (часто без официального оформления), поскольку размер пенсии не позволял обеспечить даже минимальные потребности жизни пенсионера при растущих ценах на продукты, услуги ЖКХ, и особенно на лекарства, так необходимые пенсионерам. Так, рост пенсионного обеспечения в номинальном выражении у работающих пенсионеров за 2022–2024 гг. составил 21,4 процентного пункта, а у неработающих пенсионеров – 23,1 процентного пункта (табл. 3).

Таблица 3

Численность пенсионеров, состоящих на учете в системе ПФР (СФР), и средний размер пенсии*

На 1 января	Численность пенсионеров в Российской Федерации, чел.	В том числе		Средний размер пенсионного обеспечения, руб.	В том числе	
		работающих	неработающих		работающих пенсионеров	неработающих пенсионеров
2024	41 075 366	7 866 230	33 209 136	20 781,83	17 132,69	21 646,22
2023	41 775 327	7 912 121	33 863 206	19 322,21	15 397,65	20 239,17
2022	42 006 473	8 512 866	33 493 607	16 884,1	14 112,4	17 588,6

* *Источник*: URL: https://sfr.gov.ru/info/statistics/pension_provision_sfr (дата обращения: 20.08.2024).

Экономическая наука пока мало внимания уделяет проблеме индексации пенсионных выплат и методологии расчета соответствующих коэффициентов индексации. Поэтому несправедливость в отношении более низкой индексации пенсий у работающих пенсионеров в сравнении с неработающими сопровождается трудоустройством пенсионеров без официального оформления, а научная дискуссия строится вокруг проблемы балансирования расходов и доходов пенсионной системы, а также морально-этических принципов при определении параметров индексации пенсий.

Со стороны работодателей спрос на персонал старших возрастных групп небольшой, так как, по их мнению, сотрудники старшего возраста менее выносливы, не умеют пользоваться современными технологиями, плохо обучаемы, могут возникнуть сложности при взаимодействии с молодым руководством. Вместе с тем они признают, что такие сотрудники более ответственные, имеют большой опыт и высокий уровень квалификации. Специалисты старшего возраста имеют зарплатные ожидания не ниже, чем у более молодых соискателей в науке, консультировании и страховании[1].

Статистика первых лет переходного периода показывает, что реальный эффект от повышения пенсионного возраста заключается в увеличении занятости в группах возрастов, непосредственно затронутых реформой, лишь на 10–15 процентных пунктов [7].

В 2024 г. основной части пенсионеров (81,3%) установлена страховая пенсия по

[1] URL: https://strategy.ru/news/294 (дата обращения: 20.08.2024).

старости, социальную пенсию получают 8,3% от численности всех пенсионеров, 5,4% – пенсию по инвалидности, 3,5% – в связи с потерей кормильца и 2,4% – пенсию за выслугу лет. В связи с проведением СВО следует ожидать увеличения доли лиц, получающих пенсию по случаю потери кормильца (рис. 6).

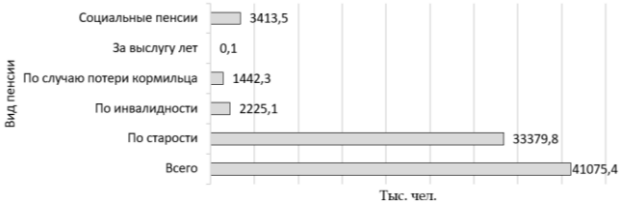


Рис. 6. Численность пенсионеров по видам пенсионного обеспечения по состоянию на 1 января 2024 г.

Источник: URL: https://sfr.gov.ru/info/statistics/pension_provision_sfr (дата обращения: 20.08.2024).

Вернуть в экономику квалифицированные кадры призвана индексация пенсий работающих пенсионеров с апреля 2025 г., от которой отказывались на протяжении последних лет. В связи с решением правительства с 1 января 2025 г. работающие пенсионеры будут получать страховую пенсию и выплату к ней в размере, установленном на 31 декабря 2024 г., без учета недополученных средств. Действующие до этого нормы приостановили индексацию пенсий с 2016 г.

По данным СФР, общий объем дефицита бюджета фонда за 2023 г. составил 593,4 млрд рублей, который считается техническим, так как федеральный трансферт на расходы фонда был перечислен в конце 2022 г. Вклад взносов с зарплат в доходах СФР резко вырос. Основную часть в структуре расходов составляют траты на пенсионное обеспечение – 9 227,5 млрд рублей (их увеличение составило 1,2%), несмотря на снижение численности пенсионеров в 2023 г. по сравнению с 2022 г.[1]

Вероятно, что с возобновлением индексации у пенсионеров появится стимул не уходить с рынка труда, но использование этого ресурса требует ряда изменений в социальной политике государства. В настоящее время увеличение пенсионных выплат ориентировано на индекс потребительских цен, а не на коэффициент замещения пенсией утрачиваемого заработка, что заставляет пенсионеров продолжать работать при сохранении столь низкого размера пенсии.

Со стороны работодателей целесообразно использовать лучшую практику российских и западных компаний с возрастными группами персонала. К ним можно отнести введение гибкого графика работы (неполный рабочий день или возможность работать удаленно); обеспечение поддержки здоровья и благополучия работников (программы медицинского страхования, меры, направленные на поддержание здорового образа жизни); объединение сотрудников старшего возраста с более молодыми в рамках программ наставничества, а также работа в смешанных командах; признание достижений возрастных работников и повышение их вовлеченности в корпоративную среду и культуру.

Заключение

Исследования возможных резервов российского рынка проводились учеными с начала формирования институциональных основ рыночной экономики и не потеряли своей значимости сегодня. Исследовательский интерес российских ученых к изучению рынка труда и формированию человеческих ресурсов на макро-, мезо- и микроуровне вырос в значительной степени, что сопровождается ростом научных публикаций. За 2000–2023 гг. рост научных публикаций по проблемам исследований, связанных с рынком труда, составил 19 раз, по проблемам человеческих ресурсов – 12 раз. Контент-анализ научных публикаций позволил авторам выделить основные факторы и условия, определяющие особенности формирования и использования

[1] URL: https://sfr.gov.ru/files/id/press_center/godovoi_otchet/Godovoy_otchet_SFR_-_2023_ postranichno.pdf (дата обращения: 20.08.2024).

человеческих ресурсов страны с учетом особенностей современной политической и экономической ситуации.

Рынки труда во всем мире претерпевают изменения, обусловленные технологическим прогрессом и связанными с ним новыми требованиями к знаниям и навыкам работников, возникновением новых профессий, трансформацией форм занятости. В российской экономике эти процессы сопровождаются структурной перестройкой экономики, распространением нестандартных отношений занятости для некоторых категорий работников. Платформенная занятость, самозанятость, создание индивидуальных предприятий становятся все более предпочтительными для молодежи и лиц старших возрастных групп ввиду их гибкости и автономии.

Совокупность демографических, технологических и институциональных факторов меняет структуру человеческих ресурсов. Естественная убыль, изменение границ рабочей силы в соответствии с новой методикой Росстата, внесение изменений в пенсионное законодательство стали основными драйверами структурных пропорций населения и рабочей силы.

Проведенный статистический анализ за 2019–2023 гг. свидетельствует об исчерпании количественных резервов рабочей силы в российской экономике. Потенциальные человеческие резервы для рынка труда авторы видят в развитии качественных характеристик у таких категорий, как молодежь, предпенсионеры и пенсионеры.

Список литературы

1. *Абдурахманов К. Х., Бабынина Л. С., Одегов Ю. Г.* Управление человеческими ресурсами организации. – Ташкент : Издательство "Фан" Академии наук Республики Узбекистан, 2020.

2. *Андреев Е. М., Чурилова Е. В.* Результаты Всероссийской переписи населения 2021 года в свете статистики текущего учета населения и переписей предыдущих лет // Демографическое обозрение. – 2023. – № 10 (3). – С. 4–20.

3. *Атанесян А. В.* «Русские релоканты» в восприятии молодежи Армении // Социологические исследования. – 2023. – Т. 49. – № 6. – С. 112–122.

4. *Ахапкин Н. Ю.* Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. – № 6. – С. 7–25.

5. Выпускники среднего профессионального образования на российском рынке труда. Москва, 2023 г. / К. В. Анисимова, А. А. Владимирская, Ф. Ф. Дудырев и др.; науч. ред. С. Ю. Рощин; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2023.

6. *Казбекова З. Г., Калабихина И. Е.* Прогноз динамики демографического дивиденда в России с учетом пенсионной реформы и пандемии // Научные исследования экономического факультета : электронный журнал. – 2023. – Т. 15. – Вып. 3. – С. 68–82.

7. *Капелюшников Р. И.* Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов // Вопросы экономики. – 2023. – № 8. – С. 5–37.

8. *Кашепов А. В.* Баланс трудовых ресурсов: традиционные и современные методы расчета и формирования // Социально-трудовые исследования. – 2022. – № 49 (4). – С. 8–15.

9. *Локтюхина Н. В., Черных Е. А.* Индивидуализация трудовых отношений: тенденции развития и вопросы регулирования // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 45 (4). – С. 51–61.

10. *Одегов Ю. Г., Бабынина Л. С.* Неустойчивая занятость как возможный фактор использования трудового потенциала молодежи России // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2018. – № 4. – С. 386–409.

11. *Солдатова Н. Ф.* Особенности потребительского поведения россиян старшего поколения // Экономика труда. – 2024. – Т. 11. – № 5. – С. 723–734.

12. *Rollnik-Sadowska E.* Labor Market in Sustainability Transition: a Systemic Literature Review // Economics and Environment. – 2023. – Vol. 4 (87). – P. 1–31.

13. *Vieira J., Gomes da Costa C., Santos V.* Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding // Administrative Sciences. – 2024. – Vol. 14 (3). – P. 49.

References

1. Abdurakhmanov K. Kh., Babynina L. S., Odegov Yu. G. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii [Human Resources Management of the Organization]. Tashkent, Fan Publishing House of the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan, 2020. (In Russ.).

2. Andreev E. M., Churilova E. V. Rezultaty Vserossiyskoy perepisi naseleniya 2021 goda v svete statistiki tekushchego ucheta naseleniya i perepisey predydushchikh let [Results of the 2021 All-Russian Population Census in the Light of Statistics of Current Population Registration and Censuses of Previous Years]. *Demograficheskoe obozrenie* [Demographic Review], 2023, No. 10 (3), pp. 4–20. (In Russ.).

3. Atanesyan A. V. «Russkie relokanty» v vospriyatii molodezhi Armenii ["Russian Relocators" in the Perception of the Youth of Armenia]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies], 2023, Vol. 49, No. 6, pp. 112–122. (In Russ.).

4. Akhapkin N. Yu. Rossiyskaya ekonomika v usloviyakh sanktsionnykh ogranicheniy: dinamika i strukturnye izmeneniya [Russian Economy under Sanctions Restrictions: Dynamics and Structural Changes]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk* [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], 2023, No. 6, pp. 7–25. (In Russ.).

5. Vypuskniki srednego professionalnogo obrazovaniya na rossiyskom rynke truda. Moskva, 2023 g. [Graduates of Secondary Vocational Education in the Russian Labor Market. Moscow, 2023], K. V. Anisimova, A. A. Vladimirskaya, F. F. Dudyrev et al.; scientific editor by S. Yu. Roshchin; National Research University "Higher School of Economics". Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2023. (In Russ.).

6. Kazbekova Z. G., Kalabikhina I. E. Prognoz dinamiki demograficheskogo dividenda v Rossii s uchetom pensionnoy reformy i pandemii [Forecast of the Dynamics of the Demographic Dividend in Russia, Taking into Account the Pension Reform and the Pandemic]. *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakulteta: elektronnyy zhurnal* [Scientific Research of the Faculty of Economics. Electronic journal], 2023, Vol. 15, Issue 3, pp. 68–82. (In Russ.).

7. Kapelyushnikov R. I. Rossiyskiy rynok truda: statisticheskiy portret na fone krizisov [Russian Labor Market: a Statistical Portrait Against the Backdrop of Crises]. *Voprosy ekonomiki* [Questions of Economics], 2023, No. 8, pp. 5–37. (In Russ.).

8. Kashepov A. V. Balans trudovykh resursov: traditsionnye i sovremennye metody rascheta i formirovaniya [Labor Force Balance: Traditional and Modern Methods of Calculation and Formation]. *Sotsialno-trudovye issledovaniya* [Social and Labor Research], 2022, No. 49 (4), pp. 8–15. (In Russ.).

9. Loktyukhina N. V., Chernykh E. A. Individualizatsiya trudovykh otnosheniy: tendentsii razvitiya i voprosy regulirovaniya [Individualization of Labor Relations: Development Trends and Regulatory Issues]. *Sotsialno-trudovye issledovaniya* [Social and Labor Research], 2021, No. 45 (4), pp. 51–61. (In Russ.).

10. Odegov Yu. G., Babynina L. S. Neustoychivaya zanyatost kak vozmozhnyy faktor ispolzovaniya trudovogo potentsiala molodezhi Rossii [Precarious Employment as a Possible Factor in the Use of the Labor Potential of Russian Youth]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsialnye peremeny* [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes], 2018, No. 4, pp. 386–409. (In Russ.).

11. Soldatova N. F. Osobennosti potrebitelskogo povedeniya rossiyan starshego pokoleniya [Features of Consumer Behavior of Older Russians]. *Ekonomika truda* [Labor Economics], 2024, Vol. 11, No. 5, pp. 723–734. (In Russ.).

12. Rollnik-Sadowska E. Labor Market in Sustainability Transition: a Systemic Literature Review. *Economics and Environment*, 2023, Vol. 4 (87), pp. 1–31.

13. Vieira J., Gomes da Costa C., Santos V. Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 2024, Vol. 14 (3), p. 49.

Сведения об авторах

Юрий Геннадьевич Одегов
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки
Российской Федерации, главный научный
сотрудник научной школы
«Теория и технологии менеджмента»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Odegov.YuG@rea.ru
ORCID: 0000-0003-0364-4146

Лилия Сергеевна Бабынина
доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры управления
человеческими ресурсами, главный научный
сотрудник 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: Babynina.LS@rea.ru
ORCID: 0000-0002-3992-0918

Роман Владимирович Одегов
генеральный директор ООО "ТРЕЙД ГРУПП".
Адрес: ООО «ТРЕЙД ГРУПП»,
125438, Москва,
наб. Лихоборская, д. 7.
E-mail: Odegovrv@yandex.ru
ORCID: 0009-0003-6363-6997

Information about the authors

Yuriy G. Odegov
Doctor of Economics, Professor,
Honored Scientist of the Russian Federation,
Chief Researcher Scientific School
"Theory and Technology of Management"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Odegov.YuG@rea.ru
ORCID: 0000-0003-0364-4146

Liliya S. Babynina
Doctor of Economics, Assistant Professor,
Professor of the Department
of Human Resource Management,
Chief Researcher of the Department
of Management Theory and Business
Technologies of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Babynina.LS@rea.ru
ORCID: 0000-0002-3992-0918

Roman V. Odegov
General Director of TRADE GROUP LLC.
Address: TRADE GROUP LLC,
7 Likhoborskaya Embankment,
Moscow, 125438, Russian Federation.
E-mail: Odegovrv@yandex.ru
ORCID: 0009-0003-6363-6997

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-148-158

CC BY

ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ТРУДА В СФЕРЕ СПОРТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

О. В. Додонов
Белорусский государственный экономический университет,
Белорусский государственный университет физической культуры,
Минск, Беларусь

В статье раскрыта сущность инновационного труда с точки зрения методологии экономики и показано его значение для развития сферы физической культуры и спорта; отмечены основные категории работников, взаимодействие между которыми должно способствовать разработке и внедрению инноваций в данной сфере; представлены мотиваторы инновационного труда; определены правовые основы и факторы стимулирования инновационного труда в организациях физической культуры и спорта Республики Беларусь; проведена группировка отдельных категорий работников организаций физической культуры и спорта Республики Беларусь по должностным обязанностям и тарифным разрядам с учетом основных факторов, характеризующих инновационный труд; выделены категории работников организаций физической культуры и спорта, в должностных обязанностях которых не учитывается необходимость внедрения инноваций в соответствии с их классификацией; выявлены существенные противоречия между должностными обязанностями работников и наличием (отсутствием) в них обязанностей к внедрению инноваций в организациях физической культуры и спорта Республики Беларусь. Автором предложены основные направления решения проблемы стимулирования работников организаций физической культуры и спорта к внедрению инноваций, которая может быть разрешена как в законодательной плоскости, так и путем конкретизации контактов между работодателем и наемным работником.
Ключевые слова: инновации, качество труда, квалификация, нормативно правовая база, оплата труда, профессиональная группа, сложность труда, спорт, стимулирование.

STIMULATING INNOVATION WORK IN SPORTS IN THE REPUBLIC OF BELORUSSIA

Oleg V. Dodonov
Belarusian State Economic University,
Belorussian State University of Physical Culture,
Minsk, Belarus

The article reveals the notion of innovation work in view of economy methodology and shows its importance for the development of the field of physical training and sports. Key categories of workers were identified, whose interaction could foster the development and introduction of innovation in the given field. The article shows motivators of innovation work and highlights legal base and stimulating factors of innovation work in organizations of physical training and sports in the Republic of Belorussia. The author grouped certain categories of workers in organizations of physical training and sports by job descriptions and tariff grades with regard to key factors characterizing innovation work and demonstrates categories of workers in organization of physical training and sports, whose job descriptions do not include the need to introduce innovation in accordance with their classification. Serious contradictions were revealed between workers' job descriptions and availability (absence) in them obligations to introduce innovation in organizations of physical training and sports in the Republic of Belorussia. The author put forward key trends aimed at resolving the problem of stimulating workers in organizations of physical training and sports to introduce innovation, which can be settled in legislative area and by specifying contacts between employer and worker.

Keywords: innovation, quality of work, qualification, legal base, remuneration, professional group, difficulty of work, sports, stimulation.

Труд является наиболее важной сферой жизнедеятельности человека, а сам результат труда невозможно представить в отрыве от его полезности для общества [2]. В то же время интенсивное развитие экономики и любой социально-экономической системы на современном этапе обеспечивается в большей мере за счет полученного результата от приложения сложного (умственного, более квалифицированного) труда [3]. Среди ученых-экономистов такой труд получил название «инновационный», сущность которого состоит в следующем: это сочетание интеллектуального и профессионального свойства специфического продукта рабочей силы, характеризующее отличия от других ее качественных характеристик в зависимости от конкретной области знаний и трудовой активности, где конечным результатом становится новый продукт (или услуга), который материализует идею авторов инноваций, т. е. новаторов [2].

Вместе с тем, как показывают результаты проведенных научных исследований, в такой важной сфере, как физическая культура и спорт (ФКиС), категория «инновационный труд» не изучена, притом что роль инновационного труда и его значение для развития данной сферы очевидны. Доказано, что результатом инновационного труда персонала в организациях ФКиС является полученный эффект от внедряемых инноваций, измеряемый как ростом спортивных результатов, так и окупаемостью вложенных инвестиций в развитие спорта [4]. Неизученными также являются вопросы стимулирования инновационного труда в сфере ФКиС.

Цель данного научного исследования – раскрытие теоретических положений стимулирования инновационного труда работников в организациях ФКиС с учетом методологии экономики труда и нормативно правовой базы, сформированной в Республике Беларусь. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть сущность инновационного труда в сфере ФКиС; определить основные положения стимулирования инновационного труда в сфере ФКиС; проанализировать нормативно правовую базу Республики Беларусь, в которой должны быть заложены основы для стимулирования инновационного труда персонала в организациях ФКиС.

Для понимания сущности инновационного труда в сфере ФКиС будем руководствоваться следующими концептуальными положениями, основанными на результатах научных исследований таких зарубежных ученых-экономистов, как П. Друкер, Д. Богиня и Л. Коваль:

– появление и внедрение инноваций является результатом труда, основанного на широкой области знаний, сочетающих в себе интеллектуальные и высокопрофессиональные свойства работника в конкретной области [5];

– результатом приложения такого труда являются материализованные в новых продуктах или услугах идеи авторов [1];

– данный результат труда выражается в полученном экономическом либо социальном эффекте, удовлетворяющем экономические и (или) социальные потребности [6].

Основу сферы приложения инновационного труда в организациях ФКиС составляет непосредственно работник, разрабатывающий и внедряющий инновации на практике. На основе инновационного потенциала данного работника реализуются его творческие способности для достижения поставленных целей при созданных устойчивых мотивах к инновационной деятельности [2].

В данном случае возникает вопрос: создана ли в Республике Беларусь нормативно-правовая база, способствующая стимулированию к инновационному труду работников сферы ФКиС, и если да, то каких именно категорий?

Постановка вопроса именно таким образом исходит из того, что стимулирование инновационного труда в организациях ФКиС Республики Беларусь не должно вступать в противоречия с нормами трудового законодательства в целом и особенностями регулирования трудовых отношений в сфере ФКиС в частности.

В рамках законодательства Республики Беларусь имеются некоторые особенности регулирования оплаты и стимулирования труда работников сферы ФКиС, определенные нормами Закона Республики Беларусь от 4 января 2014 г. № 125-З «О физической культуре и спорте»[1], Единого квалификационного справочника должностей служащих (выпуск 26)[2] и Общегосударственного классификатора Республики Беларусь[3]. Все эти нормы являются основой для разработки научно-практических положений стимулирования инновационного труда в организациях ФКиС Республики Беларусь в рамках действующего национального законодательства (рисунок).

Рис. Правовая основа стимулирования инновационного труда в организациях физической культуры и спорта Республики Беларусь

В соответствии с нормами Трудового кодекса Республики Беларусь непосредственными положениями стимулирования инновационного труда в организациях ФКиС Республики Беларусь, равно как и в любой другой сфере, являются следующие:

– работники имеют право на гарантированную справедливую долю вознаграждения за труд в соответствии с его количеством и качеством (гл. 1, ст. 1–15);

– оклады определяют уровень оплаты труда для конкретных профессионально-квалификационных групп, где заработная плата – вознаграждение за труд, которое наниматель обязан выплатить работнику за выполненную работу в зависимости от ее сложности, количества, качества, условий труда и квалификации работника с учетом фактически отработанного времени (гл. 6, ст. 56–80)[4].

Очевидно, что основными мотивирующими факторами работников организаций ФКиС в части оплаты труда в соответствии с нормами трудового законодательства Республики Беларусь можно считать количество, качество и сложность труда, квалификацию работника, а также отнесение работника к определенной профессионально-квалификационной группе.

В Законе же Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» дополнительно обозначены конкретные должности работников организаций ФКиС, которые имеют определенные гарантии в получении заработной платы по результатам своей трудовой деятельности, а именно: профессиональный спортсмен, получающий заработную плату и (или) вознаграждение (доход) за спортивную подготовку, участие в спортивных соревнованиях и достигнутые спортивные результаты; тренер, получающий заработную плату и (или) вознаграждение (доход) за спортивную подготовку профессионального спортсмена (команды спортсменов) и руководство его (ее) тренировочной и (или) соревновательной работой; иные лица, осуществляющие деятельность в сфере профессионального спорта, непосредственно вовлеченные в процесс спортивной подготовки профессионального

[1] URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11400125 (дата обращения: 12.12.2023).
[2] URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22136730p&p1=1&p5=0 (дата обращения: 12.12.2023).
[3] URL: https://komtrud.minsk.gov.by (дата обращения: 16.12.2023).
[4] URL: https://etalonline.by/document/?regnum=hk9900296 (дата обращения: 12.12.2023).

спортсмена (команды спортсменов) к спортивным соревнованиям и его (ее) участия в них и получающие за это заработную плату и (или) вознаграждение (доход) (гл. 6, ст. 56).

Основным различием при определении оснований для выплаты заработной платы как основного стимулирующего инструмента, согласно нормам Трудового кодекса Республики Беларусь и нормам Закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», является то, что в Законе не определены сами факторы (количество и качество труда, сложность труда и квалификация работника). Возможно, таким фактором в соответствии с Законом Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» можно считать достигнутый спортивный результат самим профессиональным спортсменом и, соответственно, результат спортивной подготовки профессионального спортсмена (или команды спортсменов) для профессионального тренера. Этот же фактор можно считать применимым и к иным лицам, работа которых направлена на получение достигнутого спортивного результата профессиональным спортсменом или командой спортсменов.

Следует выделить два существенных общих критерия, которые учитываются при определении уровня заработной платы работников, – профессионально-квалификационная группа и квалификация, а также связанная с этими критериями тарифная система оплаты труда.

В основе тарификации для работников организаций ФКиС заложена тарифная сетка. Для отдельных категорий работников организаций ФКиС, которые заняты в бюджетных организациях и организациях, получающих субсидии, применяются тарифные разряды и коэффициенты, представленные в табл. 1.

Очевидно, что самой мотивированной категорией работников к внедрению инноваций в организациях ФКиС, исходя из должностных окладов по тарифной сетке, должны быть научные работники в целом, тарифный коэффициент которых находится в диапазоне от 8-го до 18-го разряда, включая специалистов (тарифный коэффициент – от 8-го до 13-го разряда).

Именно для этой категории работников, исходя из характеристики инновационного труда, свойственно применение умственного новаторского труда, что определяет его сложность и квалификацию как один из основных факторов, учитываемых при оплате труда в соответствии с нормами трудового законодательства Республики Беларусь.

К следующей категории работников по уровню мотивации к внедрению инноваций в организациях ФКиС, исходя из этих двух факторов (сложность и квалификация), должны быть отнесены руководители организаций ФКиС (тарифный коэффициент – от 13-го до 17-го разряда) и руководители структурных подразделений этих организаций (тарифный коэффициент – от 8-го до 16-го разряда).

Примерно одинаковый уровень мотивации к внедрению инноваций в организациях ФКиС, исходя из этих двух факторов, должен быть у практиков – спортсменов и тренеров (тарифный коэффициент – от 5-го до 11-го разряда) и педагогических работников, осуществляющих свою деятельность в сфере ФКиС (тарифный коэффициент – от 6-го до 11-го разряда).

В то же время возникает существенное противоречие между оплатой труда научных работников, тарифный коэффициент оплаты труда которых находится в диапазоне от 8-го до 18-го (у специалистов этой категории – от 8-го до 13-го), и педагогических работников, осуществляющих свою деятельность в сфере ФКиС, тарифный коэффициент которых находится в диапазоне от 6-го до 11-го разряда. И у той, и у другой категории труд является сложным и умственным по определению.

Таблица 1

Тарифная сетка для оплаты труда работников организаций ФКиС Республики Беларусь, которые заняты в бюджетных организациях и организациях, получающих субсидии, работники которых приравнены к оплате труда работников бюджетных организаций

Категория работников	Тарифные разряды																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Коэффициенты																	
	1,00	1,07	1,14	1,21	1,29	1,38	1,47	1,57	1,68	1,79	1,91	2,03	2,17	2,31	2,47	2,63	2,81	3,00
1. Работники, должности (профессии) которых являются общими для всех видов экономической деятельности	+	+	+	+	+	+	+	+										
В том числе:																		
1.3. Специалисты, занимающие должности, квалификационные требования которых предусматривают наличие среднего специального и среднего образования			+	+	+													
1.4. Специалисты, занимающие должности, квалификационные требования которых предусматривают наличие высшего и среднего специального образования				+	+	+	+	+										
2. Отдельные категории работников, занимающие должности, относящиеся к сфере (области) деятельности министерств, перечисленных в пунктах Указа Президента Республики Беларусь от 18 января 2019 г. № 27		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+						
В том числе:																		
2.5. Стажеры спортсменов-инструкторов, спортсмены-инструкторы, тренеры всех национальных и сборных команд Республики Беларусь по видам спорта, клубов по виду (видам) спорта (за исключением руководителей)					+	+	+	+	+	+	+							
2.6. Педагогические работники, работники, осуществляющие педагогическую деятельность в сфере физической культуры и спорта (за исключением руководителей)						+	+	+	+	+	+							
3. Научные работники								+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
В том числе специалисты								+	+	+	+	+	+					
5. Руководители структурных подразделений								+	+	+	+	+	+	+	+	+		
6.4. Руководители организаций физической культуры, спорта и туризма													+	+	+	+	+	

В Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь (далее – ОКРБ 014-2017) работники во всех сферах экономики представлены в девяти основных группах классификации занятий, из которых для организаций ФКиС профессии представлены в таких группах, как:

1. Руководители.
2. Специалисты-профессионалы.
3. Специалисты.
4. Работники, занятые предоставлением офисных административных и вспомогательных услуг, услуг потребителям, подготовкой, обработкой информации и учетом.

В табл. 2 проведена группировка должностей для организаций ФКиС Республики Беларусь по основным группам классификации занятий, представленным в ОКРБ 014-2017.

Таблица 2

Группировка должностей организаций ФКиС Республики Беларусь по основным группам классификации занятий*

Укрупненная классификационная группа (ОКРБ 014-2017)	Должность
Руководители	Главный тренер. Государственный тренер. Директор учебно-методического центра физического воспитания населения. Директор (начальник, заведующий) физкультурно-спортивного сооружения. Директор (специализированного учебно-спортивного учреждения, средней школы – училища олимпийского резерва). Директор центра физического воспитания и спорта учащихся и студентов. Директор (председатель) клуба физкультурно-спортивного. Начальник клуба спортивного. Председатель директората национальных команд по видам спорта. Начальник команды – старший тренер. Начальники отделов. Начальник мастерской по ремонту спортивной техники и снаряжения. Начальник радиостанции. Начальник станции (водной)
Специалисты-профессионалы	Инспектор горнолыжных трасс. Инструктор-методист по адаптивной физической культуре. Инструктор-методист (специализированного учебно-спортивного учреждения, средней школы – училища олимпийского резерва). Инструктор-методист по физкультурно-оздоровительной, спортивно-массовой работе. Инструктор-спасатель на водах. Инструктор клуба служебного собаководства. Массажист. Спортсмен-инструктор. Старший тренер. Тренер. Тренер-инструктор по работе со спортивными лошадьми. Тренер по спорту
Специалисты	Инструктор малокалиберного, пневматического тира. Инструктор парашютной вышки. Методист учебно-методического центра физического воспитания населения. Методист центра физического воспитания и спорта учащихся и студентов. Стажер спортсмена-инструктора. Тренер-преподаватель по спорту (специализированного учебно-спортивного учреждения, средней школы – училища олимпийского резерва)
Работники, занятые предоставлением офисных административных и вспомогательных услуг, услуг потребителям, подготовкой, обработкой информации и учетом	Администратор. Администратор дежурный. Дежурный по залу спортивному (бильярдному)

* *Составлено по*: URL: https://komtrud.minsk.gov.by (дата обращения: 16.12.2023).

На основе приведенного содержания должностных обязанностей всех работников организаций ФКиС, представленных в Едином квалификационном справочнике должностей служащих (далее – ЕКСД 26) и ОКРБ 014-2017, для некоторых из них (из разных укрупненных классификационных групп) выбраны именно те функциональные обязанности, которые являются обязательными, т. е. те, за которые работники, занимая эти должности, получают заработную плату и которые непосредственно имеют признаки инновационного труда (табл. 3).

Таблица 3

Группировка отдельных категорий работников организаций ФКиС Республики Беларусь по должностным обязанностям и тарифным разрядам с учетом основных факторов, характеризующих инновационный труд

Укрупненная классификационная группа по ОКРБ 014-2017 / профессиональные группы и профессии по ЕСКД 26 / образование	Тарифный разряд	Характеристика должностных обязанностей, связанных с инновационным трудом / вид инноваций
1	2	3
Руководители		
Главный тренер (высшее профессиональное (физкультурное) образование и *стаж работы* по специальности в спортивных организациях не менее 5 лет; 3 года в сборных командах ведомств, в добровольных спортивных обществах)	13–17	Разрабатывает модели подготовки команд по видам спорта, индивидуальные планы спортивной подготовки спортсменов (команд спортсменов), а также программы (концепции) развития вида спорта (**организационные инновации**)
Государственный тренер (высшее профессиональное (физкультурное) образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет; в сборных командах ведомств, добровольных спортивных обществ не менее 3 лет)	13–17	Разрабатывает программы (концепции) развития вида спорта и обеспечивает их выполнение; организует внедрение в практику достижений спортивной науки, техники и медицины, повышение квалификации тренерских кадров (**организационные инновации**)
Директор учебно-методического центра физического воспитания населения (высшее профессиональное (физкультурное) образование и стаж работы не менее 3 лет, допуск к педагогической деятельности)	13–17	Организует разработку концептуальных подходов развития физической культуры населения; создает условия для повышения профессионального мастерства работников (**организационные инновации**)
Директор (председатель) клуба физкультурно-спортивного (высшее профессиональное (физкультурное) образование, допущение к педагогической деятельности, стаж работы не менее 3 лет по специальности или на руководящих должностях)	13–17	**Должностных обязанностей по внедрению инноваций нет**
Руководители (структурные подразделения)		
Начальник клуба (высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет или среднее специальное образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет)	8–16	Принимает меры по обеспечению клуба квалифицированными кадрами и эффективному использованию знаний и опыта работников (**организационные инновации**)
Начальник основного отдела (учебно-спортивного, спортивно-методического) (высшее образование по направлению «Физическая культура и спорт», допуск к педагогической деятельности, стаж работы в организациях ФКиС по направлению деятельности не менее 5 лет)	8–16	Осуществляет организацию научно-методического и медицинского обеспечения учебно-тренировочного процесса, внедрения в практику подготовки спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса прогрессивных методик и передового практического опыта (**организационные инновации**)

Окончание табл. 3

1	2	3
Специалисты-профессионалы		
Инструктор-методист по адаптивной физической культуре (среднее специальное медицинское образование и высшее физкультурное образование со стажем работы в зависимости от категории)	4–8	Использует современные технологии; подбирает и самостоятельно проводит подвижные игры коррекционной направленности, определяет эффективность проводимых занятий адаптивной физической культуры (АФК) (**продуктовые и процессные инновации**); способствует социализации инвалидов и лиц с особенностями психофизиологического развития через проведение спортивно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятий (**маркетинговые инновации**); принимает участие в научных исследованиях, связанных с совершенствованием и развитием АФК (**все виды инноваций**)
Массажист (высшее профессиональное образование или среднее специальное образование без предъявления требований к стажу работы)	4–8	Осуществляет мероприятия по повышению качества медицинского обслуживания спортсменов (**процессные инновации**); изучает отечественный и зарубежный опыт в области массажа (**продуктовые инновации**)
Спортсмен-инструктор (выполнение нормативных требований программы по виду спорта для присвоения спортивного разряда или спортивного звания не ниже кандидата в мастера спорта)	5–11	Осуществляет пропаганду физической культуры и спорта (**маркетинговые инновации**); передает в ходе учебно-тренировочного процесса опыт спортивных достижений и оказывает практическую помощь молодым спортсменам (**процессные инновации**)
Старший тренер (высшее или среднее специальное образование по направлению образования «Физическая культура и спорт», допуск к педагогической деятельности, стаж в зависимости от категории)	6–11	Обеспечивает физическую, техническую, тактическую и морально-волевую подготовку спортсменов; вносит предложения по совершенствованию деятельности команды (**все виды инноваций**)
Тренер (высшее или среднее специальное образование по направлению образования «Физическая культура и спорт», допуск к педагогической деятельности, стаж в зависимости от категории)	6–11	Обеспечивает физическую, техническую, тактическую и морально-волевую подготовку спортсменов; разрабатывает индивидуальные планы спортивной подготовки спортсменов (**все виды инноваций**)
Специалисты		
Стажер спортсмена-инструктора (выполнение нормативных требований программы по виду спорта для присвоения спортивного разряда или спортивного звания не ниже кандидата в мастера спорта)	5–11	Осуществляет пропаганду физической культуры и спорта (**маркетинговые инновации**); передает в ходе учебно-тренировочного процесса опыт спортивных достижений и оказывает практическую помощь молодым спортсменам (**процессные инновации**)
Тренер-преподаватель по спорту (специализированного учебно-спортивного учреждения, средней школы – училища олимпийского резерва) (среднее специальное образование по направлению образования «Физическая культура и спорт», а также допуск к педагогической деятельности)	6–11	Осуществляет подготовку спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса по видам спорта; организует и проводит учебно-тренировочный и воспитательный процесс с постоянным и (или) переменным составом учащихся, в том числе в условиях учебно-тренировочных сборов, спортивно-оздоровительных лагерей; содействует проведению работы по научно-методическому и медицинскому обеспечению учебно-тренировочного и воспитательного процесса, внедрению в практику подготовки спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса прогрессивных методик и передового практического опыта, проведению в установленном порядке научных исследований и экспериментов; осуществляет подготовку методических материалов, выступлений (докладов) на семинарах (тренерских советах) (**все виды инноваций**)

В рамках данного научного исследования при ограниченном объеме статьи не представляется возможным представить характеристику по всем должностям и категориям работников организаций ФКиС. Тем не менее на основе представленных в табл. 3 и проанализированных в ОКРБ 014-2017 и ЕСКД 26 характеристик возможно сделать основные выводы по стимулированию их инновационного труда.

В группе руководителей организаций ФКиС, должности которых имеют максимальный тарифный разряд (13–17), большинству вменяется в должностные обязанности внедрение только организационных инноваций. Для такой же должности в этой группе, как директор (председатель) клуба физкультурно-спортивного, в должностных обязанностях вообще не предусмотрено внедрение никаких видов инноваций.

В группе руководителей структурных подразделений в организациях ФКиС, имеющих тарифный разряд от 8 до 16, также для большинства в должностных обязанностях предусмотрено внедрение лишь организационных инноваций. При этом для трех должностей этой группы руководителей (начальник команды – старший тренер, начальник радиостанции, начальник станции (водной)) в должностных обязанностях вообще не предусмотрено внедрение никаких инноваций.

В группе специалистов, имеющих допуск к педагогической деятельности и высшее образование, тарифный разряд которых находится в диапазоне от 6 до 11, для таких должностей, как старший тренер, тренер и тренер по спорту, в должностных обязанностях предусмотрено обязательное внедрение всех видов инноваций; для большинства работников этой группы в должностных обязанностях предусмотрено внедрение более двух видов инноваций.

В группе специалистов, не имеющих допуска к педагогической деятельности и обязательное высшее образование, тарифный разряд которых находится в диапазоне от 5 до 11, должностными обязанностями предусмотрена необходимость внедрения более двух видов инноваций.

В группе специалистов, не имеющих высшего образования и допуска к педагогической деятельности, тарифный разряд которых находится в диапазоне от 4 до 8, для инструктора-методиста по адаптивной физической культуре должностными обязанностями предусмотрена необходимость внедрения всех видов инноваций; для массажиста – три вида инноваций (организационные, продуктовые и процессные); для остальных – два вида инноваций (организационные и процессные).

В 3-й группе специалистов, к которым отнесены 4 должности, не требующие высшего образования, для должности тренера-преподавателя по спорту, тарифный разряд которого находится в диапазоне от 6 до 11, предусматривается необходимость внедрения всех видов инноваций; должность стажера спортсмена-инструктора (тарифный разряд – от 5 до 11) обязывает внедрять процессные и маркетинговые инновации. Остальные две должности этой же группы не предусматривают внедрения инноваций.

Для трех должностей 4-й группы работников с тарифным разрядом от 2 до 3 не вменяется необходимость внедрения инноваций в своей деятельности.

Таким образом, на основе проведенного сравнительного анализа следует выделить существенные практические проблемы: наблюдаются противоречия между должностными обязанностями работников квалификационных групп к внедрению инноваций; между квалификационными группами имеется существенная разбалансированность между обязанностями к внедрению инноваций и тарифным разрядом, что особенно характерно для группы руководителей организаций ФКиС, имеющих наивысший тарифный разряд (13–17), и руководителей структурных подразделений в организациях ФКиС, имеющих тарифный разряд от 8 до 16.

Очевидно, что при таком подходе к установлению тарифных разрядов нарушается сам принцип взаимосвязи между сложностью и умственной нагрузкой труда и тарификацией, основанной на квалификации работников в организациях ФКиС. То есть можно констатировать, что в данном случае при определении заработной платы работников организаций ФКиС не во всех должностях учитываются мотивирующие факторы к инновационному труду, заложенные в основу трудового законодательства Республики Беларусь, которыми являются сложность труда и квалификация.

Исходя из теоретических положений, можно с полной уверенностью утверждать, что заложенные нормативно-правовые нормы, содержащиеся в ЕКСД 26 и ОКРБ 014-2017 в части определения должностных обязанностей, в первую очередь руководителей разных уровней в организациях ФКиС, а также специалистов по отдельным должностям, вступают в противоречие с основами стимулирования инновационного труда и не обязывают данных работников внедрять инновации в той мере, которая определяет уровень их заработной платы.

Для разрешения определенных практических проблем возможны два варианта:

– пересмотр должностных обязанностей отдельных категорий работников в ЕКСД 26 и ОКРБ 014-2017, что практически достаточно сложный и трудоемкий процесс, требующий согласования между двумя органами исполнительной власти – Министерством спорта и туризма Республики Беларусь и Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь;

– определение критериев стимулирования всех категорий работников организаций ФКиС в их должностных инструкциях и характеристиках, а также в контрактах; притом что это не вменяется в должностные обязанности и, соответственно, не отражается в размере основной заработной платы (окладе работника); критерии стимулирования инновационного труда должны материализоваться в виде премий, надбавок и доплат за полученный эффект от внедрения инноваций.

Список литературы

1. *Богиня Д. П.* Инновационный труд в условиях трансформации экономики // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 2 (12). – С. 40–43.

2. *Додонов О. В.* Інноваційна активність у сфері праці: теоретичні основи, практичні проблеми та механізми їх вирішення : монографія. – Луганськ : ТОВ «Віртуальна реальність», 2012.

3. *Додонов О. В.* Роль инновационного труда в стратегическом социально-экономическом развитии Республики Беларусь // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. D. Экономические и юридические науки. – 2016. – № 14. – С. 25–30.

4. *Додонов О. В.* Сущность инновационного труда и его значение для развития спорта // Ученые записки Белорусского государственного университета физической культуры : сборник научных трудов. – Вып. 26 / под ред. С. Б. Репкина. – Минск, 2023. – С. 232–236.

5. *Друкер П.* Управление знаниями. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

6. *Коваль Л. А.* Соціально-економічні важелі активізації інноваційної праці на промислових підприємствах : автореф. дис. … канд. екон. наук. – Київ, 2002.

References

1. Boginya D. P. Innovatsionnyy trud v usloviyakh transformatsii ekonomiki [Innovative Work in the Context of Economic Transformation]. Вісник Донбаської державної

машинобудівної академії [Bulletin of the Donbas State Machine-Building Academy], 2008, No. 2 (12), pp. 40–43. (In Russ.).

2. Dodonov O. V. Інноваційна активність у сфері праці: теоретичні основи, практичні проблеми та механізми їх вирішення: монографія [Innovative Activity in the Field of Work: Theoretical Foundations, Practical Problems and Mechanisms of their Solution, monograph]. Lugansk, Virtual reality, 2012. (In Ukr.).

3. Dodonov O. V. Rol innovatsionnogo truda v strategicheskom sotsialno-ekonomicheskom razvitii Respubliki Belarus [The Role of Innovative Labor in the Strategic Socio-Economic Development of the Republic of Belarus]. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. D. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki* [Bulletin of Polotsk State University. Ser. D. Economic and Legal Sciences], 2016, No. 14, pp. 25–30. (In Russ.).

4. Dodonov O. V. Sushchnost innovatsionnogo truda i ego znachenie dlya razvitiya sporta [The Essence of Innovative Work and its Importance for the Development of Sports]. *Uchenye zapiski Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta fizicheskoy kultury: sbornik nauchnykh trudov* [Scientific Notes of the Belarusian State University of Physical Culture: collection scientific works], Issue 26, edited by S. B. Repkin. Minsk, 2023, pp. 232–236. (In Russ.).

5. Druker P. Upravlenie znaniyami [Knowledge Management]. Moscow, Alpina Business Books, 2006. (In Russ.).

6. Koval L. A. Соціально-економічні важелі активізації інноваційної праці на промислових підприємствах. Avtotef. diss. kand. ekon. nauk [Socio-Economic Levers of Activation of Innovative Work at Industrial Enterprises. PhD econ. sci. abstract diss.], Kyiv, 2002. (In Ukr.).

Сведения об авторе

Олег Владимирович Додонов
кандидат экономических наук, доцент,
соискатель кафедры экономики и управления предприятиями БГЭУ;
доцент кафедры менеджмента спорта БГУФК.
Адрес: Белорусский государственный экономический университет,
Республика Беларусь, 220070,
Минск, проспект Партизанский, д. 26;
Белорусский государственный университет физической культуры,
Республика Беларусь, 220020, Минск,
проспект Победителей, д. 105.
E-mail: oleg.dodonov.68@mail.ru

Information about the author

Oleg V. Dodonov
PhD, Associate Professor, Applicant
of the Department of Economics and Enterprise Management of the Belarusian State Economic University;
Associate Professor of the Department
of Sports Management of the Belarusian State University of Physical Culture.
Address: Belarusian State Economic University,
26 Partizanskiy Avenue, Minsk,
220070, Republic of Belarus;
Belarusian State University of Physical Culture,
105 Pobediteley Avenue, Minsk,
220020, Republic of Belarus.
E-mail: oleg.dodonov.68@mail.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-159-167

CC BY

РОССИЙСКИЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧИТЕЛИ

М. О. Тураева
Институт экономики РАН, Москва, Россия

В статье показаны изменения, коснувшиеся грузовых перевозок вследствие происходящей трансформации мировой конъюнктуры, антироссийских санкций и смены основных экономических партнеров России. Автор анализирует доступные данные по грузовым перевозкам внутренних и международных направлений, обосновывая возможную недооценку некоторых показателей. Рассмотрены ограничители, которые тормозят развитие отдельных видов перевозок, вызывают потери грузопотоков и нехватку ресурсной мощности, в частности по подвозу/вывозу грузов. Приведены причины, тормозящие дальнейшее интенсивное наращивание грузовых автоперевозок. Автором исследуются такие ограничители, как дальность следования, стоимость топлива, природно-климатические условия и уровень развития автодорожной сети, необходимость использования транзитного сообщения в отдельных регионах России, растущие ставки утилизационного сбора, высокая ключевая ставка, риск ухода автоперевозчиков в серую зону, малый опыт в эксплуатации и обслуживании китайской грузовой техники, заместившей европейские машины. В статье оценивается динамика перевозок и перспектив международного транзита в условиях волатильности дальнейших сценариев, с одной стороны, и высокой адаптивности национальной хозяйственной системы к изменяющимся условиям и кризисам – с другой.
Ключевые слова: санкции, транспорт, логистика, грузовые перевозки, грузооборот, РЖД, экспортные энергетические товары, контейнерный транзит, Китай – Европа – Китай, автотранспорт.

RUSSIAN CARGO TRAFFIC IN NEW CONDITIONS: OPPORTUNITIES AND RESTRICTIONS

Madina O. Turaeva
Institute of Economics of the RAS,
Moscow, Russia

The article shows changes that affected cargo operations due to current transformation of the global situation, anti-Russia sanctions and replacement of key economic partners of Russia. The author analyzes accessible data of cargo traffic in home and international lines and explains possible underestimation of certain figures. Restrictions were investigated that hinder the development of some types of traffic, cause losses in cargo operations and shortage of resource capacity, in particular in moving-in and -out. The article shows reasons for impeding further intensive increase in cargo operations. The author studies such restrictions as distance of the route, fuel cost, nature and climatic conditions, the level of road network development, necessity to use transit communication in certain Russian regions, rising rates of utilization duties, high interest rate, risk of trucking companies' leaving for the green zone, poor experience in using and maintaining Chinese cargo equipment that changed European trucks. The article assessed the dynamics of traffic and prospects of international transit in conditions of further scenario volatility, on the one hand and high adaptive capacity of national economic system to changing conditions and crises, on the other.
Keywords: sanctions, transport, logistics, cargo traffic, goods turnover, the Russian Rail Ways export, power goods, container transit, China-Europe-China, motor transport.

Введение

Новые условия функционирования российской хозяйственной системы существенно сказались на грузовых перевозках как на международном направлении, так и внутри страны. В 2022 г. санкции стали причиной сокращения перевозок западного направления и транзита, между тем грузопоток в страны глобального юга постепенно растет. Помимо

изменений направленности перевозок, реструктурируется экономика российского транспорта в целом. Вместе с тем при анализе доступных в настоящее время данных необходимо учитывать особенности имеющейся информации. В первую очередь речь идет об ограниченности открытой статистики. Также при анализе нужно иметь в виду особенности учета и представления данных разных организаций, их публикующих.

Динамика грузовых перевозок

Если сравнить структуру грузовых перевозок (по видам транспорта) по данным Росстата за 10 месяцев 2022, 2023 и 2024 гг., то можно заметить усиление трендов, наметившихся с начала применения масштабных санкций (рис. 1).

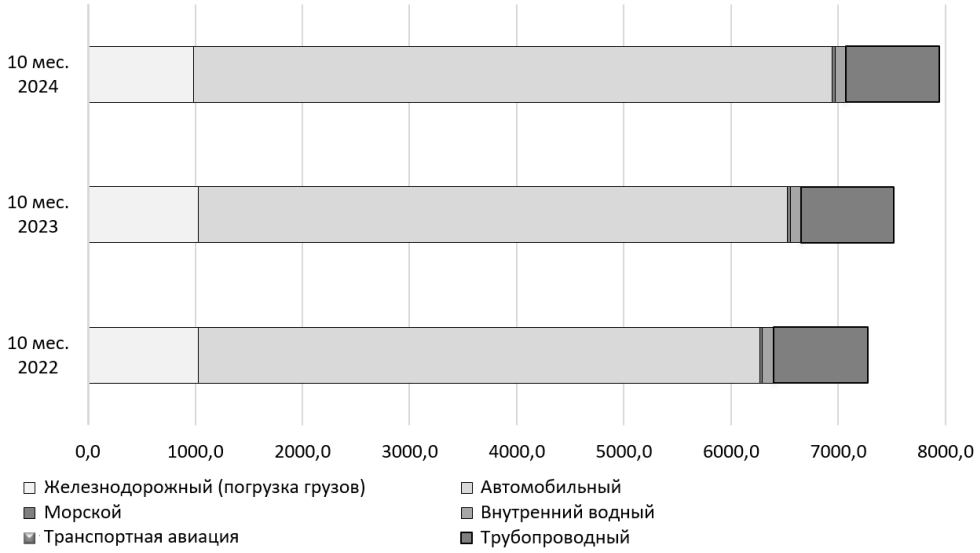


Рис. 1. Перевозки грузов по видам транспорта за первые 10 месяцев года (в млн т)

Примечание. Здесь и далее без учета новых территорий Российской Федерации (с 2022 г.).
Составлено по данным Росстата: URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/transport (дата обращения: 13.12.2024).

Из диаграммы можно сделать вывод, к примеру, что на фоне продолжающегося (объективного) падения грузовых авиаперевозок заметно усилился рост погрузки на автотранспорт. Автомобильные перевозки грузов за 10 месяцев 2024 г. на 8,3% больше показателя аналогичного периода 2023 г. и на 13,6% больше соответствующего показателя в 2022 г. При этом железнодорожные перевозки в первые 10 месяцев 2024 г. меньше показателя 2023 г. на 4,3%, показателя 2022 г. – на 4%.

Между тем внутрироссийские перевозки грузов (в основном железнодорожным и автотранспортом) в настоящее время серьезно недооценены [7]. Во-первых, в статистические наблюдения пока не включены новые территории Российской Федерации, через которые, в частности, увеличилось число маршрутных сообщений с Республикой Крым [2]. Во-вторых, согласно методическим пояснениям Росстата, на автомобильном транспорте учет перевезенных грузов осуществляется по моменту прибытия, а по всем остальным видам транспорта – по моменту отправления[1], что также оставляет место для гипотез о недооценке реального объема грузоперевозок некоторыми видами транспорта. В-третьих, из наблюдений выпадает серьезный объем негражданских внутренних и междуна-

[1] URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/transport (дата обращения: 13.12.2024).

родных перевозок, которые в условиях СВО не отражены в статистике. Отметим также, что, помимо недоучета новых территорий и отдельных видов перевозок, из статистических наблюдений выпадают перевозки и так называемым «серым» флотом.

Закрытость данных по добыче и поставкам нефти и нефтепродуктов с 2022 г. [6] также затрудняет анализ ситуации по отдельным видам грузоперевозок, но не делает его совсем невозможным. Например, в данных Росстата о погрузке на железнодорожном транспорте после 2022 г. не публикуются сведения о погрузке нефти и нефтепродуктов, а также прочих грузов. Однако в оперативных публикациях компании «РЖД» данные о погрузке нефти и нефтепродуктов есть [3].

Отдельно стоит подчеркнуть, что на железнодорожном транспорте показатели погрузки не равны объемам перевезенных грузов, они отличаются на импорт и транзит, однако ввиду невысокой погрешности эти показатели в отчетах РЖД и Росстата часто используются как эквивалентные [10]. Поэтому мы не используем показатель погрузки остальных, в том числе грузов в контейнерах, РЖД как эквивалент прочих грузов Росстата. Объем погрузки прочих грузов за 2023 г. рассчитан здесь путем вычитания из общей массы грузов в отчетном периоде массы грузов открытых статей (Росстат), а также массы нефти и нефтепродуктов (РЖД). С оговоркой приблизительности таких манипуляций можно представить динамику годовой погрузки основных видов грузов на железнодорожном транспорте с 2019 (доковидного) по 2023 г. (рис. 2).

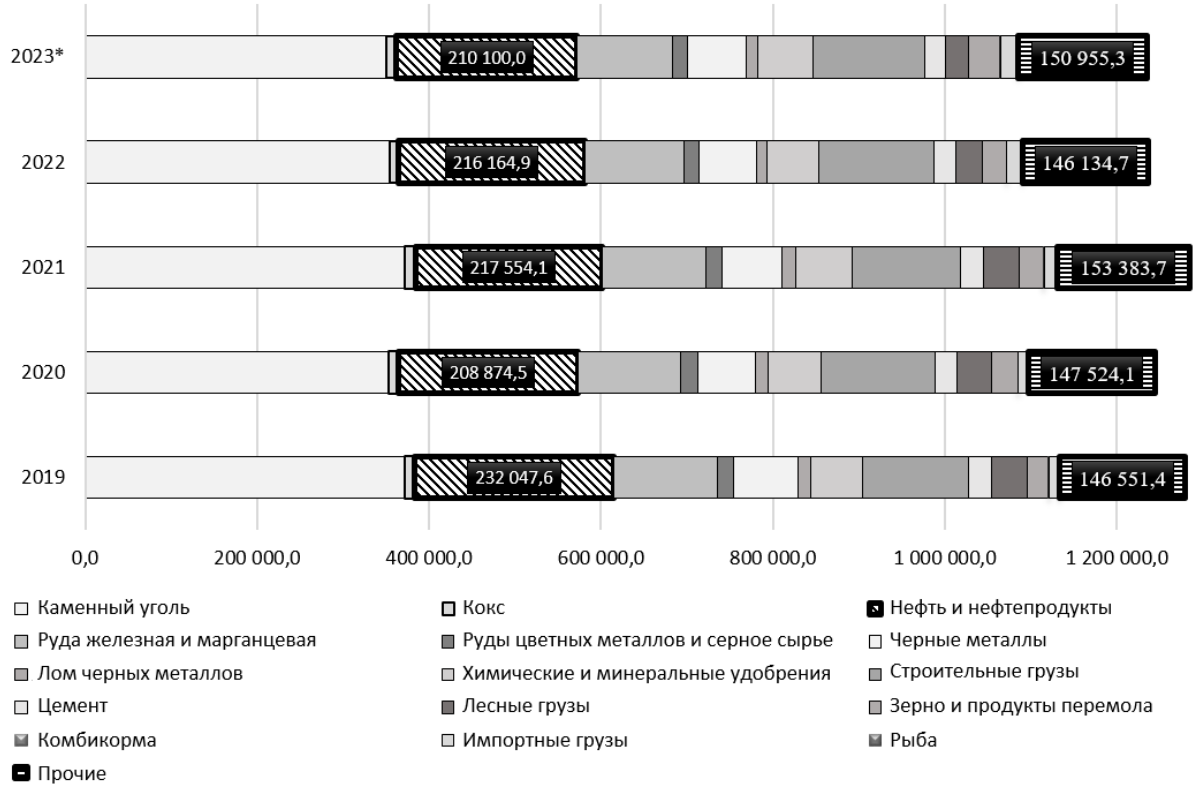


Рис. 2. Погрузка основных видов грузов на железнодорожном транспорте (в тыс. т)

* С использованием оперативных данных РЖД.

Составлено по данным Росстата и РЖД: URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/transport; https://company.rzd.ru/ru/9397 (дата обращения: 13.12.2024).

Как видно, с 2022 г. в общем сокращении погрузки на железнодорожном транспорте сыграло роль уменьшение поставок сырьевых товаров и лесных грузов. По сравнению с доковидным периодом (2019 г.) в 2023 г. погрузка каменного угля сократилась на 5,8%, лесных грузов – на 35,8%, руды и металлов (совокупно) – на 8%, нефти, нефтепродуктов и прочих грузов (совокупно) – на 4,6%. При этом общее сокращение погрузки на железнодорожном транспорте в 2023 г. по сравнению с 2019 г. составило 3,5%. В докладе Минтранса России также отмечается рост в 2023 г. железнодорожных перевозок экспортных энергетических товаров, что привело к росту перевозок отдельных видов продукции.

Еще раз отметим, что ситуационная закрытость российской статистики усложняет анализ. Однако если опираться на помесячные данные о погрузке грузов Росстата и оперативные данные РЖД (в отличие от годовых, оперативные помесячные данные впоследствии не корректируются), то можно сделать вывод, что доля нефти, нефтепродуктов с 2022 г. имеет тенденцию к снижению, но это уменьшение в целом происходит медленнее, чем сокращение погрузки в целом (рис. 3).

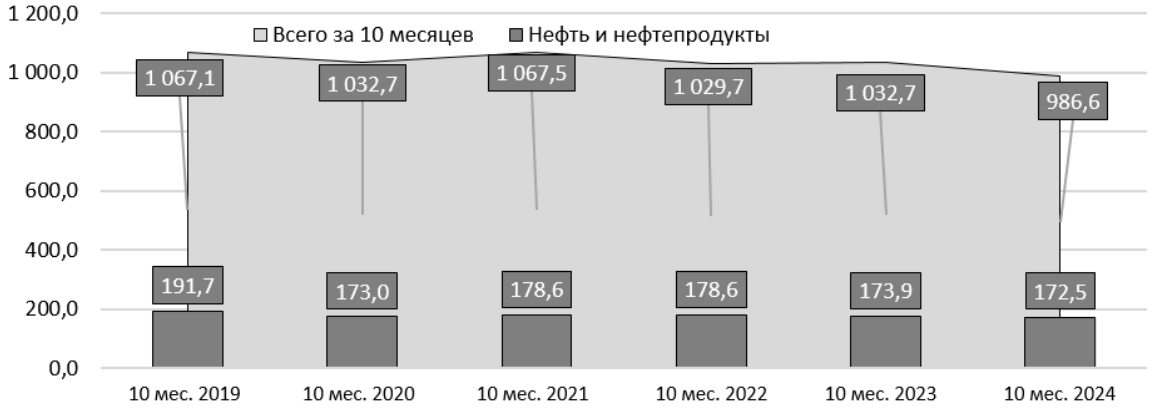


Рис. 3. Погрузка нефти и нефтепродуктов на железнодорожном транспорте за первые 10 месяцев года (в млн т)

Примечание. Оперативные данные по месяцам не корректируются.
Составлено по данным Росстата и РЖД: URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/transport; https://company.rzd.ru/ru/9397 (дата обращения: 13.12.2024).

За 10 месяцев 2024 г. совокупная погрузка на железнодорожном транспорте была меньше показателя аналогичного периода 2023 г. на 4,5% и на 4,2% меньше уровня 2022 г. В то же время погрузка нефти и нефтепродуктов за этот период сократилась соответственно на 0,8 и 3,4%. Учитывая масштабность санкций и кратно возросшую нагрузку на железнодорожные пути Восточного полигона, полагаем, что сокращение можно считать ощутимым, но не драматичным. Очевидно, оно связано с санкциями, переориентацией экспортно-импортных поставок и рынков сбыта промышленных и сырьевых товаров, неготовностью российской логистической системы к оперативной перестройке цепочек поставок и импортозамещению, ограничениями, коснувшимися компаний транспортной сферы, банков и пр.

Если попытаться оценить динамику грузооборота в те же периоды (первые 10 месяцев года), то с 2022 г. заметна сохранность лидерства долей железнодорожного и трубопроводного грузооборота (рис. 4).

Доли транспортной авиации и морского транспорта в общем объеме показателя грузооборота при этом остаются незначительными. Авиаперевозки более всего пострадали от действия санкций. Сказались неосуществимость (или ограниченность) работы в странах, поддержавших санкции; ограничения в использовании воздушных судов; невозможность использования авиатранспорта в доставке товаров двойного назначения; а также увеличение доли китайских авиаперевозчиков на российском рынке [5].

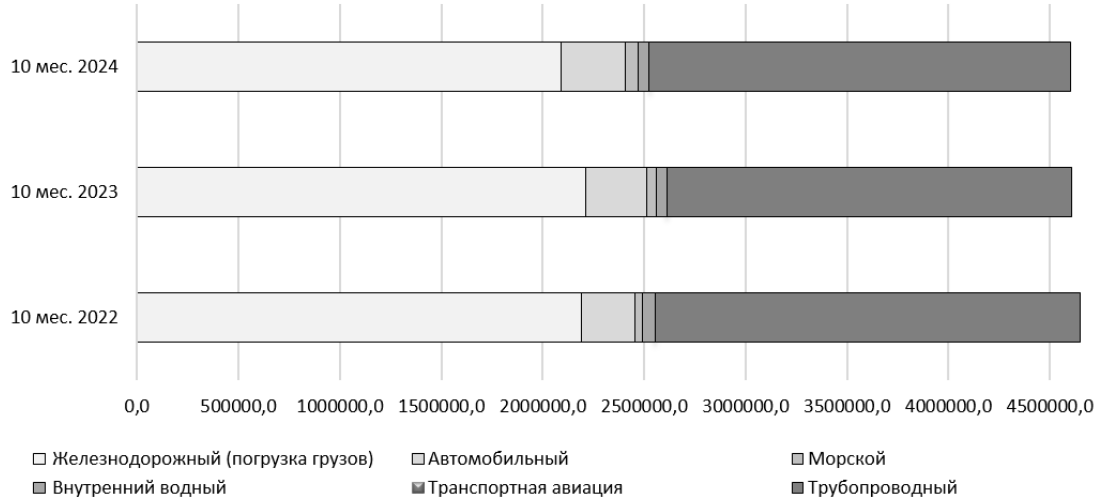


Рис. 4. Грузооборот по видам транспорта за первые 10 месяцев года (в млн т · км)

Составлено по данным Росстата: URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/transport (дата обращения: 13.12.2024).

Морской грузооборот за 10 месяцев 2024 г. оказался выше показателя 2023 г. за аналогичный период на 38,3% и на 70,3% выше показателя 2022 г. В основном это объясняется изменением географии экспортных поставок энергетического сырья. В 2023 г. портовые мощности Российской Федерации были увеличены на 68,2 млн тонн (благодаря досрочной реализации проектов в портах Тамань и Ванино) (до 1,37 млрд т)[1]. Ожидается, что рост портовых мощностей в 2024 г. составит около 44 млн тонн, что позволит превысить планку в 1,4 млрд тонн[2]. Между тем ограничителем дальнейшего наращивания морских перевозок и портовой отрасли уже в ближайшее время станет нехватка ресурсной мощности РЖД по перевозке экспортно-импортных грузов к морским портам и из них. По некоторым оценкам, в течение 2024 г. ежемесячное невыполнение РЖД таких перевозок составляло не менее четверти объема, и это привело к тому, что за 10 месяцев 2024 г. потери грузопотоков приблизились к 80 млн тонн[3]. В связи с этим растущий потенциал модернизируемых российских портов с их увеличивающейся мощностью, скорее всего, не будет использован в полной мере.

Исходя из данных, открытых на момент работы над статьей, можно заключить, что, хотя по объему перевозок автотранспорт превосходит все остальные виды транспорта [4], динамика объема автомобильных грузоперевозок и динамика грузооборота автотранспортом в целом совпадают (рис. 5).

[1] URL: https://portnews.ru/news/358876/ (дата обращения: 13.12.2024).

[2] URL: https://morvesti.ru/news/1679/108372/ (дата обращения: 13.12.2024).

[3] URL: https://www.morport.com/rus/news/zasedanie-soveta-direktorov-associacii-morskih-torgovyh-portov-3 (дата обращения: 13.12.2024).

Несомненными преимуществами автомобильных перевозок являются их относительно меньшая зависимость от уровня развития транспортно-логистической инфраструктуры и мобильность в замещении других видов транспорта. Спрос на автомобильные перевозки возрос также из-за растущей российско-китайской торговли. Высокая загруженность железнодорожных путей и очередь на контейнерные перевозки привели к тому, что для транспортировки малогабаритных грузов из КНР стали чаще использовать автотранспорт, а стоимость этих доставок в 2023 г. сравнялась с контейнерными. Наметившийся с середины 2024 г. рост стоимости контейнерных перевозок из Китая сделал автомобильные перевозки еще более привлекательными. За 10 месяцев 2024 г. только через погранпереходы Дальнего Востока автоперевозки выросли более чем на 50%.

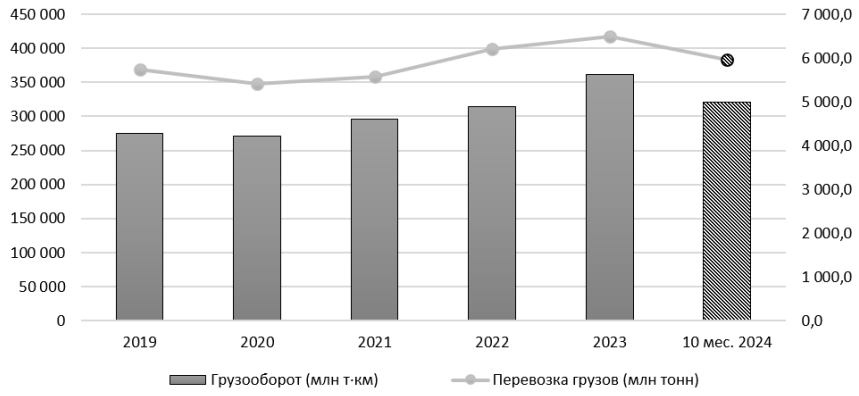


Рис. 5. Показатели автомобильных перевозок

Составлено по данным Росстата: URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/transport (дата обращения: 13.12.2024).

Перспективы развития грузовых автоперевозок

Исходя из анализа ситуации, стоит предположить, что интенсивное наращивание автомобильных перевозок вряд ли продолжится. Существенными ограничителями, особенно по маршрутам широтного направления, являются дальность следования, стоимость топлива, природно-климатические условия и уровень развития автодорожной сети. На западе России автоперевозчики испытывают также специфические проблемы, обусловленные взаимодействием со странами ЕС, или, как в случае с Калининградской областью, с вынужденной необходимостью использования транзитного сообщения [9]. Значительно повысившиеся ставки утилизационного сбора, начавшие действовать в Российской Федерации с 1 октября 2024 г., перспективы их ежегодного роста до 2030 г., а также высокая ключевая ставка негативно отразятся на компаниях-автоперевозчиках, повышая риск ухода части компаний автоперевозчиков в так называемую «серую» зону.

Также пока не вполне понятно, как покажет себя в эксплуатации техника, импортированная из Китая. Как известно, с 2023 г. резко вырос импорт китайской грузовой автомобильной техники. Общий рост поставок в Россию из КНР грузовых, промышленных, строительных транспортных средств, тракторов и транспортных средств специального назначения в 2023 г. по сравнению с 2022 г. составил почти 150% [11]. Соответственно, срок эксплуатации основного парка китайских грузовых машин в России на сегодняшний день – не более 2 лет. Это значит, что сроки службы китайского автопарка, особенности его сервисного обслуживания, конкурентоспособности и рыночной ликвидности пока не очевидны.

На наш взгляд, серьезным ограничителем для всего рынка перевозок в России в краткосрочной перспективе станет также объявленное сокращение в 2025 г. инвестиционной программы РЖД на 40%[1]. Несмотря на все прикладываемые усилия, пропускная способность Восточного полигона не отвечает спросу и близка к критической [1]. По некоторым оценкам, в 2024 г. дороги Восточного полигона достигли загруженности более чем на 97%[2]. Сохранение дефицита провозной мощности дорог полигона ожидается до 2032 г.

Железнодорожный транзит

Ситуация с китайско-европейским транзитом через российскую территорию волатильна. С 2019 г. на нее значительно влияли пандемия, проблемы с блокировкой Суэцкого канала, начало российско-украинского конфликта, снижение европейского спроса из-за экономического кризиса, удлинение маршрутов морской доставки из-за атак на суда торгового флота в Красном море, колеблющаяся стоимость фрахта, ближневосточная нестабильность и т. п. Поэтому с начала применения ковидных ограничений объем контейнерного транзита через Россию (и страны ЕАЭС) по направлению Восток – Запад менялся пикообразно [8].

Несмотря на то, что в 2022–2023 гг. данные о транзите не были опубликованы в полной мере, выводы о динамике можно сделать по текстам выступлений представителей РЖД и компаний-перевозчиков. Так, после достижения рекордного уровня в 1,1 млн ДФЭ[3] в 2021 г. в 2022 г., по некоторым оценкам, транзит резко сократился вдвое. В 2023 г. объем транзитных перевозок начал восстанавливаться и вырос на 20–30% относительно показателей 2022 г. С начала 2024 г. объем транзитных перевозок ускоренно растет. По данным РЖД, за 9 месяцев 2024 г. он составил 342,5 тыс. ДФЭ, что почти на 86% больше показателя аналогичного периода 2023 г.[4] Почти о такой же динамике на трейде Китай – Европа – Китай свидетельствуют данные ОТЛК ЕРА[5], на долю которой приходится основная часть китайского контейнерного железнодорожного транзита. За 9 месяцев 2024 г. компанией перевезено почти 330 тыс. ДФЭ, что на 83% больше суммарного транзита за три квартала 2023 г.[6]

Факторами, позитивно повлиявшими на рост китайского контейнерного транзита через территорию России в 2024 г., стали эскалация конфликта в странах ближневосточного региона и выросшие ставки морского фрахта, высокая скорость доставки грузов железнодорожным транспортом, увеличение скорости обслуживания в пунктах пропуска стран ЕАЭС, цифровизация и развитие таможенного транзита. Стимулирующим обстоятельством послужило наращивание экспортных поставок из Беларуси и России в КНР. Они позволили повысить эффективность использования контейнерных мощностей направления Европа – Китай на фоне сокращения европейского экспорта в КНР.

Таким образом, можно отметить, что опыт восстановительного роста российской транспортной отрасли в кризисных условиях, какими, к примеру, стали ковидные ограничения, свидетельствует об ее высокой устойчивости и способности адаптироваться к меняющимся внешнеэкономическим реалиям. В краткосрочной перспективе на работе всей отрасли отри-

[1] В 2024 г. инвестиционная программа РЖД была утверждена на 1,27 трлн рублей.

[2] URL: https://www.rbc.ru/business/27/11/2024/6745b3259a79472e675cf369 (дата обращения: 13.12.2024).

[3] ДФЭ – это двадцатифутовый эквивалент, условная единица измерения, равная полезному объему стандартного интермодального ISO-контейнера длиной 20 футов (6,06 м).

[4] URL: https://www.infranews.ru/logistika/66440-zheleznodorozhnyj-tranzit-kitaj-evropa-za-9-mesyatsev-2024-goda-vyros-na-85-8/ (дата обращения: 13.12.2024).

[5] АО «Объединенная транспортно-логистическая компания – Евразийский железнодорожный альянс» – альянс, осуществляющий перевозку транзитных контейнеров на фитинговых платформах через территории России, Казахстана и Беларуси в сообщении КНР – ЕС – КНР.

[6] URL: https://fedpress.ru/interview/3351002 (дата обращения: 13.12.2024).

цательно отразятся такие факторы, как необходимость обслуживать имеющийся кредитный портфель в условиях сокращения инвестпрограммы РЖД, высокая инфляция, значительное подорожание долговых инструментов на российском рынке, дефицит кадров в отрасли, высокие внешнеэкономические риски. На наш взгляд, это проблемы, требующие гораздо больше ресурсов в достижении целевых показателей развития транспортной системы, чем переориентация внешнеторговых потоков. Вместе с тем российская экономика продолжает приспосабливаться к новым условиям, движущей силой при этом является положительная динамика торговли со странами глобального юга.

Список литературы

1. *Жарков М. Л., Казаков А. Л., Супруновский А. В.* Оценка пропускной способности однопутного участка БАМа с использованием теории массового обслуживания // Вестник Научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. – 2023. – Т. 82. – № 4. – С. 370–384.

2. *Лазаревская Ю. А.* Перспективы развития логистической отрасли Российской Федерации в условиях санкционных ограничений // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7. – № 2. – С. 245–252.

3. Погрузка на сети ОАО «РЖД» в 2023 году составила 1 млрд 232,3 млн тонн. – URL: https://company.rzd.ru/ru/9397/page/104069?id=290211 (дата обращения: 13.12.2024).

4. *Попов А. В., Келлер А. В., Окольнишникова И. Ю.* Анализ рынка полноприводных грузовых автомобилей и их роли в транспортной системе России // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 9. – С. 3453–3470.

5. Российские авиакомпании сдали под натиском коллег из КНР. – URL: https://logirus.ru/news/transport/rossiyskie_aviakompanii_sdali_pod_natiskom_kolleg_iz_knr.html (дата обращения: 13.12.2024).

6. РЭА Минэнерго объяснило закрытие данных о добыче и экспорте нефти РФ. – URL: https://www.interfax.ru/business/834896 (дата обращения: 13.12.2024).

7. *Тураева М. О.* Грузовой транспорт России: некоторые итоги 2022 года // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. – № 3. – С. 45–63.

8. *Тураева М. О., Горохова И. В.* Россия в условиях развития евразийских коммуникаций и транзита: последствия пандемии и национальные транспортные интересы // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 3 (117). – С. 32–43.

9. *Федяева А. В.* Предпринимательская активность в сфере международных автомобильных грузовых перевозок в Калининградской области // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12 (342). – С. 122–133.

10. *Хусаинов Ф. И.* Рынок железнодорожных перевозок в 2022 г. // Экономика железных дорог. – 2023. – № 3. – С. 46–72.

11. General Administration of Customs People's Republic of China. – URL: http://stats.customs.gov.cn/indexEn (дата обращения: 13.12.2024).

References

1. Zharkov M. L., Kazakov A. L., Suprunovskiy A. V. Otsenka propusknoy sposobnosti odnoputnogo uchastka BAMa s ispolzovaniem teorii massovogo obsluzhivaniya [Assessment of the Capacity of a Single-Track Section of the BAM Using Queueing Theory]. *Vestnik Nauchno-issledovatelskogo instituta zheleznodorozhnogo transporta* [Bulletin of the Research Institute of Railway Transport], 2023, Vol. 82, No. 4, pp. 370–384. (In Russ.).

2. Lazarevskaya Yu. A. Perspektivy razvitiya logisticheskoy otrasli Rossiyskoy Federatsii v usloviyakh sanktsionnykh ogranicheniy [Prospects for the Development of the Logistics Industry of the Russian Federation in the Context of Sanctions Restrictions]. *Russian Economic Bulletin*, 2024, Vol. 7, No. 2, pp. 245–252. (In Russ.).

3. Pogruzka na seti OAO «RZHD» v 2023 godu sostavila 1 mlrd 232,3 mln ton [Loading on the network of JSC "Russian Railways" in 2023 amounted to 1 billion 232.3 million tons]. (In Russ.). Available at: https://company.rzd.ru/ru/9397/page/104069?id=290211 (accessed 13.12.2024).

4. Popov A. V., Keller A. V., Okolnishnikova I. Yu. Analiz rynka polnoprivodnykh gruzovykh avtomobiley i ikh roli v transportnoy sisteme Rossii [Analysis of the Market of All-Wheel Drive Trucks and their Role in the Transport System of Russia]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2023, Vol. 17, No. 9, pp. 3453–3470. (In Russ.).

5. Rossiyskie aviakompanii sdali pod natiskom kolleg iz KNR [Russian Airlines have Surrendered under the Onslaught of Colleagues from China]. (In Russ.). Available at: https://logirus.ru/news/transport/rossiyskie_aviakompanii_sdali_pod_natiskom_kolleg_iz_knr.html (accessed 13.12.2024).

6. REA Minenergo obyasnilo zakrytie dannykh o dobyche i eksporte nefti RF [REA of the Ministry of Energy explained the closure of data on oil production and exports of the Russian Federation]. (In Russ.). Available at: https://www.interfax.ru/business/834896 (accessed 13.12.2024).

7. Turaeva M. O. Gruzovoy transport Rossii: nekotorye itogi 2022 goda [Freight Transport in Russia: Some Results of 2022]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk* [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], 2023, No. 3, pp. 45–63. (In Russ.).

8. Turaeva M. O., Gorokhova I. V. Rossiya v usloviyakh razvitiya evraziyskikh kommunikatsiy i tranzita: posledstviya pandemii i natsionalnye transportnye interesy [Russia in the Conditions of Eurasian Communications and Transit Development: Pandemic Consequences and the National Transportation Interests]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2021, Vol. 18, No. 3 (117), pp. 32–43. (In Russ.).

9. Fedyaeva A. V. Predprinimatelskaya aktivnost v sfere mezhdunarodnykh avtomobilnykh gruzovykh perevozok v Kaliningradskoy oblasti [Entrepreneurial Activity in the Field of International Road Freight Transport in the Kaliningrad Region]. *Pervyy ekonomicheskiy zhurnal* [First Economic Journal], 2023, No. 12 (342), pp. 122–133. (In Russ.).

10. Khusainov F. I. Rynok zheleznodorozhnykh perevozok v 2022 g. [Rail Transportation Market in 2022]. *Ekonomika zheleznykh dorog* [Railway Economics], 2023, No. 3, pp. 46–72. (In Russ.).

11. General Administration of Customs People's Republic of China. Available at: http://stats.customs.gov.cn/indexEn (accessed 13.12.2024).

Сведения об авторе

Мадина Октамовна Тураева
доктор экономических наук,
ведущий научный сотрудник
ИЭ РАН.
Адрес: ФГБУН «Институт экономики Российской академии наук», 117218, Москва, Нахимовский проспект, д. 32.
E-mail: M.O.Turaeva@gmail.com

Information about the author

Madina O. Turaeva
Doctor of Economics, Leading Researcher at the IE RAS.
Address: Federal State Budgetary Institution of Science Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 32 Nakhimovsky Avenue, Moscow, 117218, Russian Federation.
E-mail: M.O.Turaeva@gmail.com

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-168-176

CC BY

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДОЛГОСРОЧНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ

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

В статье рассматриваются предлагаемые автором методологические подходы к управлению долгосрочным развитием организаций, базирующиеся на результатах проведенных ранее исследований закономерностей изменения производственной структуры зарубежных и российских организаций различных секторов экономики и разработанной на их основе модели развития производственной структуры. Ключевым отличием предложенных методологических подходов к управлению долгосрочным развитием организаций является выделение двух основных типов производственных структур организаций и использование статистических моделей для определения моментов организационной трансформации, т. е. изменения типа производственной структуры по мере роста и развития организации. Автором предлагается новый инструментарий управления долгосрочным развитием организаций, включающий модель развития производственной структуры для организаций соответствующей отрасли экономики, статистическую модель роста эффективности организаций в процессе их развития и методику статистического прогнозирования предела достижимого роста организации. Использование предложенного инструментария позволит менеджменту организаций осуществлять эффективное управление организацией в долгосрочном периоде за счет выявления закономерностей организационной трансформации и статистического прогнозирования моментов их наступления.
Ключевые слова: организационные структуры, организационное развитие, статистические методы исследования.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGING LONG-TERM DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

Aleksander L. Bobkov
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article studies methodological approaches to management of the long-term development of organization proposed by the author. They are based on results of earlier investigation of regularities in changing production structure of overseas and Russian organizations of different economy sectors and the model of production structure development elaborated on their basis. A key distinguishing feature of these methodological approaches to management of the long-term development of organizations is choosing two principle types of organization production structures and the use of statistical models to identify moments of organizational transformation, i. e. altering the type of production structure as the organization grows and develops. The author puts forward a new set of tools to manage long-term development of organizations, including a model of developing production structure for organizations of respective industry, a statistical model of organization efficiency growth in the process of development and methodology of statistical forecast for the limit of organization attainable growth. The use of these tools could provide an opportunity for company top-management to conduct efficient management of organization in the log-term period due to finding regularities in organizational transformation and statistical forecasting moments of their arising.
Keywords: organizational structures, organization development, statistical methods of research.

Введение

Ранее автором были проведены исследования закономерностей развития производственной структуры организаций с использованием статистических методов, которые позволили построить и верифицировать модель развития производственной структуры коммерческих организаций [1; 2]. Дальнейшие исследования, проведенные автором для уточнения полученных результатов при верификации модели развития производственной структуры, позволили сформировать новые подходы в области организационного развития. Существующие теоретические подходы в области организационного развития, такие как эволюционная теория, теория жизненного цикла, диалектическая теория, рассматривали этапы развития организаций (переход на каждый последующий этап развития является результатом преодоления кризиса организационного развития) с разных позиций, но не предлагая при этом набор инструментов, позволяющих однозначно идентифицировать уровень развития организации на соответствующем этапе и прогнозировать момент наступления организационной трансформации [4].

Необходимо отметить, что если в области организационного развития исследования носят преимущественно теоретический характер и направлены на выявление типовых организационных структур, этапов организационного развития и набора преимущественно качественных переменных, характеризующих соответствующий этап организационного развития, то исследования в области управления изменениями носят более прикладной характер и направлены на разработку методики инструментов, применение которых позволяет менеджменту организации преодолевать кризисы организационного развития. При этом такие ученые, как Э. Фламгольц, И. Рэндл, Л. Акерман, С. Домингес, А. Сарта, [8; 10–12], рассматривают управление изменениями как концепцию организационного развития, включающую в себя как долгосрочное планирование, так и управление организационными изменениями.

В частности, Э. Фламгольц и И. Рэндл предложили концепцию управления стратегическими изменениями, базирующуюся на «пирамиде организационного развития», в рамках которой реализация корпоративной стратегии должна учитывать трансформацию структуры организации по мере реализации этой стратегии [8]. Вместе с тем предложенная ими концепция управления стратегическими изменениями не предлагает набор инструментов, позволяющих определять необходимость проведения трансформации структуры организации по мере роста и развития.

Расширяя предложенный подход, автором предлагается методология управления долгосрочным развитием организаций, базирующаяся на результатах количественных исследований по выявлению закономерностей трансформации производственных структур организаций различных секторов экономики.

Материалы и методы исследования

Для проведения исследований по выявлению уровней развития организаций различных секторов экономики и закономерностей трансформации их производственных структур использовался кластерный анализ, который проводился методом Варда с использованием IBM SPSS Statistics. С целью уточнения полученных результатов и доказательства гипотезы о росте эффективности организаций при переходе к следующему уровню развития были построены статистические модели роста эффективности организаций для исследуемых секторов экономики. Соответствующие расчеты проводились с использованием метода автоматизированного линейного моделирования с использованием IBM SPSS Statistics. Исходные данные для проведения исследования были получены из базы данных Albertina Gold Edition (компании Bisnode Česká republika, a. s.). В дальнейшем полученные результаты обобщались.

Результаты исследования

Теоретической базой предлагаемых методологических подходов к управлению долгосрочным развитием организаций стали разработка и верификация модели развития производственной структуры организаций. Модель развития производственной структуры организаций представляет статистическую модель (табл. 1), для которой эмпирически определяется набор показателей хозяйственной деятельности, характеризующих изменения типа производственной структуры организации. Этот набор отличается для организаций, функционирующих в различных секторах экономики, и определяется на основе разработанной методики верификации модели развития производственной структуры организаций.

Таблица 1

Теоретическая модель развития производственной структуры коммерческих организаций*

Уровень развития организации	Тип производственной структуры организации	Характеристика организации	Набор показателей, определяющих изменения производственной структуры
1	Последовательная	Индивидуальный предприниматель / микропредприятие	Определяется эмпирически
2	Параллельная	Сеть небольших организаций / микропредприятий	
3	Последовательная	Организация / предприятие	
4	Параллельная	Сеть организаций / предприятий	
5	Последовательная	Вертикально интегрированная организация	
6	Параллельная	Горизонтально интегрированная организация	

* *Источник*: [2. – С. 81].

Сопоставление результатов верификации модели развития производственной структуры организаций различных секторов экономики со статистическими моделями роста эффективности этих организаций в процессе их развития показало, что набор показателей, определяющих изменения производственной структуры, и переменные, характеризующие рост эффективности организаций, в значительной степени совпадают. Так, например, из 7 показателей, определяющих изменения производственной структуры металлургических предприятий, 3 показателя с суммарным значением важности 0,866 используются в модели роста эффективности металлургических предприятий в процессе их развития [1; 2]. Таким образом, можно сделать вывод, что набор показателей, определяющих изменения производственной структуры, можно использовать в качестве предикторов для определения моментов проведения организационной трансформации производственной структуры при достижении границы развития соответствующего уровня.

Основываясь на полученных результатах проведенных исследований, автором была сформулирована концепция управления долгосрочным развитием организаций, заключающаяся в том, что эффективность управления стратегическими организационными изменениями основывается на следующих принципах:

– типизация производственных структур организаций основывается на двух типах таких структур – последовательной и параллельной, которые хронологически трансформируются по мере роста капитализации и развития организации;

– изменение типа производственной структуры по мере роста капитализации

организации приводит к росту ее эффективности при прочих равных условиях;

– прогнозирование момента наступления трансформации производственной структуры основывается на эмпирическом выявлении определенного набора показателей деятельности организаций, названного автором ключевыми предикторами организационной трансформации.

На основе сформулированной концепции разработана методология управления долгосрочным развитием организации, включающий в себя понятийно-категориальный аппарат, набор сформулированных выше принципов и набор инструментов, позволяющих руководству организаций осуществлять управление их развитием в долгосрочном периоде. Разработанная концепция управления долгосрочным развитием организации, включающая ее основные элементы, представлена на рис. 1.

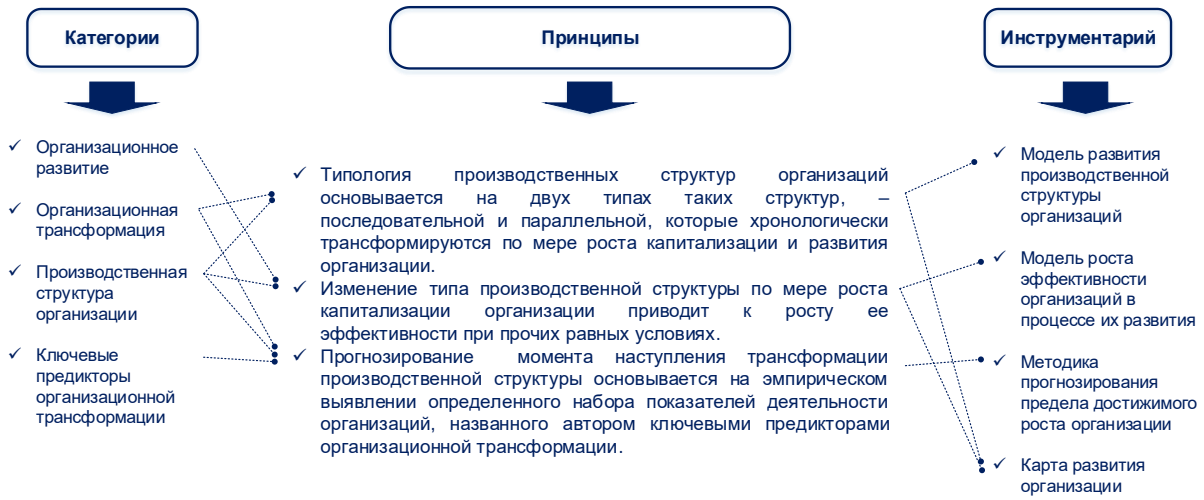


Рис. 1. Методология управления долгосрочным развитием организации

Рассмотрим каждый из элементов предложенной методологии управления долгосрочным развитием организаций, за исключением описанной выше концепции управления долгосрочным развитием организаций.

Понятийно-категориальный аппарат, используемый в рамках предложенной методологии управления долгосрочным развитием организации, включает в себя следующие элементы:

– организационное развитие;

– организационную трансформацию;

– производственную структуру организации;

– ключевые предикторы организационной трансформации.

Рассмотрим каждый из них более подробно.

Под организационным развитием понимается процесс изменений организационной единицы, в результате которых у нее появляются новые сущностные свойства, приводящие к качественным изменениям этой организационной единицы. Необходимо подчеркнуть, что не все изменения являются развитием. Изменения далеко не всегда приводят к качественным преобразованиям соответствующей организационной единицы, способствующим росту эффективности ее деятельности [5; 6; 9].

Под организационной трансформацией понимаются различные организационные изменения, включающие как незначительные изменения в организации в рамках существующей модели развития, так и изменения, требующие пересмотра существующей модели развития. Ключевое отличие между организационной трансформацией и организационным развитием заключается в планировании организацион-

ных изменений: если организационное развитие подразумевает системный подход, направленный на улучшение показателей хозяйственной деятельности организации и рост ее эффективности в долгосрочном периоде, то организационная трансформация предполагает относительно быстрый подход к стабилизации и/или улучшению состояния организации под воздействием внешней и/или внутренней среды [9].

Определение категории «производственная структура» приводится в различной литературе. В частности, В. В. Жариков и А. А. Гаврилов под производственной структурой понимают «… внутреннее строение предприятия, т. е. совокупность составляющих его взаимосвязанных подразделений (цехов, участков, отделений, служб, хозяйств, рабочих мест) и коммуникаций» [7. – С. 36]. Если обобщить данное определение с учетом того, что организации могут быть задействованы как в сфере материального производства, так и в сфере нематериального производства, можно отметить, что под производственной структурой понимается внутреннее строение организации, обеспечивающее производство продукции, выполнение работ или оказание услуг, т. е. совокупность соответствующих взаимосвязанных подразделений и коммуникаций.

Помимо понятийно-категориального аппарата и набора принципов, предлагаемая автором методология управления долгосрочным развитием организации включает в себя набор инструментов и методов, обеспечивающих управление долгосрочным развитием. К таким инструментам и методам относятся:

– модель развития производственной структуры, адаптированная для организаций соответствующей отрасли экономики;

– статистическая модель роста эффективности организаций в процессе их развития;

– методика статистического прогнозирования предела достижимого роста организации;

– карта развития организации.

В табл. 2. приведен пример модели развития производственной структуры металлургических предприятий Чешской Республики, построенной с использованием IBM SPSS Statistics на основе базы данных Albertina Gold Edition (компании Bisnode Česká republika, a. s.).

Таблица 2

Модель развития производственной структуры металлургических предприятий*

Тип производственной структуры организации	Характеристика организации	Набор показателей, определяющих изменения производственной структуры
Последовательная	Промышленное предприятие (функциональное предприятие)	• Количество производственных подразделений. • Среднесписочная численность работников. • Среднесписочная численность работников в одном производственном подразделении. • Величина совокупных активов. • Величина выручки, приходящаяся на одно подразделение. • Затраты на оплату труда персонала. • Величина добавленной стоимости
Параллельная	Сеть промышленных предприятий / сегментированные предприятия	
Последовательная	Крупное предприятие / вертикально интегрированная организация	
Параллельная	Горизонтально интегрированная организация	

* *Источник*: [2. – С. 115].

Статистическая модель роста эффективности организаций в процессе их развития строится с использованием регрессионной модели методом автоматизированного линейного моделирования в IBM SPSS Statistics. Результаты построения та-

кой модели для предприятий металлургической промышленности Чешской Республики на основе базы данных Albertina Gold Edition (компании Bisnode Česká republika, a. s.) представлены в табл. 3. Как было отмечено выше, сопоставление результатов построенных моделей развития производственной структуры металлургических предприятий и роста их эффективности в процессе развития показали, что набор показателей в значительной степени совпадает.

Таблица 3

Значения коэффициентов статистической модели роста эффективности металлургических предприятий в процессе их развития*

Наименование предиктора	Значение коэффициента
Свободный член	1 355,411
Среднесписочная численность работников в одном производственном подразделении	–28,361
Величина выручки, приходящаяся на одно подразделение	0,009
Величина выручки	0,006
Величина совокупных активов	–0,004
Величина добавленной стоимости на одного работника	1,811
Себестоимость произведенной продукции	–0,002

* *Источник*: [3. – С. 28–29].

Методика статистического прогнозирования предела достижимого роста организации [4] базируется на результатах построенной модели развития производственной структуры и предполагает статистическое определение верхней границы соответствующего уровня развития. Достижение верхней границы соответствующего уровня развития показывает, что в рамках существующей производственной структуры возможности дальнейшего роста организации исчерпаны и необходимо проводить трансформацию типа производственной структуры для дальнейшего роста и развития организации.

Еще одним инструментом, разработанным автором в рамках методологии управления долгосрочным развитием, стала карта развития организации (рис. 2), которая базируется на результатах исследований построения модели развития производственной структуры и выявления ключевых предикторов организационной трансформации. Использование карты развития организации предполагает выявление текущего и перспективного состояния организации исходя из:

– уровня развития организации в соответствии с моделью развития производственной структуры;

– масштаба планируемых изменений с учетом одной из трех базовых стратегий (эволюционное развитие, переход на более высокий уровень развития, создание новых направлений деятельности).

Реализация каждой из трех базовых стратегий осуществляется с учетом уровня организационного развития, выявленного при построении модели развития производственной структуры организации.

Использование карты развития организации позволяет не только выбрать одну из базовых стратегий развития организаций, но и наглядно представить направление ее долгосрочного развития.

На рис. 2. представлен пример использования карты развития организации для управления долгосрочным развитием организации.

Вариант А иллюстрирует ситуацию, когда развитие организации (т. е. достижение заявленных стратегических целей, описываемых набором ключевых показателей деятельности – KPI) осуществляется в рамках существующего уровня развития

(на рис. 2 это третий уровень развития). Речь идет об эволюционном развитии организации без осуществления существенной организационной трансформации.

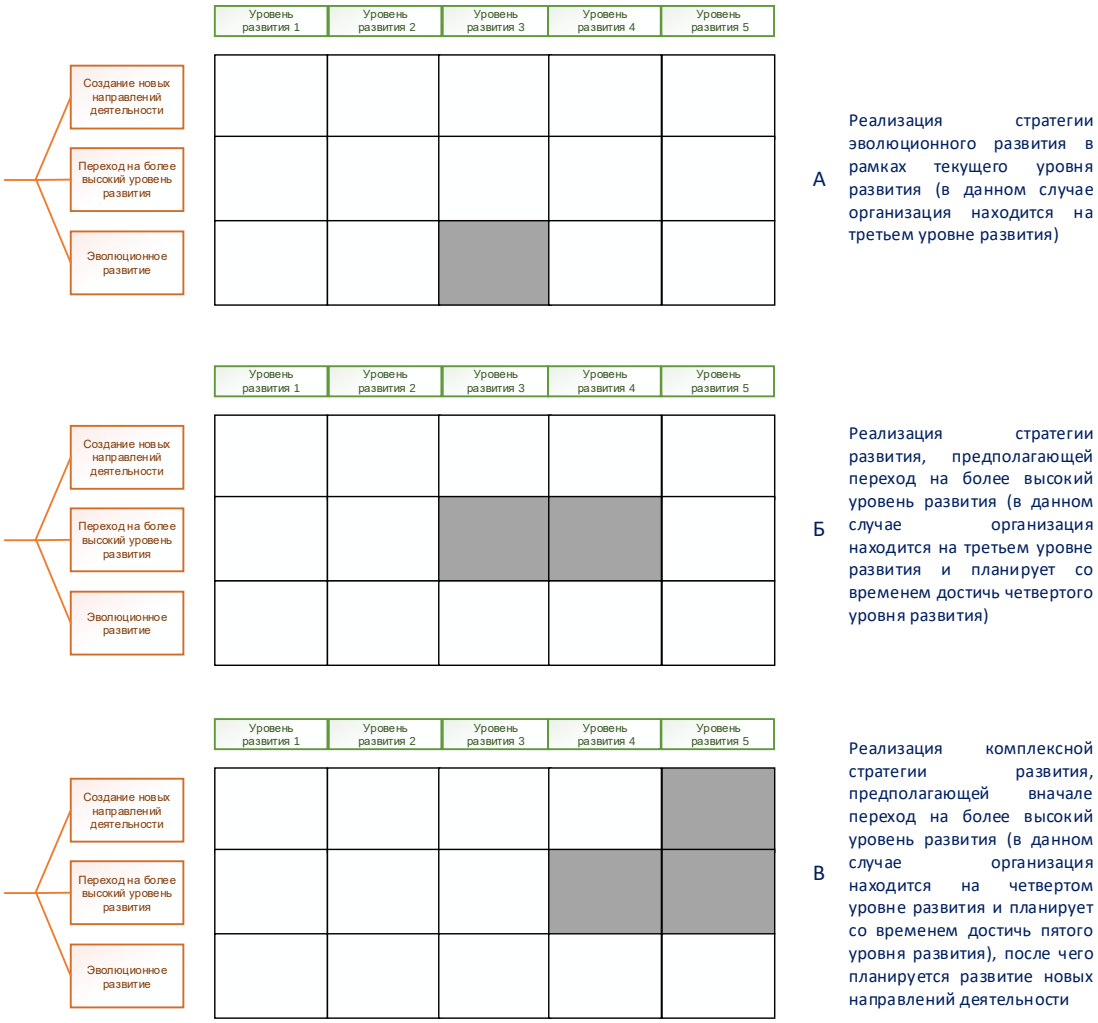


Рис. 2. Пример управления долгосрочным развитием с использованием карты развития организации

Вариант Б иллюстрирует ситуацию, когда для достижения заявленных стратегических целей требуется трансформация существующей производственной структуры (на рис. 2 это переход с третьего уровня развития на четвертый). При этом развитие организации должно осуществляться в два этапа. На первом этапе организации будут эволюционно развиваться в рамках существующего уровня развития (в данном примере – третьего) до достижения пределов такого развития. После этого на втором этапе должны осуществляться трансформация производственной структуры (в данном примере – до четвертого уровня) и последующее развитие в рамках этого уровня для достижения поставленных стратегических целей.

Вариант В иллюстрирует ситуацию, когда в долгосрочной перспективе по мере расширения деятельности организации в данной отрасли планируется провести диверсификацию деятельности организации за счет реализации новых направлений в других отраслях экономики. В этом случае долгосрочное развитие организации можно представить в виде трехэтапной модели. Первые два этапа будут аналогичны варианту Б (только в приведенном на рис. 2 примере речь будет идти о переходе

с четвертого уровня развития на пятый), а на третьем этапе с учетом имеющихся ресурсов будет осуществлено расширение деятельности организации за счет создания и реализации своей деятельности в других отраслях.

Таким образом, на основе результатов проведенных теоретических исследований сформирован новый методологический подход к управлению долгосрочным развитием организации, который позволяет менеджменту организаций осуществлять эффективное управление в долгосрочном периоде за счет выявления закономерностей организационной трансформации и статистического прогнозирования моментов их наступления.

Список литературы

1. *Бобков А. Л.* Верификация модели эволюции производственной структуры металлургических предприятий Чешской Республики с использованием кластерного анализа // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – Т. 19. – № 3 (123). – С. 43–51.

2. *Бобков А. Л.* Исследования закономерностей организационного развития: теория и практическое применение : монография. – М. : Русайнс, 2022.

3. *Бобков А. Л.* Построение модели роста эффективности предприятий на примере металлургических предприятий Чешской Республики // Сборник материалов II Национальной научно-практической конференции (на правах коллективной монографии) / под ред. А. В. Быстрова. – М. : Русайнс, 2023. – С. 26–30.

4. *Бобков А. Л.* Прогнозирование пределов достижимого роста организации с использованием ключевых предикторов организационной трансформации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2024. – Т. 21. – № 3 (135). – С. 30–37.

5. *Божко Л. М.* Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий // Вестник Томского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 79–91.

6. *Божко Л. М.* Понятие организационных изменений и его синонимы // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1. – С. 77–84.

7. *Жариков В. В., Гаврилов А. А.* Формирование производственной структуры на машиностроительном предприятии с интегрированной интеллектуальной информационной логистической системой // Организатор производства. – 2012. – Т. 55. – № 4. – С. 36–39.

8. *Фламгольц Э., Рэндл И.* Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / пер. с англ. Н. Г. Яцюк. – М. : Эксмо, 2012.

9. *Царенко А. С.* Анализ различных типов организационных трансформаций // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2007. – № 3 (9). – С. 141–146.

10. *Ackerman L. S.* Development, Transition, or Transformation: The Question of Change in Organizations // Organization Development Review. – 2023. – Vol. 55. – N 1.

11. *Dominguez CC. M., Galán-González J. L., Barroso C.* Patterns of Strategic Change // Journal of Organizational Change Management. – 2015. – Vol. 28. – N 3. – P. 411–431.

12. *Sarta A., Durand R., Vergne J. P.* Organizational Adaptation // Journal of Management. – 2021. – Vol. 47. – N 1. – P. 43–75.

References

1. Bobkov A. L. Verifikatsiya modeli evolyutsii proizvodstvennoy struktury metallurgicheskikh predpriyatiy Cheshskoy Respubliki s ispolzovaniem klasternogo analiza [Verifying Model of Evolution of Production Structure at Steel-Making Works in the Check

Republic by Using Cluster Analysis]. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2022, Vol. 19, No. 3 (123), pp. 43–51. (In Russ.).

2. Bobkov A. L. Issledovaniya zakonomernostey organizatsionnogo razvitiya: teoriya i prakticheskoe primenenie: monografiya [Researching Regularities in Organization Development: Theory and Practical Application: monograph]. Moscow, Rusayns, 2022. (In Russ.).

3. Bobkov A. L. Postroenie modeli rosta effektivnosti predpriyatiy na primere metallurgicheskikh predpriyatiy Cheshskoy Respubliki [Building Models of Enterprise Efficiency Growth Illustrated by Steel-Making Works in the Check Republic]. *Collection of works of the 2nd National Conference (team monograph)*, edited by A. V. Bystrov. Moscow, Rusayns, 2023, pp. 26–30. (In Russ.).

4. Bobkov A. L. Prognozirovanie predelov dostizhimogo rosta organizatsii s ispolzovaniem klyuchevykh prediktorov organizatsionnoy transformatsii [Forecasting Limits of Organization Attainable Growth by Using Key Predictors of Organizational Transformation]. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2024, Vol. 21, No. 3 (135), pp. 30–37. (In Russ.).

5. Bozhko L. M. Organizatsionnye izmeneniya i organizatsionnoe razvitie: vzaimosvyaz kategoriy [Organizational Changes and Organization Development: Interconnection of Categories]. *Bulletin of the Tomsk State University*, 2013, No. 3, pp. 79–91. (In Russ.).

6. Bozhko L. M. Ponyatie organizatsionnykh izmeneniy i ego sinonimy [The Notion of Organizational Changes and its Synonyms]. *Bulletin of the Omsk University. Series: Economics*, 2014, No. 1, pp. 77–84. (In Russ.).

7. Zharikov V. V., Gavrilov A. A. Formirovanie proizvodstvennoy struktury na mashinostroitelnom predpriyatii s integrirovannoy intellektualnoy informatsionnoy logisticheskoy sistemoy [Developing Production Structure at Machine-Building Enterprise with Integrated Intellectual Logistic System]. *Production Organizer*, 2012, Vol. 55, No. 4, pp. 36–39. (In Russ.).

8. Flamgolts E., Rendl I. Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami: ot teorii k praktike [Managing Strategic Changes: from Theory to Practice], translated from English by N. G. Yatsyuk. Moscow, Eksmo, 2012. (In Russ.).

9. Tsarenko A. S. Analiz razlichnykh tipov organizatsionnykh transformatsiy [Analyzing Different Types of Organizational Transformations]. *Issues of Today's Science and Practice. V. I. Vernadskiy University*, 2007, No. 3 (9), pp. 141–146. (In Russ.).

10. Ackerman L. S. Development, Transition, or Transformation: The Question of Change in Organizations. *Organization Development Review*, 2023, Vol. 55, No. 1.

11. Dominguez CC. M., Galán-González J. L., Barroso C. Patterns of Strategic Change. *Journal of Organizational Change Management*, 2015, Vol. 28, No. 3, pp. 411–431.

12. Sarta A., Durand R., Vergne J. P. Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 2021, Vol. 47, No. 1, pp. 43–75.

Сведения об авторе

Александр Леонидович Бобков
кандидат технических наук, доцент,
доцент 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: Bobkov.AL@rea.ru
ORCID: 0000-0002-3744-6191

Information about the author

Aleksandr L. Bobkov
PhD, Assistant Professor,
Assistant 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: Bobkov.AL@rea.ru
ORCID: 0000-0002-3744-6191

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-177-186

CC BY

ВАЖНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ СТАТИСТИКИ ДРЕВЕСНЫХ ОТХОДОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

А. А. Данилов, Н. Н. Яшалова
Череповецкий государственный университет,
Череповец, Россия

Образование промышленных отходов в лесопромышленном секторе экономики является одной из важных экологических проблем, которую предлагается решать с помощью перехода хозяйствующих субъектов к циркулярной экономике. Статистические данные по количеству древесных отходов имеют особую важность для реализации концепции экономики замкнутого цикла в лесопромышленном комплексе. В статье представлена оценка объемов древесных отходов, образующихся в Российской Федерации. Авторами рассмотрена сущность древесных отходов и их классификация, проанализирован теоретический опыт измерения количества древесных отходов, проведены расчеты по образующимся древесным отходам в отечественном лесопромышленном комплексе. Также обозначены приоритетные направления в области переработки древесных отходов. Статья может быть интересна как ученым, так и практикам, изучающим вопросы перехода лесопромышленного комплекса к экономике замкнутого цикла.
Ключевые слова: классификация, анализ, управление древесными отходами, экономика замкнутого цикла, экология.

SIGNIFICANCE AND NECESSITY OF STATISTICS ON WOOD WASTE IN CIRCULAR ECONOMY PROJECT IMPLEMENTATION AT FOREST-INDUSTRY COMPLEX

Alexander A. Danilov, Natalia N. Yashalova
Cherepovets State University, Cherepovets, Russia

Production waste in forest-industry complex of economy is an important ecologic problem, which could be resolved by business entities changing-over to circular economy. Statistics on the amount of wood waste is essential for realizing the concept of closed-cycle economy in forest-industry complex. The article provides information about volumes of wood waste in the Russian Federation. The authors studied nature of wood waste and its classification, analyzed theoretical experience in estimating the amount of wood waste, provided calculations of wood waste being formed in home forest-industry complex. Priority trends in the field of wood waste recycling are demonstrated. The article can be interesting both for scientists and practical experts studying problems of forest-industry complex changing-over to the closed-cycle economy.
Keywords: classification, analysis, managing wood waste, closed-cycle economy, ecology.

Введение

Организация упорядоченного обращения с производственными отходами считается в последние годы одной из важных природоохранных задач в Российской Федерации. Отходы являются одним из источников эмиссии парниковых газов, поэтому вопросы, связанные с их сбором, переработкой, повторным использованием, уничтожением, захоронением, являются не менее актуальными, чем

охрана атмосферного воздуха, водных и земельных ресурсов. Согласно данным Росстата, за период с 2005 по 2022 г. в стране произошел трехкратный рост отходов производства и потребления, что требует незамедлительного поиска решений по их переработке.

Производственные отходы распределены по субъектам Российской Федерации неравномерно. Особенно остро эта проблема стоит в тех регионах, где идет добыча полезных ископаемых или размещаются предприятия металлургии, химической, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной промышленности. Образующиеся в производственной сфере отходы различаются по классу опасности для окружающей природной среды.

Многие страны мира, включая Российскую Федерацию, в последние годы принимают активные меры по переходу к зеленой экономике и достижению углеродной нейтральности. Лесопромышленный комплекс (ЛПК) занимает важное место в реализации данных направлений, так как ставит в качестве стратегической цели комплексное использование древесных ресурсов. Оно предполагает, что древесное сырье может применяться для изготовления нескольких видов продукции или использоваться в различных отраслях народного хозяйства. Комплексное применение сырья является одним из принципов концепции экономики замкнутого цикла (циркулярной экономики), поскольку в рамках ее реализации сокращается количество отходов, влияющих на загрязнение окружающей среды, а также повышается экономическая эффективность производственных процессов.

Согласно ФАО (Организации ООН по питанию и сельскому хозяйству), в мире ежегодно производится порядка 130 млн тонн древесных отходов, из которых 53% используются для производства энергии, 11% перерабатываются в древесные материалы, а остальные 36% утилизируются или разлагаются натуральным путем[1].

Официальная статистика и аналитика по древесным отходам имеют огромное значение в контексте реализации концепции циркулярной экономики и проведения исследований по этой теме. Недостаток количественных данных затрудняет процесс их планирования и управления отходами, так как для разработки стратегически важных решений, законодательных актов, стимулирующих мер в этой сфере деятельности требуется точная информация о видах древесных отходов и их количестве.

Цель исследования состоит в оценке объемов древесных отходов, образующихся в лесопромышленном комплексе Российской Федерации.

Обозначенная цель требует решения ряда задач:

1) рассмотреть сущность древесных отходов и их классификацию;

2) изучить теоретический опыт по вопросам измерения количества древесных отходов, образующихся в ЛПК;

3) провести анализ расчетных и фактических данных по образующимся древесным отходам в лесопромышленном комплексе Российской Федерации;

4) обозначить приоритетные направления в области переработки древесных отходов.

При решении поставленных задач в статье задействованы общенаучные методы (анализа, синтеза, системного подхода), а также статистические и расчетно-аналитические методы.

Древесные отходы и их классификация

Древесные отходы включают в себя остатки древесины, остающиеся после обработки или использования дерева в различных отраслях народного хозяйства. Подробная классификация всех видов древесных отходов, образующихся в подотраслях лесопромышленного комплекса, а также область их применения представлены в ГОСТ Р 56070-2014 «Отходы древесные. Технические условия». В практиче-

[1] URL: https://www.fao.org/statistics/ru/

ской деятельности используются различные способы классификации древесных отходов. Так, к примеру, древесные отходы могут классифицироваться по форме и размеру, способам обработки и использования, месту возникновения в производственно-сбытовой цепочке и др. Различные классификации древесных отходов систематизированы и представлены в табл. 1.

Таблица 1

Классификация древесных отходов*

Классификация	Виды отходов	Примеры отходов
По форме и размеру	Кусковые отходы	Крупные обрезки, стружка, щепа и другие куски дерева
	Порошковые отходы	Мелкие частицы древесной муки, которые получаются при обработке древесины
	Пыль	Очень мелкие частицы, которые образуются при распиловке, шлифовке или других операциях с деревом
По способу обработки	Необработанные отходы	Свежие обрезки или стружка, которые не были подвергнуты обработке
	Обработанные отходы	Отходы, которые были подвергнуты термической или химической обработке, например, сжиганию или переработке в древесные материалы
По способу использования	Отходы для производства топлива	Отходы, из которых производятся уголь, пеллеты, топливные брикеты, дрова, биоэтанол и др.
	Отходы для производства энергии	Отходы, которые используются в качестве топлива для производства тепла, пара, электричества
	Отходы для производства композиционных материалов	Отходы, которые используются для производства конструкционных и теплоизоляционных плит
	Отходы для компостирования	Отходы, которые используются для получения органического удобрения путем компостирования
По категории отходов	Первая категория отходов	Хвосты стволов, горбыль, подгорбыльные доски
	Вторая категория отходов	Короткие поперечные, торцовые и продольные обрезки, обрезки сухостоя, заготовок, деталей и элементов из дерева, фанерный кряж, брак производства предметов из мебели и отходы лесозаготовки
	Третья категория отходов	Древесно-стружечная плита (ДСП), ориентированно-стружечная плита (ОСП), древесноволокнистая плита (ДВП), шпон и фанера (в том числе клееная), остатки заготовок из вторичного или первичного сырья, готовых к эксплуатации
	Четвертая категория отходов	Древесная стружка, пыль, опилки, кора, детали с остатками клея
По месту возникновения в производственно-сбытовой цепочке	Первичные или лесосечные отходы	Отходы, образующиеся в лесохозяйственной деятельности при заготовке леса
	Вторичные или промышленные отходы	Отходы, образующиеся при промышленной переработке древесных ресурсов с целью производства продукции разного целевого назначения
	Третичные отходы или продукция из древесины с утерянными потребительскими свойствами	Отходы, связанные с окончанием срока службы изделий из древесины, например, выброшенная мебель, макулатура, упаковочные материалы, древесный мусор, образующийся при строительстве, ремонте, сносе зданий и др.

* *Составлено по:* URL: https://drovnica-spb.ru/blog/vidy-drevesnykh-otkhodov-i-gde-oni-primenimy; URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_218071/

Согласно российской классификации отходов, связанной с классами опасности, представленной в Федеральном законе от 24 июня 1998 г. № 89-ФЗ «Об отходах про-

изводства и потребления», а также в Приказе Росприроднадзора от 22 мая 2017 г. № 242 «Об утверждении Федерального классификационного каталога отходов», чистые древесные отходы, не прошедшие обработку, относятся к IV и V классам опасности (из пяти возможных) и считаются практически неопасными или малоопасными для людей и окружающей природной среды. Однако если древесина проходит обработку, к примеру, маслом, олифой и другими химическими веществами, то такие отходы переходят уже в III класс опасности (умеренно опасные отходы).

Обзор теоретического опыта по измерению количества древесных отходов

Реализация концепции циркулярной экономики в лесопромышленном комплексе Российской Федерации требует наличия статистической информации, связанной с каждой стадией образования древесных отходов. Официальная статистическая база данных по отходам производства представлена на сайте Федеральной службы государственной статистики. Отметим, что имеющиеся на этом портале данные не всегда информативны, так как статистика представлена по очень укрупненным группам и позициям, что затрудняет проведение анализа для отдельно взятой сферы народного хозяйства.

Особую сложность вызывают вопросы, связанные со статистикой отходов по отдельным видам экономической деятельности. Так, к примеру, статистика по образованию отходов в сельском, лесном хозяйстве, охоте, рыболовстве и рыбоводстве не разграничена, что вызывает сложности при анализе и мониторинге ситуации в каждой из этих сфер деятельности.

Вопросы, связанные с образованием и использованием древесных отходов, вызывают особый интерес у исследователей, специализирующихся на проблемах лесного сектора экономики. Например, в работе А. В. Колесниковой [1] проведена оценка объемов древесных отходов, образующихся в ЛПК России, а также проанализированы возможности их дальнейшего использования. Методические особенности потенциала лесной биомассы, получаемой в процессе заготовки древесины от разных видов рубок и от переработки древесного сырья, представлены в работе А. А. Мартынюк [3]. Ученые под руководством В. П. Корпачева [2] оценивают запас древесных отходов в лесном комплексе России. Исследователи К. Л. Михайлов, В. А. Гущин и А. М. Тараканов [5] провели анализ хозяйственной деятельности лесозаготовительных предприятий европейского севера России и оценили объем образующихся древесных отходов.

Исследователи под руководством А. П. Мохирева [6] представили данные по долям выхода древесных отходов в ЛПК: показатели при разных видах производства продукции из древесины существенно различаются (табл. 2).

Таблица 2

Доля образования отходов в зависимости от вида производственной деятельности в лесопромышленном комплексе* (в %)

Вид производственной деятельности	Конечная продукция	Отходы	Потери (распыл)
Лесозаготовки и лесное хозяйство	63–80	20–37	–
Лесопиление и механическая обработка древесины	45–55	38–48	7
Плитное производство	85–90	5–10	5
Фанерное производство	40–50	42–52	8
Комбинированное производство	65–70	22–27	8
Лесохимическое производство (целлюлозно-бумажное и гидролизное производство, в том числе производство этилового спирта)	62–68	35–38	–

* *Составлено по*: [6].

В работе ученых под руководством О. В. Марченко [4] из Института систем энергетики им. Л. А. Мелентьева СО РАН (Иркутск, Россия) также представлены нормативы образования отходов при производстве лесопродукции и показан пример расчета древесных отходов. Обратим внимание, что значения нормативов в работах [4; 6] рассчитаны авторами самостоятельно с учетом действующих методик по образованию древесных отходов. Единый норматив для расчета древесных отходов в целом по каждому виду производственной деятельности в лесопромышленном комплексе разработать затруднительно ввиду влияния большого количества факторов на величину данного показателя (порода дерева, плотность древесины, способ заготовки древесины и др.).

Статистические и расчетные данные по объемам древесных отходов

С помощью имеющихся статистических данных и дополнительных расчетов проведем оценку количества образующихся отходов в лесозаготовительной отрасли Российской Федерации (табл. 3).

Таблица 3

Расчетный объем отходов по заготовленной древесине в Российской Федерации*

Год	Объем заготовленной древесины, млн м³	Норматив образования отходов, % [4]	Расчетный объем отходов, млн м³
2005	180	22,6–34,4	40,7–61,9
2006	161		36,4–55,4
2007	206		46,6–70,9
2008	162		36,6–55,7
2009	159		35,9–54,7
2010	174		39,3–59,9
2011	197		44,5–67,8
2012	191		43,2–65,7
2013	193		43,6–66,4
2014	203		45,9–69,8
2015	205		46,3–70,5
2016	214		48,4–73,6
2017	212		47,9–72,9
2018	239		54,0–82,2
2019	219		49,5–75,3
2020	217		49,0–74,6
2021	225		50,9–77,4
2022	195		44,1–67,1
Среднее значение	197,3		44,6–67,9

Составлено по данным ЕМИСС: URL: https://www.fedstat.ru/indicator/37848

Из приведенных в табл. 3 данных следует, что ежегодный средний расчетный объем отходов в лесосечной зоне за период с 2005 по 2022 г. варьируется от 44,6 до 67,9 млн м³.

Рассмотрим ситуацию с производственными отходами в деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. По этим видам экономической деятельности Росстат предоставляет данные в открытом доступе. Динамика отходов в этих подотраслях ЛПК представлена на рис. 1 и 2.

Отметим, что в отличие от лесозаготовительной отрасли количество отходов в сфере деревообработки и целлюлозно-бумажной промышленности представлено в тоннах, что может вызвать сложности при принятии управленческих решений,

связанных с организацией мест складирования древесных отходов.

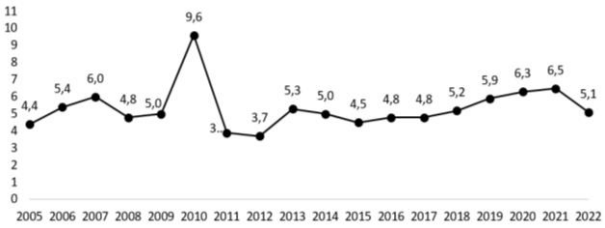


Рис. 1. Динамика образования отходов в сфере обработки древесины и в производстве изделий из дерева в Российской Федерации (в млн т)

Рис. 1–3 составлены по данным Росстата.

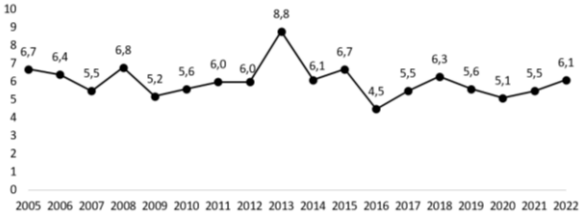


Рис. 2. Динамика образования отходов в целлюлозно-бумажной промышленности в Российской Федерации (в млн т)

Отдельного внимания, на наш взгляд, заслуживает исследование ФАО, в котором эксперты рассчитали средние ежегодные объемы не только первичных и вторичных, но и третичных древесных отходов по регионам и субрегионам мира.

Исходя из данных, представленных в табл. 4, мировой объем древесных отходов, образующихся в лесопромышленном комплексе, составляет более 770 млн м^3 ежегодно. Если смотреть на ситуацию в целом (на сумму трех видов отходов), то здесь лидируют Восточная Азия и Северная Америка, на долю которых приходится половина суммарных отходов. Такая ситуация связана с высоким уровнем производства и потребления в этих регионах промышленного круглого леса.

Отметим, что территории Российской Федерации географически относятся к Восточной Европе, на долю которой приходится 15% лесосечных отходов и 7,5% промышленных отходов в мире.

Таблица 4

Объем древесных отходов, образующихся в производственно-сбытовых цепочках промышленного круглого леса* (в млн м^3)

Регион/субрегион	Первичные отходы	Вторичные отходы	Третичные отходы	Суммарные отходы
Северная Америка	76,75	107,42	276,48	460,65
Центральная Америка и Карибский бассейн	1,67	1,22	10,62	13,51
Южная Америка	33,43	44,70	48,38	126,51
Северная Африка	0,35	0,37	9,78	10,50
Восточная Африка	2,92	0,17	2,23	5,32
Средняя Африка	2,31	0,02	0,84	3,17
Южная Африка	2,49	2,55	6,54	11,58
Западная Африка	3,02	0,56	3,69	7,27
Восточная Азия	28,79	144,28	331,81	504,88
Юго-Восточная Азия	21,80	26,97	43,41	92,18
Центральная Азия	0,02	0,02	4,62	4,66
Южная Азия	8,76	0,01	33,45	42,22
Западная Азия	2,89	1,41	26,29	30,59
Северная Европа	24,48	49,41	85,05	158,94
Восточная Европа	42,97	36,70	69,91	149,58
Южная Европа	5,80	13,30	40,35	59,45
Западная Европа	14,20	42,26	84,88	141,34
Океания	9,84	18,54	15,09	43,47
Итого	282,49	489,91	1 093,42	1 865,82

* *Составлено по*: [9].

ФАО также указывает на то, что в процессе лесозаготовки и деревообработки круглого леса доля древесных отходов варьируется от 40 до 55% у хвойных пород и от 34 до 55% для нехвойных пород [9]. Побочные продукты, образующиеся при производстве делового (промышленного) круглого леса (щепа, горбыль, опилки, стружка и др.), зачастую рассматривают как отходы с низкой экономической эффективностью, поэтому их выбрасывают, утилизируют или уничтожают на открытом воздухе в зависимости от страны. Такая ситуация не способствует расширению цепочки создания стоимости древесины и не активизирует развитие бизнеса в направлении переработки древесных отходов.

Таким образом, статистические данные о количестве древесных отходов имеют важное значение для разработки вариантов управления ими в рамках реализации концепции циркулярной экономики, а также при планировании мероприятий по снижению выбросов парниковых газов в атмосферу.

Управление производственными отходами

Экологическая политика промышленных предприятий неразрывно связана с рациональным использованием ресурсов на производстве. Малоотходные и ресурсосберегающие технологии обеспечивают эффективное использование ресурсов с минимальным воздействием на окружающую среду. В настоящее время необходим поиск новых возможностей вторичного использования промышленных отходов.

Промышленные отходы являются неизбежным побочным продуктом в производственных процессах. Необработанные или непереработанные отходы могут выделять токсичные и опасные материалы в окружающую среду. Ненадлежащее управление отходами может повлечь за собой серьезные затраты для предприятий [8].

Важную роль в управлении промышленными отходами играют их утилизация и обезвреживание. Основные особенности этих процессов представлены в табл. 5.

Таблица 5

Особенности обезвреживания и утилизации промышленных отходов*

	Утилизация отходов	Обезвреживание отходов
Сущность	Представляет собой процесс использования отходов в производстве при выполнении работ, оказании услуг, в том числе их повторное применение: • рециклинг – переработка вторичного сырья; • регенерация – повторное использование отходов; • рекуперация – извлечение полезных компонентов и их повторное использование	Уменьшение массы отходов, изменение их состава, физических и химических свойств в целях уменьшения вредного воздействия на природу и человека. Способы обезвреживания: • сжигание; • пиролиз; • модификация; • нейтрализация; • захоронение
Цель	Повторное использование остатков для изготовления новых материалов, создания новых продуктов	Снижение токсичности и степени негативного влияния на окружающую среду
Задачи	Эколого-экономические	Санитарно-гигиенические

* *Составлено по*: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/

Состав промышленных отходов в разных отраслях народного хозяйства существенно различается. Некоторые промышленные отходы перед утилизацией или размещением их в специализированных местах требуют обезвреживания. Размещение отходов подразумевает их складирование (размещение на поверхности земли) или захоронение (размещение отходов на глубине, как правило, в контейнерах). Для размещения используются оборудованные сооружения: полигоны, шламовые амбары, хвостохранилища, шлаковые отвалы.

В настоящее время во многих странах мира происходят быстрые изменения в практике управления промышленными отходами благодаря принятию законодательных и экономических стимулов,

направленных на реализацию устойчивых решений. Для достижения эффективного управления отходами предприятиям важно осуществлять хозяйственную деятельность в соответствии с принципами экономики замкнутого цикла. Недавние исследования [7] выявили ограниченный прогресс, достигнутый в переходе к более круговому использованию материалов, при этом линейные системы продолжают преобладать. Так, подавляющее большинство видов экономической деятельности характеризуется линейными материальными потоками, при этом менее 10% мировой экономики демонстрируют цикличность.

Управление древесными отходами

Отходы подотраслей лесопромышленного комплекса промышленности следует рассматривать как ценный ресурс, который может выступать сырьем для производства других продуктов. Большая часть древесных отходов, образующихся в лесопромышленном комплексе, может подлежать вторичной переработке. На рис. 3 показано, что на протяжении многих лет более 80% образующихся в сфере деревообработки и целлюлозно-бумажной промышленности отходов утилизируются или обезвреживаются. Статистика по аналогичному показателю в лесозаготовке отсутствует.

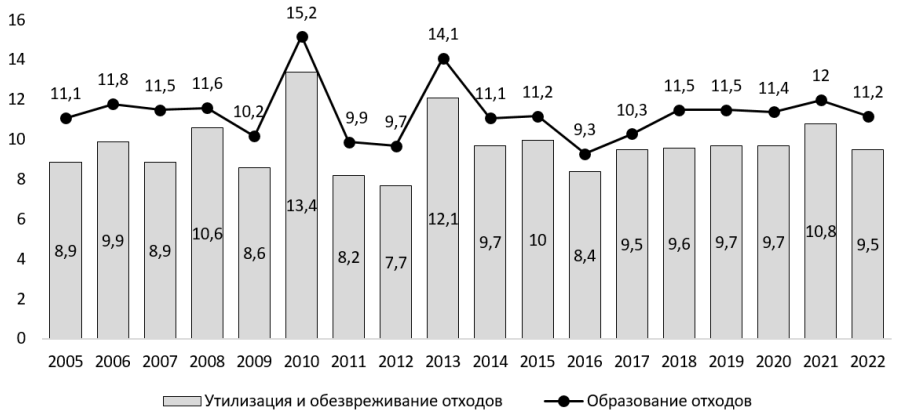


Рис. 3. Динамика образования, утилизации и обезвреживания отходов по обработке древесины, производству изделий из дерева, производству бумаги и бумажных изделий в Российской Федерации (в млн т)

Особую роль здесь должно играть не только захоронение или сжигание отходов, но и их рециркуляция. Например, отрасли промышленности, производящие целлюлозу и бумагу, древесноволокнистые плиты, обычно используют древесную щепу или побочные продукты лесопильного производства. Остатки также могут быть использованы для получения энергии как для удовлетворения внутренних нужд деревообрабатывающих предприятий, так и для внешнего использования. Древесные отходы могут выступать сырьем для производства уплотненных биоэнергетических продуктов (пеллеты, гранулы), газообразного или жидкого топлива [9].

Отечественная наука также решает вопросы, связанные с переработкой древесных отходов в ЛПК. К примеру, ученые из Красноярского научного центра Сибирского отделения РАН разработали композит путем модификации гидролизного древесного лигнина[1].

Заключение

Для реализации концепции циркулярной экономики в лесопромышленном комплексе России требуются надежные статистические данные о фактическом количе-

[1] URL: https://monocle.ru/monocle/2024/06/nauka-proizvodstvu-noviy-kompozit-iz-drevesnykh-otkhodov/

стве древесных отходов. Наибольшее количество отходов в лесопромышленном комплексе, согласно проведенным в настоящем исследовании расчетам и анализу, образуется в лесозаготовительной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной отраслях народного хозяйства. Так, ежегодный средний расчетный объем отходов в лесосечной зоне за период с 2005 по 2022 г. варьируется от 44,6 до 67,9 млн м^3, в деревообрабатывающем секторе – 5,3 млн т, целлюлозно-бумажной промышленности – 6,3 млн т. Эти цифры свидетельствуют о необходимости принятия инновационных решений, направленных на сокращение древесных отходов.

Для того чтобы свести к минимуму ущерб для окружающей природной среды, древесные отходы следует перерабатывать и/или производить из них новые продукты. Концепция циркулярной экономики неразрывно связана с этими задачами, поэтому переход к ней особенно важен для российских лесопромышленных компаний, которые в перспективе должны быть ориентированы на рациональное использование ресурсов, минимизацию отходов и бережное отношение к окружающей среде.

Список литературы

1. *Колесникова А. В.* Анализ образования и использования древесных отходов на предприятиях лесопромышленного комплекса России // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 33. – С. 116–120.

2. *Корпачев В. П., Пережилин А. И., Андрияс А. А., Казанцева Т. И.* Проблемы формирования и использования древесных отходов в лесном комплексе России // Хвойные бореальной зоны. – 2016. – № 1-2. – С. 52–55.

3. *Мартынюк А. А.* Методические подходы к оценке потенциала лесной биомассы для коммунальной биоэнергетики // Лесохозяйственная информация. – 2015. – № 2. – С. 5-12.

4. *Марченко О. В., Соломин С. В., Козлов А. Н.* Возможности использования древесных отходов в энергетике России // Экология и промышленность России. – 2019. – Т. 23. – № 6. – С. 17–21.

5. *Михайлов К. Л., Гущин В. А., Тараканов А. М.* Организация сбора и переработки лесосечных отходов и дров на лесосеке // Известия высших учебных заведений. Лесной журнал. – 2016. – № 6. – С. 98–109.

6. *Мохирев А. П., Безруких Ю. А., Медведев С. О.* Переработка древесных отходов предприятий лесопромышленного комплекса как фактор устойчивого природопользования // Инженерный вестник Дона. – 2015. – № 2-2. – С. 81.

7. *Edirisinghe L. G. L. M., Alwis A. A. P., Prakash S., Wijayasundara M., Arosha Hemali N. A.* A Volume-Based Analysis Method to Determine the Economic Value of Mixed Industrial Waste // Cleaner Environmental Systems. – 2023. – Vol. 11. – P. 100142.

8. *Khoshsepehr Z., Alinejad S., Alimohammadlou M.* Exploring Industrial Waste Management Challenges and Smart Solutions: An Integrated Hesitant Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Approach // Journal of Cleaner Production. – 2023. – Vol. 420. – P. 138327.

9. *Thiffault E., Gianvenuti A., Zuzhang X., Walter S.* The Role of Wood Residues in the Transition to Sustainable Bioenergy – Analysis of Good Practices and Recommendations for the Deployment of Wood Residues for Energy. – URL: https://www.fao.org/3/cc3826en/cc3826en.pdf

References

1. Kolesnikova A. V. Analiz obrazovaniya i ispolzovaniya drevesnykh otkhodov na predpriyatiyakh lesopromyshlennogo kompleksa Rossii [Analysis of the Formation and Use of Wood Waste at Enterprises of the Russian Timber Industry]. *Current Issues of Economic Sciences*, 2013, No. 33, pp. 116–120. (In Russ.).

2. Korpachev V. P., Perezhilin A. I., Andriyas A. A., Kazantseva T. I. Problemy formirovaniya i ispolzovaniya drevesnykh otkhodov v lesnom komplekse Rossii [Problems of Formation and Use of Wood Waste in the Russian Forestry]. *Conifers of the Boreal Zone*, 2016, No. 1-2, pp. 52–55. (In Russ.).

3. Martynyuk A. A. Metodicheskie podkhody k otsenke potentsiala lesnoy biomassy dlya kommunalnoy bioenergetiki [Methodological Approaches to Assessing the Potential of Forest Biomass for Municipal Bioenergy]. *Forestry Information*, 2015, No. 2, pp. 5-12. (In Russ.).

4. Marchenko O. V., Solomin S. V., Kozlov A. N. Vozmozhnosti ispolzovaniya drevesnykh otkhodov v energetike Rossii [Possibilities of Using Wood Waste in the Russian Energy Sector]. *Ecology and Industry of Russia*, 2019, Vol. 23, No. 6, pp. 17–21.

5. Mikhaylov K. L., Gushchin V. A., Tarakanov A. M. Organizatsiya sbora i pererabotki lesosechnykh otkhodov i drov na lesoseke [Organization of Collection and Processing of Logging Waste and Firewood at the Cutting Site]. *News of Higher Educational Institutions. Forest Magazine*, 2016, No. 6, pp. 98–109. (In Russ.).

6. Mokhirev A. P., Bezrukikh Yu. A., Medvedev S. O. Pererabotka drevesnykh otkhodov predpriyatiy lesopromyshlennogo kompleksa kak faktor ustoychivogo prirodopolzovaniya [Processing of Wood Waste from Timber Industry Enterprises as a Factor in Sustainable Environmental Management]. *Engineering Bulletin of the Don*, 2015, No. 2-2, p. 81. (In Russ.).

7. Edirisinghe L. G. L. M., Alwis A. A. P., Prakash S., Wijayasundara M., Arosha Hemali N. A. A Volume-Based Analysis Method to Determine the Economic Value of Mixed Industrial Waste. *Cleaner Environmental Systems*, 2023, Vol. 11, p. 100142.

8. Khoshsepehr Z., Alinejad S., Alimohammadlou M. Exploring Industrial Waste Management Challenges and Smart Solutions: An Integrated Hesitant Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Approach. *Journal of Cleaner Production*, 2023, Vol. 420, p. 138327.

9. Thiffault E., Gianvenuti A., Zuzhang X., Walter S. The Role of Wood Residues in the Transition to Sustainable Bioenergy – Analysis of Good Practices and Recommendations for the Deployment of Wood Residues for Energy. Available at: https://www.fao.org/3/cc3826en/cc3826en.pdf

Сведения об авторах

Александр Анатольевич Данилов
аспирант кафедры экономики и управления Череповецкого государственного университета.
Адрес: ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет», 162600, Череповец, проспект Советский, д. 10.
E-mail: aadanilov@chsu.ru
ORCID: 0009-0001-5655-0162

Наталья Николаевна Яшалова
доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и управления Череповецкого государственного университета.
Адрес: ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет», 162600, Череповец, проспект Советский, д. 10.
E-mail: natalij2005@mail.ru
ORCID: 0000-0001-7279-3140

Information about the authors

Alexander A. Danilov
Post-Graduate Student of the Department for Economics and Management of the Cherepovets State University.
Address: Cherepovets State University, 10 Sovetsky Avenue, Cherepovets, 162600, Russian Federation.
E-mail: aadanilov@chsu.ru
ORCID: 0009-0001-5655-0162

Natalia N. Yashalova
Doctor of Economics, Assistant Professor, Head of the Department for Economics and Management of the Cherepovets State University.
Address: Cherepovets State University, 10 Sovetsky Avenue, Cherepovets, 162600, Russian Federation.
E-mail: natalij2005@mail.ru
ORCID: 0000-0001-7279-3140

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-187-197

CC BY

ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ НА ПРИМЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

А. И. Саримова, Н. В. Седова
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва Россия

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и реализации социально-экономической политики региона. Основным механизмом реализации стратегии социально-экономического развития являются государственные программы. Цель данной статьи – предложить альтернативный подход к планированию значений показателей государственных программ на следующие периоды с учетом достигнутых фактических результатов в предыдущие периоды. На основе данных сводных годовых докладов о ходе реализации государственных программ Санкт-Петербурга был выполнен перерасчет уровня достижения целевых показателей за 2023 г. Результаты анализа показали, что при расчете уровня достижения с опорой на результаты 2022 г. значение более 110% получилось по 5 показателям из 54 против 17 показателей при расчете от установленного планового значения. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейших исследований, оценки эффективности реализации государственных программ, эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации.
Ключевые слова: эффективность, целевые показатели, стратегия социально-экономического развития, показатель, индикатор.

CHANGING APPROACH TO ASSESSING EFFICIENCY OF STATE PROGRAMS, ILLUSTRATED BY IMPLEMENTATION OF STATE PROGRAMS IN ST. PETERSBURG

Alina I. Sarimova, Nadezhda V. Sedova
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow Russia

Topicality of the research is stipulated by the necessity to elaborate and realize social and economic policy in the region. The principle mechanism of realizing strategy of social and economic development is state programs. The goal of the article is to advance an alternative approach to planning values of state program figures for the coming periods with due regard to factual results of the previous ones. On the basis of consolidated annual reports on state program implementation in St. Petersburg the level of target figures for 2023 was re-calculated. Results of the analysis showed that in calculating the level of attainment leaning on results of 2022 the value of more than 110% was obtained on 5 indicators from 54 in comparison with 17 indicators in calculation based on the fixed plan value. These findings can be used for further investigations, assessment of efficiency of state program implementation, effectiveness of top-officials' activities and results of executive bodies' work in entities of the Russian Federation.
Keywords: efficiency, target indicators, strategy of social and economic development, figure, indicator.

Разработка и реализация социально-экономической политики – неотъемлемая часть развития региона. Усложнение общественно-хозяйственной жизни, необходимость учета различных факторов, влияющих на экономику региона, развитие технологий привлекают внимание исследователей и повышают значение качества сформированных стратегий и механизмов реализации социально-экономической политики региона [2].

Изменение сравнительных показателей социально-экономического положения Санкт-Петербурга и Российской Федерации в 2021–2023 гг., представленное в табл. 1, показывает, что основное падение показателей относительно предыдущего года произошло в 2022 г. Если в 2021 г. развитие Санкт-Петербурга осуществлялось в рамках принятых ограничительных мер и перехода к новым санитарным, производственным и социальным стандартам работы после пандемии COVID-19, то с 2022 г. развитие города может быть обусловлено резким изменением геополитической ситуации и введенными санкциями.

Таблица 1

Сравнение социально-экономического положения Санкт-Петербурга и Российской Федерации за период 2021–2023 гг.* (в % год к году)

Наименование показателя	2021			2022			2023		
	Санкт-Петербург	Российская Федерация	Дельта, %	Санкт-Петербург	Российская Федерация	Дельта, %	Санкт-Петербург	Российская Федерация	Дельта, %
Индекс промышленного производства, %	107,5	105,5	1,9	103,9	99,4	4,3	109,9	103,5	5,8
Индекс потребительских цен (к декабрю предыдущего года), %	108,7	108,4	0,3	111,5	111,9	–0,4	106,8	107,4	–0,6
Динамика оборота розничной торговли, %	115,0	107,5	6,5	87,5	93,3	–6,6	119,2	111,5	6,5
Динамика объема платных услуг населению, %	122,1	118,1	3,3	104,0	103,2	0,8	115,3	–	–
Реальные денежные доходы населения, %	107,9	104,4	3,2	98,4	98,6	–0,2	103,8	105,6	–1,7
Номинальная средняя начисленная заработная плата одного работника, тыс. руб.	73,4	54,7	25,5	84,5	64,2	24,0	96,2	74,9	22,2

* Составлено по данным отчетов за 2021, 2022 и 2023 гг. – URL: https://cedipt.gov.spb.ru/monitoring-pokazatelej/analiz-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya/itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sankt-peterburga/ (дата обращения: 01.09.2024).

Рост индекса промышленного производства (ИПП) опережает показатели по стране на 1,9% (2021 г.), однако в 2022 и 2023 гг. произошло увеличение до 4,3 и 5,8% соответственно. Рост в 2022 г. был связан с увеличением производства летательных аппаратов и соответствующего оборудования (на 35,6%) и прочих транспортных средств, не включенных в другие группировки (на 24,3%). В 2023 г. наибольший рост показало производство компьютеров, электронных и оптических изделий, а также производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки. Динамика оборота розничной торговли после спада в 2022 г. перешла к росту в 2023 г. и вышла на показатели превышения среднего значения по стране на 6,5%. При

этом рост индекса потребительских цен (ИПЦ) и номинальной средней заработной платы год к году свидетельствуют о фактически сложившемся росте уровня потребительской инфляции. В Санкт-Петербурге рост ИПЦ минимально превысил рост по стране на 0,2% в 2021 г., однако в 2022 и 2023 гг. показал снижение на 0,4 и 0,6% соответственно.

Реальные денежные доходы в 2021 г. были выше среднего значения по стране на 3,2%, но в 2022 и 2023 гг. показали снижение на 0,2 и 1,7% соответственно. Номинальная заработная плата в Санкт-Петербурге в 2021 г. была на 25,5% выше среднего уровня по стране, однако в 2023 г. разница сократилась до 22,2%.

Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 г. (далее – Стратегия СЭР), утвержденная в 2018 г., регулярно обновляется. Она состоит из 4 направлений, 18 целей и 116 задач, мониторинг реализации которых осуществляется по 54 целевым показателям [3]. Стратегия реализуется через разработанный план мероприятий. Механизмом реализации Стратегии на среднесрочный период являются 18 государственных программ (ГП), на которые приходится порядка 90% расходов бюджета города.

Согласно Методическим рекомендациям по расчету уровня достижения национальных целей развития Российской Федерации, национальных проектов (программ), государственных программ Российской Федерации и их структурных элементов, инициатив социально-экономического развития Российской Федерации, региональных проектов[1], размещенным на сайте системы государственной автоматизированной системы «Управление», подтверждение полноты и достоверности информации о реализации региональных проектов осуществляется в соответствии с актами органов государственной власти субъектов Российской Федерации и (или) методическими рекомендациями, разработанными в субъектах Российской Федерации.

В Санкт-Петербурге механизмы программно-целевого планирования на основании ГП используются с 2013 г. Основными документами, регламентирующими оценку эффективности реализации ГП, являются Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 25 декабря 2013 г. № 1039 «О порядке принятия решений о разработке государственных программ Санкт-Петербурга, формирования, реализации и проведения оценки эффективности их реализации», от 25 декабря 2015 г. № 1186 «Об утверждении Методики оценки эффективности реализации государственных программ Санкт-Петербурга и о внесении изменения в Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 25 декабря 2013 г. № 1039».

Оценка эффективности за прошедший год проводится по двум критериям:

– степень достижения целевых показателей государственной программы и индикаторов подпрограмм и отдельных мероприятий;

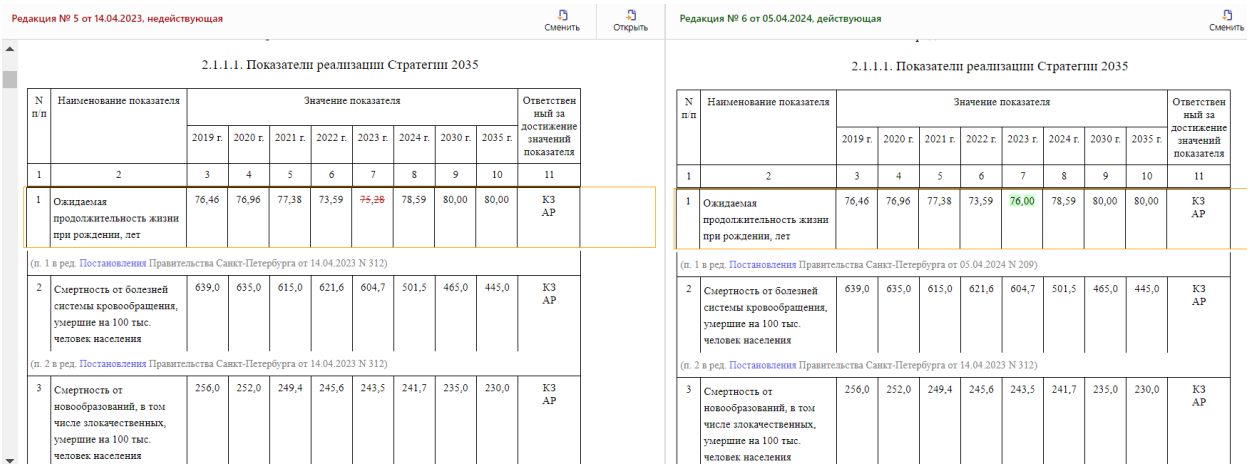
– степень соответствия запланированному уровню затрат и эффективности использования средств бюджета Санкт-Петербурга на реализацию государственной программы.

Если расчетный показатель эффективности выше 90%, то исполнение ГП рассматривается как высокое; исполнение от 80 до 90% – среднее; от 70 до 80% – удовлетворительное. Как оценивается эффективность ниже 70%, в методике не указано.

Анализ отчетов по исполнению Стратегии СЭР показал, что не по всем показателям происходит корректировка фактических значений предыдущего года. Например, сравнение двух редакций Стратегии СЭР от 14 апреля 2023 г. и 14 апреля 2024 г. выявило, что для показателя «Ожидаемая продолжительность жизни при рождении» фактические данные за 2023 г. были внесены (75,8 лет – плановое значение, 76 лет – фактическое значение, уровень достиже-

[1] URL: https://gasu.gov.ru/preview?fileId=12934

ния – 100,8%), а для показателя «Смертность от болезней системы кровообращения, умершие на 100 тыс. человек населения» при факте в 542,9 человек было оставлено плановое значение – 604,7 человек, уровень достижения – 111,4%; для показателя «Смертность от новообразований, в том числе злокачественных, умершие на 100 тыс. человек населения» – план 243,5 человек, факт – 220,4 человек, уровень достижения – 110,5% (рис. 1). Возможно, невнесение фактических данных за предыдущие периоды позволяет перевыполнять планы на следующие годы и, соответственно, отчитываться об успешном выполнении ГП и повышенном уровне достижения показателей.



Редакция № 5 от 14.04.2023, недействующая

2.1.1.1. Показатели реализации Стратегии 2035

N п/п	Наименование показателя	Значение показателя								Ответственный за достижение значений показателя
		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2030 г.	2035 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	76,46	76,96	77,38	73,59	~~75,28~~	78,59	80,00	80,00	КЗ АР
(п. 1 в ред. Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 14.04.2023 N 312)										
2	Смертность от болезней системы кровообращения, умершие на 100 тыс. человек населения	639,0	635,0	615,0	621,6	604,7	501,5	465,0	445,0	КЗ АР
(п. 2 в ред. Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 14.04.2023 N 312)										
3	Смертность от новообразований, в том числе злокачественных, умершие на 100 тыс. человек населения	256,0	252,0	249,4	245,6	243,5	241,7	235,0	230,0	КЗ АР

Редакция № 6 от 05.04.2024, действующая

2.1.1.1. Показатели реализации Стратегии 2035

N п/п	Наименование показателя	Значение показателя								Ответственный за достижение значений показателя
		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2030 г.	2035 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	76,46	76,96	77,38	73,59	76,00	78,59	80,00	80,00	КЗ АР
(п. 1 в ред. Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 05.04.2024 N 209)										
2	Смертность от болезней системы кровообращения, умершие на 100 тыс. человек населения	639,0	635,0	615,0	621,6	604,7	501,5	465,0	445,0	КЗ АР
(п. 2 в ред. Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 14.04.2023 N 312)										
3	Смертность от новообразований, в том числе злокачественных, умершие на 100 тыс. человек населения	256,0	252,0	249,4	245,6	243,5	241,7	235,0	230,0	КЗ АР

Рис. 1. Сравнение редакций Стратегий СЭР от 14 апреля 2023 г. и 14 апреля 2024 г.

Составлено по: URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-ser-2035/ (дата обращения: 01.09.2024).

Для проверки выдвигаемой гипотезы был произведен перерасчет достижения значений показателей по ГП Санкт-Петербурга за 2023 г. относительно фактически достигнутых значений в 2022 г.

В табл. 2 показаны отклонения по показателям в рамках направления «Развитие человеческого капитала», цель 1.1 «Обеспечение устойчивого естественного прироста населения, укрепление его здоровья и увеличение ожидаемой продолжительности жизни». Для показателей «Смертность от болезней системы кровообращения, умершие на 100 тыс. человек населения» и «Смертность от новообразований, в том числе злокачественных, умершие на 100 тыс. человек населения» плановые данные 2023 г. были ниже фактических данных за 2022 г. При пересчете уровня достижения с учетом фактических результатов 2022 г. процент достижения снизился со 111,35% («Смертность от болезней системы кровообращения») до 101,12% и со 110,48% («Смертность от новообразований, в том числе злокачественных») до 94,06%. При этом по второму показателю зафиксировано его неисполнение. Несмотря на улучшение значения относительно фактических данных 2022 г. по показателю «Смертность населения трудоспособного возраста, умершие на 100 тыс. человек населения соответствующего возраста», его фактическое значение за 2023 г. было на 0,13% ниже значения 2022 г. Расчеты по фактическим данным 2022 г. для значений показателей «Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет» и «Младенческая смертность, случаев на 1 тыс. родившихся живыми» показали улучшение динамики на 1,06 и 13,33% соответственно.

Уровень достижения для показателя «Суммарный коэффициент рождаемости, число родившихся на одну женщину» вви-

ду его исключения из соответствующего регионального проекта и федерального проекта отсутствует, однако фактические значения показали ухудшение динамики с 1,28 до 1,26 при целевом значении на 2035 г. 1,68.

Таблица 2

Отклонения по показателям в рамках направления «Развитие человеческого капитала», цель 1.1*

Наименование показателя (индикатора), единица измерения	Значение показателя (индикатора) по годам						
	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)	2023 (факт)	Цель 2035	Уровень достижения (согласно отчету), %	2023 факт к 2022 факт (расчет), %
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	73,59	75,80	76,00	76,60	80,00	100,79	*101,06*
Смертность от болезней системы кровообращения, умершие на 100 тыс. человек населения	621,60	*549,00*	*604,70*	542,90	445,00	111,38	*101,12*
Смертность от новообразований, в том числе злокачественных, умершие на 100 тыс. человек населения	245,60	*207,30*	*243,50*	220,40	230,00	110,48	*94,06*
Смертность населения трудоспособного возраста, умершие на 100 тыс. человек населения соответствующего возраста	338,80	372,50	330,00	373,00	235,00	88,47	*99,87*
Младенческая смертность, случаев на 1 тыс. родившихся живыми	3,40	3,40	3,30	3,00	3,32	110,00	*113,33*
Суммарный коэффициент рождаемости, число родившихся на одну женщину	–	1,28	–	1,26	1,68		*98,44*

* Табл. 2–5 составлены по данным отчетов за 2022 и 2023 гг. – URL: https://cedipt.gov.spb.ru/strategicheskoe-planirovanie/gosudarstvennye-programmy-sankt-peterburga/otcheti-o-realizacii-gp/ (дата обращения: 01.09.2024).

По итогам заседания Совета по стратегическому развитию и нацпроектам и комиссий Госсовета по направлениям социально-экономического развития, проведенного 29 мая 2024 г., должен быть рассмотрен вопрос включения показателя «Суммарный коэффициент рождаемости» в перечень показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации, что потребует проработки инициатив и мероприятий, которые могут повлиять на увеличение количества рожденных детей[1].

Отдельно стоит рассмотреть целевые значения показателей на 2035 г. и проанализировать тренд, заложенный в Стратегии СЭР Санкт-Петербурга. Для показателя «Смертность от новообразований, в том числе злокачественных, умершие на 100 тыс. человек населения» плановые значения на 2023 г. (243,5 чел.) и на 2035 г. (230 чел.) ниже фактических значений 2022 г. (207,3 чел.) и 2023 г. (220,4 чел.). Возможно, у Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга имеются дополнительные данные, которые позволяют прогнозировать ухудшение ситуации в части смертности от новообразований, либо это ошибка планирования.

Пересмотр результатов по цели 1.2 «Повышение образованности, качества и доступности образования для всех слоев населения» показал, что значения двух из трех показателей при расчете от фактических значений 2022 г. показали ухудшение динамики. Значение показателя «Отношение обеспеченности населения местами в

[1] URL: http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/74712

общеобразовательных организациях к потребности» снизилось на 3,81%. Значение показателя «Удельный вес численности выпускников… трудоустроившихся в течение первого года после окончания обучения» составило 101,51%, что на 16,86% ниже уровня достижения, указанного в отчете. При этом целевые значения на 2035 г. составляют 70%, несмотря на то, что фактический уровень 2022 и 2023 гг. составляет 73 и 74,1% соответственно. Получается, что в значение целевого показателя заложено ухудшение ситуации, несмотря на выделяемое финансирование.

В рамках цели 1.3 «Обеспечение гармоничного развития личности на основе культурного и исторического наследия Санкт-Петербурга» значения обоих плановых показателей 2023 г. ниже, чем факт 2022 г. При пересчете процента достижения значение показателя «Количество мероприятий по популяризации объектов культурного наследия» составило 81,54%, что означает невыполнение плана, а не перевыполнение его на 22,43%. Значение показателя «Рост количества посещений учреждений культуры всех типов» в 2022 г. вырос в 1,5 раза относительно 2017 г. при плановом значении 1,09. В 2023 г. плановые и фактические значения были равны и составляли 1,12 раза. Целевой показатель на 2035 г. – рост в 1,28 раза относительно 2017 г. Исполнение в 2023 г. к факту 2022 г. составило 74,67% и соответствует невыполнению плана, а не его выполнению на 100%.

В цели 1.5 «Повышение уровня благосостояния граждан и развитие системы социальной защиты, поддержки и социального обслуживания населения» значение показателя «Доля населения, имеющего денежные доходы ниже величины прожиточного минимума, в общей численности населения Санкт-Петербурга» на конец 2022 г. составляло 4,5%, при этом плановое значение на 2023 г. было 5,2%, а факт – 4,4%. Целевое значение на 2035 г. составляет 2,6%. После перерасчета исполнения от факта 2022 г. достижение составило 102,27% вместо 118,18% от плана 2023 г.

В направлении «Повышение качества городской среды» по 3 из 12 показателей плановые значения 2023 г. выше, чем факт 2022 г. Уровень исполнения по ним для показателя «Степень износа основных фондов коммунальной инфраструктуры» при расчете от факта 2022 г. составляет 100,50% вместо 111,22% от плана (рис. 2), для показателя «Степень удовлетворенности населения Санкт-Петербурга уровнем жилищно-коммунального обслуживания» – 87,56% вместо 93,04% (рис. 3), для показателя «Обеспеченность общей площадью жилья» – 101,83% вместо 103,73%.

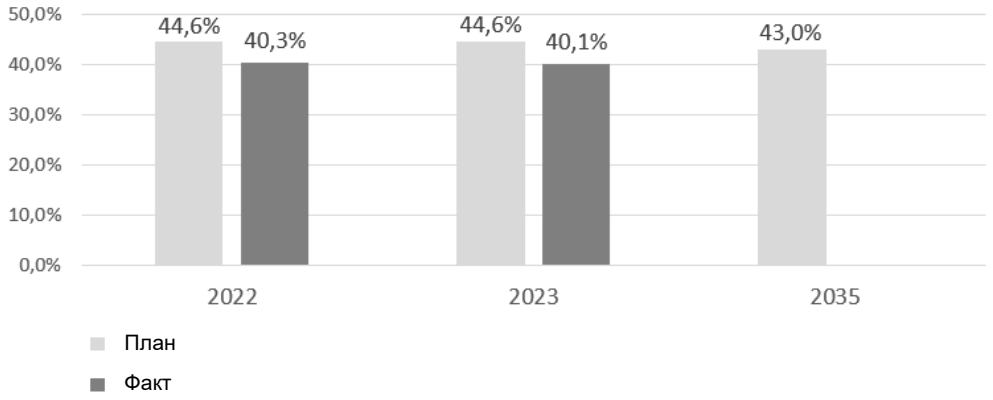


Рис. 2. Степень износа основных фондов коммунальной инфраструктуры

Рис. 2–4 составлены по данным отчетов за 2022 и 2023 гг. – URL: https://cedipt.gov.spb.ru/strategicheskoe-planirovanie/gosudarstvennye-programmy-sankt-peterburga/otcheti-o-realizacii-gp/ (дата обращения: 01.09.2024).

В направлении «Обеспечение устойчивого экономического роста» определено пять целей и 18 показателей, из которых 11 плановых значений 2023 г. выше, чем факт 2022 г. В цели значение показателя «Среднегодовой темп роста ВРП на душу населения (в основных ценах) ежегодно в среднем за период)» в 2022 г. составляло 110,3%, план 2023 г. – 108,9%.

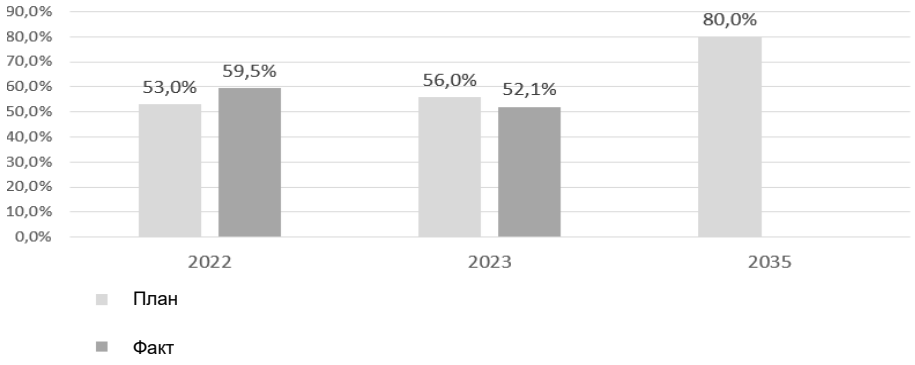


Рис. 3. Степень удовлетворенности населения Санкт-Петербурга уровнем жилищно-коммунального обслуживания

В цели 3.2 «Создание благоприятного предпринимательского климата, развитие конкурентной среды и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» все четыре показателя имеют заниженный план относительно факта 2022 г.

Санкт-Петербург регулярно занимает высокие позиции в различных рейтингах развития регионов. Согласно Стратегии СЭР, позиция города в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата должна быть в двадцатке. По нашему мнению, этот показатель очень сильно занижен. Город федерального значения должен входить минимум в десятку городов по инвестиционному климату. Фактические данные за 2022 г. показывают, что город находится на шестом месте. Было бы целесообразно поставить целью сохранить 6-е место в рейтинге либо подняться выше, но ни в коей мере не ставить целью более низкое место.

Значение показателя «Доля предпринимателей, удовлетворенных условиями ведения бизнеса в Санкт-Петербурге» показывает рост в 2023 г. по сравнению с 2022 г. на 3,1%. Уровень достижения, рассчитанный от факта 2022 г., составляет 104,4% вместо 134,06% при расчете от плана 2023 г. (рис. 4). Таким образом, превышение уровня исполнения свидетельствует об изначальном занижении плановых значений.

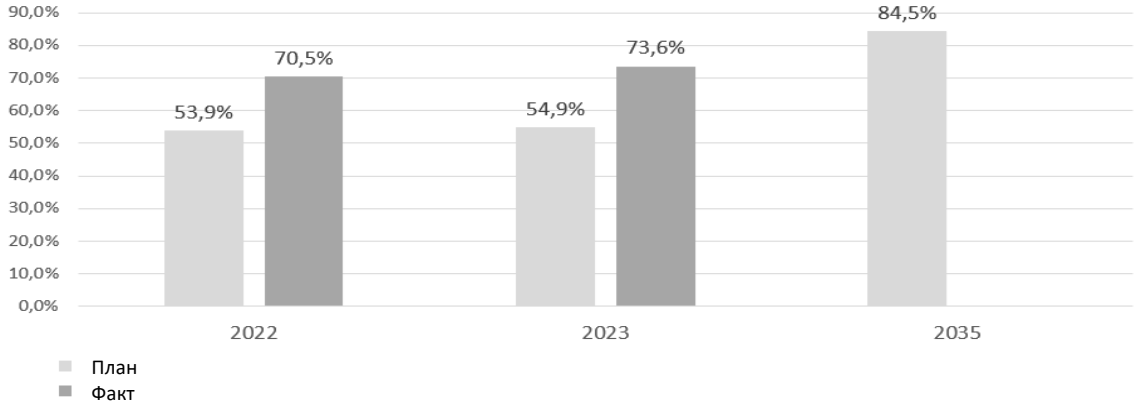


Рис. 4. Доля предпринимателей, удовлетворенных условиями ведения бизнеса в Санкт-Петербурге

Отдельно выделим показатель «Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства». Если посмотреть на целевое значение 2035 г. (1 541 тыс. чел.), можно предположить, что целью администрации города является сокращение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства в долгосрочной перспективе либо в целом сокращение численности населения города при сохранении доли занятых в сфере малого и среднего бизнеса. Тем не менее плановые значения 2023 г. (1 627,30 тыс. чел.) ниже фактических 2022 г. (1 922,20 тыс. чел.) на 15%, что привело к уровню достижения в 131,18% (2 134,70 тыс. чел. – факт в 2023 г.). Отметим, что при сравнении с фактом 2022 г. количество занятых увеличилось на 11,06%.

В цели 3.4 «Развитие сферы туризма» оба показателя имеют заниженный план относительно факта 2022 г. (табл. 3).

Таблица 3

Отклонения по показателям в рамках направления «Обеспечение устойчивого экономического роста», цель 3.4 (в %)

Наименование показателя (индикатора)	Значение показателя (индикатора) по годам						
	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)	2023 (факт)	Цель 2035	Уровень достижения (согласно отчету)	2023 факт к 2022 факт (расчет)
Темп роста туристских прибытий в Санкт-Петербург (ежегодно в среднем за период)	103,70	*133,10*	*105,00*	124,40	102,40	118,48	*93,46*
Темп роста объема платных услуг, предоставляемых гостиницами и аналогичными средствами размещения (ежегодно в среднем за период)	104,30	*165,10*	*104,60*	135,60	103,80	129,64	*82,13*

Ввиду условий, сложившихся в 2022 г., туристский поток переориентировался на внутренний рынок. Рост турпотока в 2023 г. составил 12,8%. С учетом проводимой работы над внутренним туризмом плановые значения ежегодного роста около 5% выглядят заниженными. При этом ожидание повторения пика 2022 г. по предоставлению гостиничных услуг, когда рост был связан с уходом международных гостиничных брендов и увеличением доли отечественных сетей, является оптимистичным. В данных показателях, возможно, стоит ориентировать на сохранение ежегодных темпов роста в 20%.

Достижение цели 3.5 «Содействие формированию и рациональному использованию трудовых ресурсов Санкт-Петербурга» оценивается по двум показателям. Данные, приведенные в табл. 4, показывают, что значения плана 2023 г. ниже факта 2022 г. Несмотря на то, что плановый уровень безработицы в Санкт-Петербурге ниже среднероссийского показателя, составляющего 3,2%, городом проводится дальнейшая работа по его снижению. При расчете уровня достижения в 2023 г. от плана 2022 г. значение составило 112,5%, что свидетельствует о дальнейшем улучшении ситуации. При расчете уровня достижения от плановых значений 2023 г. получается перевыполнение плана на 25%. Удельный вес численности высококвалифицированных работников уменьшился на 1,88% относительно факта 2022 г., при этом при расчете от плановых значений 2023 г. наблюдается перевыполнение на 5,84%.

Таблица 4

Отклонения по показателям в рамках направления «Обеспечение устойчивого экономического роста», цель 3.5 (в %)

Наименование показателя (индикатора)	Значение показателя (индикатора) по годам						
	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)	2023 (факт)	Цель 2035	Уровень достижения (согласно отчету)	2023 факт к 2022 факт (расчет)
Уровень безработицы в Санкт-Петербурге (по методологии Международной организации труда)	2,50	*1,80*	*2,00*	1,60	2,00	125,00	*112,50*
Удельный вес численности высококвалифицированных работников в общей численности квалифицированных работников	39,40	*42,50*	*39,40*	41,70	41,00	105,84	*98,12*

В направлении «Обеспечение эффективности управления и развитие гражданского общества» по всем 6 показателям плановые значения 2023 г. ниже фактических за 2022 г. (табл. 5).

Таблица 5

Отклонения по показателям в рамках направления «Обеспечение эффективности управления и развитие гражданского общества»

Наименование показателя (индикатора)	Значение показателя (индикатора) по годам						
	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)	2023 (факт)	Цель 2035	Уровень достижения (согласно отчету), %	2023 факт к 2022 факт (расчет), %
Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг, %	90,00	*93,00*	*90,00*	94,00	90,00	104,44	*101,08*
Время ожидания в очереди при обращении заявителя в МФЦ для предоставления государственных и муниципальных услуг Санкт-Петербурга, мин	15,00	*2,15*	*15,00*	1,00	15,00	1500,00	*215,00*
Доля населения, положительно оценивающего деятельность исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга, %	64,00	*72,60*	*65,00*	75,00	70,00	115,38	*103,31*
Количество зарегистрированных преступлений на 100 тыс. человек населения, ед.	1 050,00	*1 171,00*	*1 210,20*	1 196,90	850,00	101,11	*97,84*
Степень удовлетворенности населения уровнем своей личной безопасности, %	75,80	*89,10*	*76,20*	89,60	82,00	117,59	*100,56*
Доля граждан, проживающих в Санкт-Петербурге, положительно оценивающих состояние межнациональных отношений в Санкт-Петербурге, %	61,50	*66,50*	*62,00*	57,00	71,00	91,94	*85,71*

Среди значений данных показателей вызывает интерес аномально высокий уровень достижения по показателю «Время ожидания в очереди при обращении заявителя в МФЦ» – 1 500%, что объясняется оказанием услуг по предварительной записи. Регламентированное время ожидания не должно превышать 15 минут, однако, по данным системы электронного управления очередью, это время составило 1 минуту 26 секунд. В данном случае мы бы предложили отслеживать длительность по двум потокам обращений: через предварительную запись и без предварительной записи.

Рост количества зарегистрированных преступлений в 2023 г. (план – 1 210,2, факт – 1 196,9 на 100 тыс. чел.) по сравнению с 2022 г. (план – 1 050, факт – 1 171 на 100 тыс. чел.) обусловлен увеличением фактов мошенничества с 15 853 в 2022 г. до 19 836 в 2023 г. (увеличение на 25,1% по сравнению с 2022 г.). Однако мы считаем, что увеличение плана по количеству преступлений на 2023 г., особенно с учетом значения на 2035 г., равного 850 на тыс. человек, что явно указывает на сокращение в долгосрочной перспективе, может рассматриваться как ошибка планирования либо намеренное занижение плана. Аналогичная ситуация происходит по значениям показателя «Степень удовлетворенности населения уровнем своей личной безопасности», где уровень достижения в 117,59% получен за счет низкого плана на 2023 г. (76,20%). При перерасчете уровня достижения к факту 2022 г. (89,10%) получается значение 100,56%. В современных условиях в России необходимо сделать так, чтобы уровень социально-экономического развития субъектов не снижался, а повышался. Это можно осуществить с помощью проведения грамотной региональной политики, которая и будет определять дальнейшее развитие региона.

Исследование отчета о реализации государственных программ за 2023 г. показало, что по 17 показателями из 54 уровень достижения составил более 110%. Как отмечает С. Б. Колеров, небольшое недовыполнение или перевыполнение плана (95–105% или 98–103%) придает процессу оценки большую гибкость, а существенное перевыполнение плана свидетельствует о низком качестве планирования [1]. Значительное перевыполнение плана с учетом того, что в нормативных документах ничего не сказано об уровне исполнения государственных программ ниже 70%, заставляет задуматься о причинах происходящего. Имело ли место искусственное занижение плановых цифр, чтобы показать высокий результат? Было ли перераспределение ресурсов за счет других проектов? Насколько перевыполнение показателя повлияло на долгосрочные цели? При расчете уровня достижения с опорой на результаты 2022 г. уровень достижения более 110% получился по 5 показателям.

Важно отметить тот факт, что все показатели являются расчетными, хотя по многим из них мнение населения может дополнить качество оценки ситуации. При планировании важно корректно оценить текущий срез потребностей в натуральных показателях и уже от него делать прогноз на будущие периоды. Отметим, что отчеты по реализации государственных программ публикуются раз в год, что недостаточно для отслеживания динамики. Публикация данных на ежемесячной либо ежеквартальной основе могла бы стать основой для исследования динамики изменения показателей в течение года и, возможно, построения новых гипотез и выявления дополнительных закономерностей.

Произошедшие значимые изменения (пандемия COVID-19, начало СВО и ужесточение санкций) не могли не отразиться на приоритетах региональной политики Санкт-Петербурга, однако по состоянию на 2024 г. ключевые индикаторы исполнения государственных программ отсчитываются от 2017 г. что, по нашему мнению, является некорректным и нуждается в пересмотре. Фактические данные за 2023 г. могут быть рассмотрены как базовые для дальнейшей реализации государственных программ города.

Список литературы

1. *Колеров С. Б.* Механизмы повышения эффективности государственных программ в регионах Дальневосточного федерального округа : дис. ... канд. экон. наук. – М., 2021.

2. *Петросянц В. З., Дохолян С. В., Шахтаманова Л. Г., Петросянц Д. В.* Механизм регулирования регионального развития: особенности формирования и алгоритм реализации // Экономика и управление. – 2018. – № 8. – С. 8–13.

3. *Саримова А. И.* Документы стратегического планирования региона на примере г. Санкт-Петербурга // Исследования и практика в социально-экономической и гуманитарной сфере : сборник статей XXII Всероссийской (национальной) научной конференции, Санкт-Петербург, 11 декабря 2023 года. – СПб. : Гуманитарный национальный исследовательский институт «Нацразвитие», 2023. – С. 52–55.

References

1. Kolerov S. B. Mekhanizmy povysheniya effektivnosti gosudarstvennykh programm v regionakh Dalnevostochnogo federalnogo okruga. Diss. kand. ekon. nauk [Mechanisms for Improving the Effectiveness of Government Programs in the Regions of the Far Eastern Federal District. PhD econ. sci. diss.]. Moscow, 2021. (In Russ.).

2. Petrosyants V. Z., Dokholyan S. V., Shakhtamanova L. G., Petrosyants D. V. Mekhanizm regulirovaniya regionalnogo razvitiya: osobennosti formirovaniya i algoritm realizatsii [Regulation Mechanism of Regional Development: Specifics of Formation and Implementation Algorithm]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 2018, No. 8, pp. 8–13. (In Russ.).

3. Sarimova A. I. Dokumenty strategicheskogo planirovaniya regiona na primere g. Sankt-Peterburga [Strategic Planning Documents of the Region on the Example of the City of St. Petersburg]. *Research and Practice in Socio-Economic and Humanitarian Sphere. Collection of articles of 22nd All-Russian (national) scientific conference, St. Petersburg, December 11, 2023*. Saint Petersburg, Gumanitarnyy natsionalnyy issledovatelskiy institut «Natsrazvitie», 2023, pp. 52–55. (In Russ.).

Сведения об авторах

Алина Игоревна Саримова
соискатель кафедры национальной
и региональной экономики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: alina_sarimova@mail.ru
ORCID: 0009-0007-8873-8614

Надежда Васильевна Седова
доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой экономики
промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Sedova.NV@rea.ru
ORCID: 0000-0002-5670-2437

Information about the authors

Alina I. Sarimova
Post-Graduate Student
of the Department for National
and Regional Economics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: alina_sarimova@mail.ru
ORCID: 0009-0007-8873-8614

Nadezhda V. Sedova
Doctor of Economics, Professor,
Heard of the Department
for Inducstrial Economics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Sedova.NV@rea.ru
ORCID: 0000-0002-5670-2437

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-198-208

CC BY

ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

А. В. Фроликов, А. Е. Трубин, А. Н. Алексахин, А. М. Нечаев
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

В статье анализируется применение технологий искусственного интеллекта в различных сферах человеческой деятельности с особым акцентом на их использовании в области корпоративного управления. Консеквентный анализ литературных источников и контент-анализ позволяют сделать вывод о растущем интересе к применению таких технологий, при этом параллельно возникают опасения и риски, связанные с этими инновациями. Авторы приводят примеры оценки эффективности и целесообразности использования искусственного интеллекта как представителями бизнес-сообщества, государственных структур, так и научного сообщества. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что для успешного решения разнообразных задач с применением технологий искусственного интеллекта необходимо учитывать возможные риски и ограничения, которые могут быть нивелированы или смягчены через четкую регламентацию процесса их внедрения и использования.
Ключевые слова: бизнес-процессы, инновации, цифровые технологии, риски.

PROSPECTS AND RISKS OF USING AI TECHNOLOGY IN CORPORATE MANAGEMENT

Anton V. Frolikov, Aleksandr E. Trubin,
Aleksandr N. Aleksahin, Andrey M. Nechaev
Moscow University for Industry and Finance "Synergy",
Moscow, Russia

The article analyzes the use of AI technologies in different spheres of human activities with special focus on their use in the field of corporate management. Consequent analysis of literature sources and content-analysis allowed the authors to draw a conclusion about the growing interest in using such technologies, at the same time fears and risks dealing with this innovation arise. The authors give examples of assessing efficiency and expediency of AI using both by representatives of business-communities, state structures and by academic quarters. The research brings us to the conclusion that for successful completion of various tasks with the use of AI technologies it is necessary to take into account possible risks and restrictions that can be leveled or smoothed by precise regulation of processes of their introduction and application.
Keywords: business-processes, innovation, digital technologies, risks.

Введение

В последнее время все чаще обсуждается необходимость изучения и внедрения, развития и использования цифровых технологий, в том числе на основе алгоритмов искусственного интеллекта (ИИ). Использование искусственного интеллекта проникает в различные сферы жизни человека, и единственный способ его эффективного применения – это изучать и устранять связанные с этим риски и неопределенности. У внедрения данной технологии есть как сторонники, так и противники.

28 октября 2015 г. на сайте института Future of Life было опубликовано открытое письмо, подписанное более чем 11 250 человек, в том числе Илоном Маском, Стивеном Хокингом, Питером Норвигом, Стюартом Расселом, Бартом Селманом, Франческой Росси, Майклом Вулдриджем и другими экспертами по ИИ, программистами, специалистами в области компьютерных технологий и робототехники. В письме отмечалось, что использование технологий на основе искусственного интеллекта может позволить обществу извлечь большие потенциальные выгоды, но необходимо проводить исследования по воздействию данных технологий на общество с целью предотвращения возможных потенциальных рисков и проблем. Было отмечено, что ученые не вправе создавать что-то небезопасное и неконтролируемое, и провозглашен приоритет исследований в области надежного и полезного искусственного интеллекта[1].

22 марта 2023 г. опубликовано еще одно открытое письмо, в котором лидеры IT-индустрии, политики, разработчики обращаются с требованием приостановить разработку продвинутых нейросетей. Подписи под документом поставили в том числе Илон Маск, Стив Возняк, Эндрю Янг, Джон Холфилд. Обеспокоенность авторов вызывает тот факт, что решения в области ИИ очень скоро начнут превосходить человека, отмечается необходимость разработки различных протоколов безопасности для работы с подобными технологиями, для чего предлагается приостановить разработки данных направлений[2].

Одновременно 13 марта 2024 Илон Маск в социальной сети «X» (Twitter, запрещен в Российской Федерации) опубликовал комментарий касательно того, что к 2029 г. искусственный интеллект, возможно, станет умнее, чем все человечество вместе взятое, а в 2025 г. искусственный интеллект может стать умнее, чем любой человек. Однако следует отметить ученых, которые считают, что ИИ, наоборот, начинает глупеть по ряду причин, например, от общения с людьми [10] или умышленного ограничения в процессе обучения [3].

Анализ экспертных оценок практики применения технологий искусственного интеллекта в России и в мире

Развитие современных технологий, равно как и применение технологий искусственного интеллекта, происходит достаточно высокими темпами. Их внедрение осуществляется во все сферы деятельности человека в различных объемах и с разнообразными задачами [6]. Тем не менее существующие тенденции свидетельствуют о том, что ИИ в скором времени будет применен повсеместно.

Тезис о том, что инновации являются необходимым элементом в развитии общества в целом и предпринимательской деятельности в частности, нашел отражение в трудах австрийского и американского экономиста, политолога, социолога и историка экономической мысли Йозефа Алоиза Шумпетера. Согласно выдвинутой им теории экономического развития, инновации являются движущей силой экономического развития, при этом предприниматели являются ключевыми игроками в процессе инноваций, старые отрасли заменяются новыми и процесс повторяется с новой волной инноваций [9].

Послание Президента Российской Федерации В. В. Путина Федеральному Собранию 29 февраля 2024 также содержит указание на значительную важность инновационного развития России. В частности, президентом было отмечено, что повышение производительности труда во всех сферах неразрывно связано с цифровизацией, с использованием технологий искусственного интеллекта. Также было анонсировано направление в рамках национального проекта «Экономика данных» не менее 700 млрд рублей до 2030 г. на формирование во всех ключевых отраслях эко-

[1] URL: https/futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments

[2] URL: https://www.safe.ai/statement-on-ai-risk#open-letter

номики и социальной сферы цифровых платформ.

Немаловажное значение в этой связи также имеет подписанный Президентом Российской Федерации Указ от 15 февраля 2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» и в Национальную стратегию, утвержденную этим Указом», обновляющий Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. В документе отражено, что события 2022–2023 гг. обозначили перед Россией новые вызовы и еще больше проявили необходимость в развитии технологий искусственного интеллекта. Факт того, что первые лица государства обсуждают данную сферу, свидетельствует о важности и значимости изучения и развития технологий искусственного интеллекта в России.

В своем Послании Федеральному Собранию В. В. Путин отметил, что предстоит создать цифровую платформу, которая поможет каждому россиянину поддерживать здоровье и пользоваться потенциалом всей системы здравоохранения, а именно при заполнении данных цифрового профиля пациент сможет получить дистанционное заключение специалиста федерального медицинского центра. Перспективы введения технологий на основе искусственного интеллекта были оценены экспертом «Российской газеты», доктором медицинских наук В. И. Вечорко. Специалист отметил, что внедрению подобных систем в должной мере поспособствовала пандемия. Электронные помощники позволяли более качественно и детально анализировать данные пациентов, в частности, данные рентгенографии и компьютерной томографии. Однако в интервью отмечено, что искусственный интеллект никогда не сможет заменить собой врача, хотя в качестве помощника его роль будет возрастать, так как с каждым днем он становится все более и более разумным и появляется возможность делегирования многих элементов медицинских манипуляций. Затронута и проблема ответственности (в том числе юридической) за действия искусственного интеллекта, но так как, по мнению эксперта, ИИ это всего лишь помощник, ответственность полностью ложится на врача [7].

Образовательная сфера является основой основ интеллектуального развития как врача, так и любого человека. Какой эффект принесет использование искусственного интеллекта в данной наиважнейшей сфере? В штате Керала на юге Индии создатели инновационного проекта «Ирис» разработали роботизированного учителя, который не только преподает, но и обладает человекоподобными чертами. Внешний вид «Ириса» имитирует настоящего преподавателя, вплоть до традиционной индийской одежды сари. Робот способен передвигаться по классу на колесах и приветствовать учеников рукопожатием. Кроме того, он умеет общаться и отвечать на вопросы. Уникальной особенностью «Ириса» является использование искусственного интеллекта для персонализации обучения. Это позволяет ему подстраивать уроки под индивидуальные особенности каждого ученика, делая процесс обучения более эффективным и увлекательным. Разработчики считают, что этот революционный подход к обучению может существенно изменить систему образования. Однако они признают, что еще рано делать выводы о возможности широкого распространения роботизированных учителей и их влиянии на образовательную среду [5].

Во время проведения различных форумов тема искусственного интеллекта вызывает все больший интерес. Не стал исключением и FINOPOLIS 2023, прошедший с 8 по 10 ноября 2023 г. в Москве, организатором которого был Банк России в партнерстве с лидерами IT и финансового рынка. Спикерами и гостями форума были затронуты непростые и актуальные вопросы, обсуждались темы нового вектора технологического развития, среди которых, безусловно, выделяются технологии на основе искусственного интеллекта. На

пленарной дискуссии под названием «Искусственный интеллект: путь к общему благу или дорога к рабству?», участниками которой были Э. Набиуллина (Банк России), В. Верхошинский (Альфа-банк), Г. Греф (Сбербанк), А. Костин (Банк ВТБ), С. Собянин (Правительство Москвы), М. Шадаев (Минцифры России), глава Банка России Эльвира Набиуллина охарактеризовала технологии искусственного интеллекта как базовые по степени применимости в настоящее время, а по значимости сравнила их с появлением паровых машин, электричества и компьютеров. В то же время было отмечено, что Банк России готов сдерживать свое желание регулировать искусственный интеллект, лишь бы тот быстрее развивался. Спикерами площадки отмечен также большой вклад данной технологии в деятельность по анализу различного рода фото- и видеоматериалов, будь то здравоохранение, регулирование трафика или поддержание общественного порядка. Неоднократно отмечались и обсуждались применимость и эффективность технологий ИИ в бизнесе. Был проведен ряд круглых столов с привлечением различных специалистов и экспертов. Речь шла о способах и границах регулирования цифровых технологий, а также ИИ. Дискуссия привела к выводу, что проблема вышла далеко за рамки Банка России, а возможным вариантом регулирования данной сферы может стать принятие Цифрового кодекса. Участниками форума также был сформулирован тезис о том, что скачок в развитии ИИ, по всей видимости, приведет к появлению закрытого клуба стран, им обладающих, но для результативного и безопасного развития данной технологии необходима кооперация.

В современных реалиях можно говорить о том, что цифровизация принесла массу удобств, взять хотя бы возможность осуществления денежных переводов и оплаты онлайн, однако не стоит забывать, что с этим в несколько раз увеличился риск столкновения с цифровым мошенничеством, связанным с утечкой персональных данных.

Одним из животрепещущих вопросов, которые возникают в процессе изучения темы искусственного интеллекта, является замена человека данной технологией. Причем обсуждается этот вопрос и на самом высоком уровне. В рамках работы наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Россия. Время возможностей» состоялась дискуссия между Президентом Российской Федерации В. В. Путиным и главой Сбербанка Г. О. Грефом. На вопрос президента, не заменит ли искусственный интеллект председателя Сбербанка, господин Греф ответил, что он надеется, что не при его жизни, но все к этому идет. Также глава Сбербанка отметил, что ежегодно его корпорация инвестирует в данную технологию сумму, сопоставимую с миллиардом долларов, и получает обратно от применения данных технологических решений порядка трех миллиардов долларов. В свою очередь В. В. Путин оценил, что размер важности данного проекта сопоставим с атомным или ракетным проектами времен Советского Союза [2].

Актуальность вопроса в мировом масштабе подтверждается созданием и началом работы в октябре 2023 г. Консультативного органа по искусственному интеллекту при Организации Объединенных Наций[1], основной задачей которого будет поддержка усилий всего международного сообщества в сфере изучения технологий искусственного интеллекта, в том числе анализ рисков и возможностей, связанных с их использованием [9]. В декабре 2023 г. данный орган опубликовал свой промежуточный доклад под названием «Управление ИИ для человечества». Доклад призывает к усилению координации международных стандартов и подходов к разработке и внедрению ИИ. Основным элементом отчета является предложение о создании более эффективной системы международного управления ИИ, которая будет вы-

[1] URL: https://www.un.org/en/ai-advisory-body/about

полнять семь основных функций. Эти функции включают мониторинг рисков, поддержку международного сотрудничества в области данных, вычислительных мощностей и талантов для достижения целей устойчивого развития, а также обеспечение подотчетности и равного участия всех стран.

13 марта 2024 г. Европейский парламент утвердил Законодательную резолюцию о предложении по постановлению об установлении гармонизированных правил в отношении искусственного интеллекта (Закон об искусственном интеллекте) и внесении поправок в некоторые законодательные акты Европейского союза. Согласно пояснительному заключению к проекту указанного документа, инициаторы разделяют мнение о том, что искусственный интеллект, разрабатываемый и используемый в Европе, должен быть ориентирован на человека, вызывать доверие и уважать основные права и ценности Евросоюза, закрепленные в международных договорах. В то же время регулирование должно не препятствовать, а скорее поддерживать инновации и деловую среду. Обе эти цели наилучшим образом достигаются путем повышения правовой определенности и ясности. Закон призван ограничить использование технологий искусственного интеллекта в создании баз данных с изображениями людей, полученных из Интернета или с камер видеонаблюдения, в целях анализа совершения правонарушений в сфере избирательных систем, здравоохранения, подмены личности или создания какого-либо контента и информации. Устанавливается прозрачная и понятная система контроля и надзора за использованием технологий на основе искусственного интеллекта.

Исходя из проведенного анализа, несмотря на потенциал и преимущества, связанные с применением искусственного интеллекта, существует ряд рисков и вызовов, которые отражены в табл. 1.

Таблица 1

Риски, связанные с использованием искусственного интеллекта

Риск	Описание
Риски этики	Возможность использования ИИ для создания оружия или манипулирования информацией может вызвать серьезные этические дилеммы
Риски безопасности	Хранение и обработка больших объемов данных требуют высокого уровня защиты от кибератак и утечек данных. Продвинутые ИИ-системы могут быть использованы злоумышленниками для создания угроз кибербезопасности, таких как масштабные кибератаки или фишинг
Риски потери рабочих мест	Широкое применение ИИ может привести к автоматизации рабочих процессов и потере рабочих мест для людей, чьи задачи могут быть легко автоматизированы
Риски дискриминации	Алгоритмы машинного обучения могут усиливать предвзятость, основанную на данных, на которых они обучены, что может привести к неравенству и дискриминации
Риски зависимости	При зависимости от ИИ возникает риск отказа систем, который может привести к серьезным последствиям для бизнеса или общества
Риски ответственности	Вопросы о том, кто несет ответственность за действия систем ИИ и как они принимают решения, требуют прозрачности и правовой ясности
Риски правонарушения	Слабый уровень правового регулирования технологий, основанный на ИИ, может повлечь злоупотребление правом
Риски формирования нового сознания человека	Повсеместно использование ИИ оказывает существенное влияние на восприятие информации и приводит к трансформации когнитивных процессов

Эти риски требуют внимательного рассмотрения и разработки стратегий по их управлению для обеспечения эффективного и безопасного использования искусственного интеллекта.

Тем не менее искусственный интеллект становится неотъемлемой частью многих сфер деятельности. Появляются новые направления его использования, расширяется функционал. Экспертным сообществом и простым обывателем более детально формулируется запрос на применение подобных технологий. Искусственный интеллект становится центром дискуссий и обсуждений, в том числе и на высшем государственном уровне.

Анализ возможности применения искусственного интеллекта в корпоративном управлении

Благодаря своим возможностям и способностям обрабатывать большие объемы данных ИИ обладает потенциалом для поддержки менеджмента корпораций, в частности, повышения эффективности и улучшения качества принятия решений на всех уровнях управления. Основными же аспектами применения ИИ в сфере корпоративного управления являются:

– *оптимизация (автоматизация) бизнес-процессов*: анализ больших объемов данных для выявления слабых мест в работе организации; формирование предложений новых стратегий и тактик развития бизнеса, а также определение наиболее эффективных путей решения возникающих проблем;

– *прогнозирование и планирование*: оценка на основе анализа ретроспективных данных и текущих условий может позволить предсказать изменение факторов внешней среды, спрогнозировать ответные шаги для нивелирования негативных последствий, предложить наиболее рациональные стратегии развития на ближайшие периоды;

– *автоматизация процессов управления персоналом*: подбор кандидатов, адаптация сотрудников, оценка производительности, анализ большого количества анкетных данных с целью выявления наиболее подходящих кандидатов на текущие вакансии, формирование предложений по разработке оптимальных схем мотиваций в зависимости от настроений в коллективе и внешних факторов;

– *принятие управленческих решений* на основе анализа больших объемов данных с использованием алгоритмов машинного обучения.

Известно, что многие крупные технологические компании, такие как Yandex, «СберТех», VK, Google, Amazon, Microsoft и Alibaba, активно используют искусственный интеллект в различных аспектах своего бизнеса. Например, они применяют ИИ для улучшения поисковых систем, рекомендаций продуктов, обработки естественного языка, оптимизации производственных процессов, анализа данных и других задач. Однако конкретная информация о том, какие компании и в каком объеме используют искусственный интеллект в управлении, может быть коммерческой тайной и не всегда доступна публично.

Вместе с тем гонконгская компания Deep Knowledge Ventures приняла решение включить искусственный интеллект под названием VITAL в состав своего совета директоров как равноправного участника, что является юридическим прецедентом. Этот шаг был сделан в связи с уникальной способностью VITAL анализировать и оценивать рыночные тенденции, которые не всегда очевидны для человека. Таким образом, компания признала важность и ценность вклада искусственного интеллекта в принятии стратегических решений, основанных на данных и аналитике, которые могут ускользнуть от человеческого восприятия[1].

Беспрецедентным является результат назначения Тан Юй (робота-женщины) на должность генерального директора в одной из китайских компаний. Она получила обширные полномочия, которые были встроены в ее искусственный интеллект. Этот робот будет принимать стратегические решения, проводить анализ деятельности компании, управлять рисками, способствовать профессиональному развитию сотрудников и обеспечивать справедливое

[1] URL: https://rg.ru/2014/05/16/vital-site-anons.html?ysclid=ltyc0lz4tr46818563 (дата обращения: 16.05.2024).

и эффективное распределение рабочих мест внутри организации. В результате работы данного ИИ ожидается более эффективное управление компанией благодаря принятию стратегических решений на основе аналитики и управлению рисками. Еще одна цель – развитие сотрудников и обеспечение справедливого распределения рабочих мест, что в конечном итоге должно привести к повышению производительности и конкурентоспособности компании[1].

В рамках настоящего исследования авторами решено было узнать позицию искусственного интеллекта по вопросу «Может ли искусственный интеллект стать генеральным директором в настоящее время?».

Ответ ChatGPT 3.5: «На данный момент искусственный интеллект не может полностью заменить человека в роли генерального директора. Хотя ИИ может выполнять определенные задачи и помогать в принятии решений, важные аспекты, такие как интуиция, эмоциональный интеллект, стратегическое мышление и межличностные навыки, все еще остаются ключевыми для успешного управления компанией. Возможно, в будущем развитие технологий позволит создать более продвинутые системы ИИ, способные более эффективно выполнять такие роли, но в настоящее время искусственный интеллект не может полностью заменить человеческий фактор в таких высокоуровневых должностях».

Ответ YaGPT 2: «На данный момент искусственный интеллект не может стать генеральным директором, поскольку это требует принятия сложных решений, наличия стратегического мышления и способности к адаптации. Искусственный интеллект может быть использован для автоматизации некоторых задач (анализ, прогнозирование, управление ресурсами), искусственный интеллект может быть советником генерального директора, предоставляя ему информацию и аналитику, помогающие в принятии решений. В будущем, возможно, искусственный интеллект сможет стать генеральным директором или даже заменить человека на этой должности, но в данный момент это невозможно».

Ответы данных генеративных нейросетей позволяют сделать вывод, что сам искусственный интеллект в настоящее время готов выступать только как помощник высшего менеджмента компании, но допускает занятие подобных должностей в будущем. Тем не менее ни одна из нейросетей не акцентировала внимание на проблеме нормативного регулирования своей деятельности в рамках управления, в том числе в сфере ответственности за принимаемые руководством компании решения.

Научное внимание к применению искусственного интеллекта в области корпоративного управления растет, привлекая внимание исследователей к аспектам и функциям управления в различных компаниях.

О. Л. Толмачев подробно рассмотрел аспекты внедрения ИИ в современное корпоративное управление. Автор пришел к выводу, что использование этой технологии в управлении компанией позволяет решать разнообразные задачи, хотя сопровождается определенными рисками. Это подчеркивает необходимость дальнейшего исследования данной проблематики и разработки стратегий для снижения рисков и максимизации позитивного потенциала, который предлагают технологии на основе искусственного интеллекта [8].

А. П. Андруник и А. С. Воробьев делают вывод, что процесс цифровизации операций в системе корпоративного управления через использование технологий искусственного интеллекта предполагает возникновение новых возможностей и проблем для экономических субъектов. Несмотря на потенциальные угрозы и риски, современным организациям в России критически важно интегрировать свою бизнес-модель в цифровые технологии и улуч-

[1] URL: https://rg.ru/2022/10/04/mashina-sela-v-kreslo.html?ysclid=ltybk12xg4596866653 (дата обращения: 04.10.2022).

шать систему корпоративного управления с целью увеличения ее экономической эффективности [1].

М. И. Никишова провела глубокое исследование влияния перехода к цифровой экономике на методы управления компаниями. В своей работе она рассмотрела перспективы применения технологий искусственного интеллекта в сфере корпоративного управления, а также провела оценку возможностей, рисков и методов внедрения ИИ в процесс принятия корпоративных решений. Цель исследования заключалась не только в анализе текущего состояния использования ИИ в управлении компаниями, но и в разработке конкретных рекомендаций и стратегий для эффективного использования этих технологий для повышения уровня управления и обеспечения конкурентоспособности организаций в условиях современной цифровизации экономики. Автор не только делает вывод о возможности и целесообразности применения данных технологий в работе совета директоров, но и описывает практическое применение [4].

В новой Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145, отмечено, что рост экономики России невозможен более на эксплуатации сырьевых ресурсов в связи с формированием экономики данных, ускоренным развитием и внедрением технологий искусственного интеллекта. В качестве приоритета научно-технологического развития обозначен переход к передовым технологиям, в том числе технологиям на основе ИИ. Одним из основных направлений государственной политики в области научно-технологического развития также названа интеграция технологий искусственного интеллекта и активного использования их возможностей для повышения эффективности и качества разработок и исследований.

Таким образом, перспективы использования технологий искусственного интеллекта в целом и в корпоративном управлении в частности включают в себя потенциальные риски, а также предполагает получение определенной выгоды. Фактическое значение зависит от множества факторов внешней и внутренней среды конкретной бизнес-структуры. Возможные меры по смягчению негативных эффектов на основе регламентации процесса использования технологий искусственного интеллекта отражены в табл. 2.

Таблица 2

Меры по нивелированию рисков использования технологий искусственного интеллекта

Риски использования ИИ	Выгоды использования ИИ	Регламентация и нивелирование рисков
Риски этики	Автоматизация и оптимизация процессов	Создание этических кодексов и нормативных документов, определяющих правила использования ИИ
Риски безопасности	Улучшение аналитики и прогнозирования	Разработка и внедрение строгих мер безопасности данных, включая шифрование, аутентификацию и мониторинг доступа к данным
Риски потери рабочих мест	Снижение операционных затрат	Проведение обучения сотрудников по работе с ИИ, а также переквалификация тех, чьи должности могут быть затронуты автоматизацией
Риски дискриминации	Увеличение точности и эффективности принятия решений	Аудит и оценка предвзятости алгоритмов
Риски зависимости	Повышение конкурентоспособности	Создание планов контингенции и резервирования, а также использование диверсификации технологий
Риски ответственности	Улучшение клиентского обслуживания	Четкое определение ответственности за действия систем ИИ и обеспечение прозрачности в принятии решений
Риски правонарушения	Инновационные возможности для развития бизнеса	Мониторинг угроз, анализ, разработка и внедрение нормативных правовых актов функционирования технологий искусственного интеллекта
Риски формирования нового сознания человека	Формирование положительного восприятия управленческих процессов в компании	Разработка и внедрение этических стандартов и законов, регулирующих использование технологий ИИ, проведение образовательных программ с целью осведомленности о рисках, связанных с формированием нового сознания, технологических ограничений

Заключение

Таким образом, применение искусственного интеллекта позволяет эффективно решать множество задач. С каждым годом возрастает вовлеченность ИИ в социально-экономическую сферу, а также повышаются роль и функционал применения подобных технологий в уже затронутых областях. В то же время наравне с фиксацией неотвратимости внедрения искусственного интеллекта во многие процессы деятельности человека можно сделать вывод, что такое внедрение сопряжено с определенными угрозами.

Целесообразными видятся тщательная разработка, декларирование и неукоснительное следование правилам в виде принятых актов на корпоративном, общественном, государственном и межгосударственном уровне, регулирующих деятельность искусственного интеллекта. Это подчеркивает важность дальнейшего изучения данной проблематики и разработки мер для снижения рисков и максимизации позитивного потенциала использования ИИ-технологий.

Список литературы

1. *Андруник А. П., Воробьев А. С.* Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : сборник статей X Международной научно-практической конференции. – Петрозаводск, 2023. – С. 124–129.

2. Замена человека искусственным интеллектом. – URL: https://tass.ru/ekonomika/18313799?ysclid=ltpnybc58y508559324 / (дата обращения: 19.07.2023).

3. Игорь Ашманов про биометрию, повестки через Госуслуги, цифровой рубль и блокировку YouTube. – URL: www.youtube.com/watch?v=Em9B925Epk0 (дата обращения: 03.04.2024).

4. *Никишова М. И.* Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления : дис. … канд. экон. наук. – М., 2021.

5. Первый робот-учитель в Индии. – URL: https://tass.ru/obschestvo/20169791?ysclid=lto2qsbaps852572292 / (дата обращения: 06.03.2024).

6. Прикладные аспекты применения искусственного интеллекта и нейросетевых технологий. – М. : Русайнс, 2024.

7. Сможет ли искусственный интеллект заменить врача? Интервью «Российской газете» доктора медицинских наук Валерия Ивановича Вечорко. – URL: https://rg.ru/2024/02/29/valerij-vechorko-rasskazal-smozhet-li-iskusstvennyj-intellekt-zamenit-vracha.html?ysclid=lto4wcarec713275167 / (дата обращения: 29.02.2024).

8. *Толмачев О. Л.* Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – № 4А. – С. 883–889.

9. *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / пер. с нем В. С. Автономова, М. С. Любского, А. Ю. Чепуренко и др. – М. : Эксмо, 2008. – (Антология экономической мысли).

10. *Chen L., Zaharia M., Zou J.* How Is ChatGPT's Behavior Changing over Time? – URL: https://arxiv.org/pdf/2307.09009.pdf (дата обращения: 03.04.2024).

References

1. Andrunik A. P., Vorobev A. S. Primenenie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v sisteme korporativnogo upravleniya [Application of Artificial Intelligence Technologies in the Corporate Governance System]. *Ekonomika, upravlenie, pravo: aktualnye voprosy i vektory razvitiya: sbornik statey X Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Economics, Management, Law: Current Issues and Development Vectors. Collection of articles of the 10th International Scientific and Practical Conference]. Petrozavodsk, 2023, pp. 124–129. (In Russ.).

2. Zamena cheloveka iskusstvennym intellektom [Replacement of Humans with Artificial Intelligence]. (In Russ.). Available at: https://tass.ru/ekonomika/18313799?ysclid=ltpnybc58y508559324 / (accessed 19.07.2023).

3. Igor Ashmanov pro biometriyu, povestki cherez Gosuslugi, tsifrovoy rubl i blokirovku YouTube [Igor Ashmanov about Biometrics, Subpoenas through State Services, Digital Ruble and YouTube Blocking]. (In Russ.). Available at: www.youtube.com/watch?v=Em9B925Epk0 (accessed 03.04.2024).

4. Nikishova M. I. Primenenie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v sisteme korporativnogo upravleniya. Diss. kand. ekon. nauk [Application of Artificial Intelligence Technologies in the Corporate Governance System. PhD econ. sci. diss.]. Moscow, 2021. (In Russ.).

5. Pervyy robot-uchitel v Indii [The First Robot Teacher in India]. (In Russ.). Available at: https://tass.ru/obschestvo/20169791?ysclid=lto2qsbaps852572292 / (accessed 06.03.2024).

6. Prikladnye aspekty primeneniya iskusstvennogo intellekta i neyrosetevykh tekhnologiy [Applied Aspects of the Application of Artificial Intelligence and Neural Network Technologies]. Moscow, Rusayns, 2024. (In Russ.).

7. Smozhet li iskusstvennyy intellekt zamenit vracha? Intervyu «Rossiyskoy gazete» doktora meditsinskikh nauk Valeriya Ivanovicha Vechorko [Will Artificial Intelligence be Able to Replace Doctors? Interview with the Russian Newspaper, Doctor of Medical Sciences Valery Ivanovich Vechorko]. (In Russ.). Available at: https://rg.ru/2024/02/29/valerij-vechorko-rasskazal-smozhet-li-iskusstvennyj-intellekt-zamenit-vracha.html?ysclid=lto4wcarec713275167 (accessed 29.02.2024).

8. Tolmachev O. L. Primenenie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v sisteme korporativnogo upravleniya [Application of Artificial Intelligence Technologies in the Corporate Governance System]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow], 2023, Vol. 13, No. 4A, pp. 883–889. (In Russ.).

9. Shumpeter Y. A. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [Theory of Economic Development. Capitalism, Socialism and democracy], translated from German by V. S. Avtonomov, M. S. Lyubskiy, A. Yu. Chepurenko et al. Moscow, Eksmo, 2008. (Anthology of Economic Thought). (In Russ.).

10. Chen L., Zaharia M., Zou J. How Is ChatGPT's Behavior Changing over Time? Available at: https://arxiv.org/pdf/2307.09009.pdf (accessed 03.04.2024).

Сведения об авторах

Антон Валерьевич Фроликов
аспирант факультета бизнеса
Университета «Синергия».
Адрес: негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет "Синергия"»,
125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.
E-mail: av_frolikov@bk.ru
ORCID: 0009-0002-3561-2237

Александр Евгеньевич Трубин
кандидат экономических наук,
доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики Университета «Синергия».
Адрес: негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет "Синергия"», 125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.
E-mail: niburt@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-7189-5679

Александр Николаевич Алексахин
кандидат педагогических наук,
заведующий кафедрой информационного менеджмента и ИКТ им. В. В. Дика
Университета «Синергия».
Адрес: негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет "Синергия"», 125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.
E-mail: aleksakhinan@yandex.ru
ORCID: 0000-0003-0692-2391

Андрей Михайлович Нечаев
кандидат военных наук,
доцент департамента цифровой экономики
Университета «Синергия».
Адрес: негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет "Синергия"», 125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.
E-mail: Nechaev_a@inbox.ru
ORCID: 0000-0003-1917-3975

Information about the authors

Anton V. Frolikov
Post-Graduate Student
of the Faculty of Business
of the Synergy University.
Address: Non-state private educational institution of higher professional education “Moscow University for Industry and Finance "Synergy"”, G building, 80 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125315, Russian Federation.
E-mail: av_frolikov@bk.ru
ORCID: 0009-0002-3561-2237

Alexander E. Trubin
PhD, Associate Professor,
Head of the Department of Digital Economy
of the Synergy University.
Address: Non-state private educational institution of higher professional education “Moscow University for Industry and Finance "Synergy"”, G building, 80 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125315, Russian Federation.
E-mail: niburt@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-7189-5679

Alexander N. Aleksahin
PhD, Head of the Department of Information Management and ICT
named after V. V. Dika
of the Synergy University.
Address: Non-state private educational institution of higher professional education “Moscow University for Industry and Finance "Synergy"”, G building, 80 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125315, Russian Federation.
E-mail: aleksakhinan@yandex.ru
ORCID: 0000-0003-0692-2391

Andrey M. Nechaev
PhD, Associate Professor of the Department
of Digital Economy
of the Synergy University.
Address: Non-state private educational institution of higher professional education “Moscow University for Industry and Finance "Synergy"”, G building, 80 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125315, Russian Federation.
E-mail: Nechaev_a@inbox.ru
ORCID: 0000-0003-1917-3975

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-209-218

CC BY

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ МЕТАЛЛУРГИИ: ПРЕДПОСЫЛКИ И ПОСЛЕДСТВИЯ

Е. А. Брайко
Чепецкий механический завод, Глазов, Россия

В статье проанализирован процесс формирования металлургической отрасли в России – основные вехи становления, которые привели к современному ее состоянию в виде вертикально интегрированных компаний. Рассмотрены основные направления интеграции – назад и вперед, отмечено, в какие периоды развития отрасли был выбран тот или иной вектор, а также причины данного выбора. Автором приведены примеры как положительного, так и негативного опыта вертикальной интеграции на примере ведущих российских металлургических компаний. Кроме того, освещены риски, с которыми сталкивается руководство компаний, принявших решение о вертикальной интеграции. Отдельно показаны изменения, происходящие на российском рынке металлургии в период турбулентности мировой экономики в 2020–2023 гг., а также даны практические рекомендации по выходу из сложившейся ситуации. Подтверждена гипотеза, что структура российского рынка металлургии в виде вертикально интегрированных компаний показала свою устойчивость и адаптивность в условиях динамично меняющейся рыночной конъюнктуры.
Ключевые слова: российская металлургия, стратегия вертикальной интеграции, металлургическая отрасль, промышленность, металлургический холдинг.

VERTICAL INTEGRATION ON RUSSIAN METALLURGICAL MARKET: PRECONDITIONS AND CONSEQUENCES

Evgeny A. Braiko
Chepetsky Mechanical Plant,
Glazov, Russia

The article analyzes the process of building metallurgical industry in Russia, key landmarks of its formation, which led to its current standing as vertically integrated companies. Key trends of integration were studied – forward and backward, it was explained in what periods of development these vectors were chosen and why. The author gave examples of both positive and negative experience of vertical integration illustrating it by leading Russian metallurgical companies. Apart from that, risks were shown which faced top-management of companies that made a decision about vertical integration. The author described changes that took place on Russian metallurgical market in the time of global economy turbulence in 2020–2023 and gave practical recommendations aimed at overcoming difficulties. The hypothesis was corroborated that structure of Russian metallurgical market as vertically integrated companies proved its stability and adaptive capacity in conditions of fast changing market situation.
Keywords: Russian metallurgy, strategy of vertical integration, metallurgical industry, industry, metallurgical holding company.

В процессе становления российской металлургической отрасли можно выделить ряд основных периодов, оказавших ключевое значение на произошедшие изменения и на облик, к которому она эволюционировала в настоящее время.

Металлургическая отрасль в последнее десятилетие советского периода (1980–1990)

За период существования СССР были созданы крупнейшие металлургические предприятия. Это привело к тому, что с 1981 по 1991 г. было произведено в 12 раз

больше стали, чем за 1931–1940 гг. [2. – С. 149] (рис. 1).

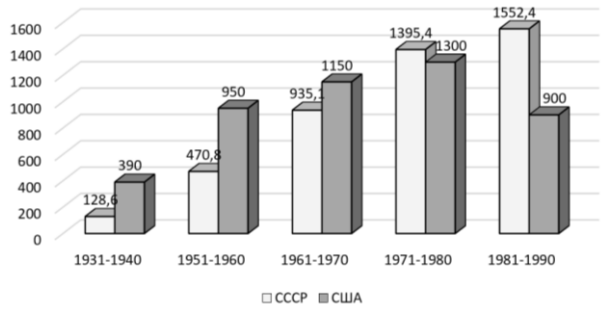


Рис. 1. Выплавка стали по десятилетиям в СССР и США с 1930 по 1990 г. (в млн т)

Источник рис. 1 и 2: [2].

Данная динамика позволила СССР в 1970-х гг. выйти на первое место по выплавке стали и занимать его вплоть до своего распада (рис. 2).

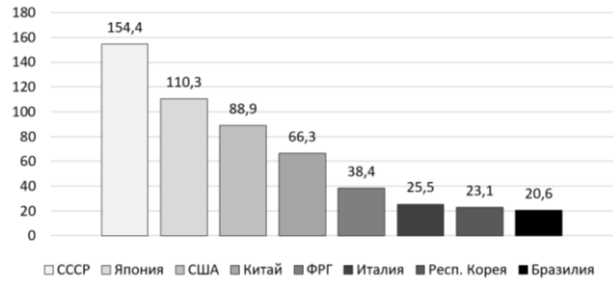


Рис. 2. Выплавка стали в СССР и крупнейших странах мира в 1990 г. (в млн т)

В производстве цветных металлов предприятия СССР также занимали лидирующие позиции. К 1990 г. СССР по производству меди уступал лишь США и незначительно Японии и Чили, по производству никеля занимал первое место (на 50% опережая следовавшую на второй строчке Канаду), по производству алюминия уступал лишь США [2. – С. 157–160].

Учитывая, что собственником всех металлургических предприятий было государство, выдававшее планы производства через соответствующие министерства (осуществлявшие управление предприятиями), данные показатели были надежной опорой в развитии всех металлоемких отраслей народного хозяйства того периода.

Таким образом, металлургическая отрасль СССР на рубеже конца 90-х гг. XX в. показала кратные темпы роста за минувшие пять десятилетий и занимала лидирующие позиции в мировой металлургии.

Состояние российской металлургии в период приватизации (1992–1996) и интеграции металлургических предприятий (2000–2004)

Реформирование российской экономики, начатое в 90-х гг. XX в., вызвало существенные изменения социально-экономической ситуации в России. Эти изменения коснулись всех сфер жизни общества, в том числе и рынка металлургии.

В этот период произошло разрушение устоявшихся в период СССР межотраслевых связей, усиленное процессом приватизации. Результатом стала дезинтеграция существовавших ранее крупных металлургических предприятий (табл. 1).

Таблица 1

Количество действующих организаций на конец года в Российской Федерации*

	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Всего	408	2 237	3 593	3 503	3 548	3 016	3 000
Черная металлургия	216	904	1 421	1 397	1 280	1 191	1 300
Цветная металлургия	192	1 333	2 172	2 106	2 268	1 825	1 700

* Табл. 1 и 2 составлены по данным Федеральной службы государственной статистики.

Как видно из табл. 1, с 1990 г. произошло значительное увеличение количества металлургических предприятий – с 408 до 3 000 к 2004 г. Принимая во внимание, что

данный процесс не сопровождался ростом производства (табл. 2), можно утверждать, что происходило разукрупнение основного капитала вследствие приватизации и акционирования металлургических предприятий.

Таблица 2

Индексы промышленного производства (в процентах к 1990 г. = 100,0)

	1990	1995	1997	2000	2002	2003	2004
Черная металлургия	100	59,0	56,1	70,6	72,5	79,0	82,9
Цветная металлургия	100	55,0	56,1	68,2	75,9	80,7	83,4

Также стоит отметить, что данный процесс сопровождался падением объемов производства черной и цветной металлургии, а именно к 1997 г. объем производства синхронно сократился почти в два раза до уровня 56% (табл. 2).

Данные результаты стали наихудшим состоянием металлургической отрасли России за всю ее историю.

Особого внимания в рамках анализа ситуации, происходящей в российской металлургии, требует период интеграции металлургических компаний крупными холдингами, происходивший с начала нулевых годов XXI в.

Большая часть этих сделок произошла в период 2000–2004 гг., когда термин «металлургический завод» был заменен на «металлургическая группа». Похожая ситуация была и в цветной металлургии.

Первыми консолидировались сырьевые предприятия. Так, компания «Северсталь» в 2002–2003 гг. приобрела «Карельский окатыш» и «Олкон» (Оленегорский ГОК), которые вошли в сырьевой дивизион группы «Северсталь» – «Северсталь-ресурс». «Евразхолдинг», созданный изначально как интегратор находящихся на тот момент в упадке чернометаллургических заводов Урала, за период 2001–2004 гг. приобрел ряд небольших горнорудных предприятий (ОАО «Байкальские рудники», Шерегешское рудоуправление, Ирбитский рудник, Красноярское рудоуправление). Данные сделки позволили обеспечить себя сырьем более чем на 40%.

Таким образом, происходила вертикальная интеграция компаний назад с целью обеспечения ресурсной независимости и повышения устойчивости на рынке.

Причиной происходящих изменений было стремление создать сырьевую безопасность формируемых промышленных групп.

Оценкой данных явлений с экономической точки зрения на тот момент являлись показатели темпов роста промышленного производства, которые свидетельствовали о положительной динамике на рынке (рис. 3).

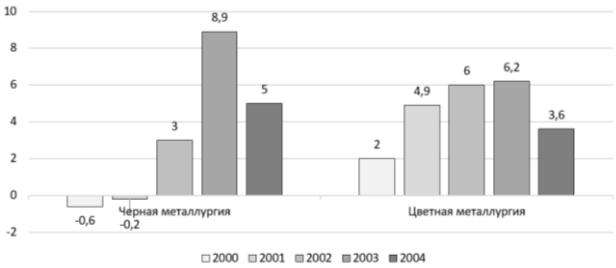


Рис. 3. Темпы роста промышленного производства металлургической отрасли России в 2000–2004 гг. (в %)

Источник: URL: https://www.kommersant.ru/doc/478680 (дата обращения: 13.09.2023).

Важно отметить, что данный процесс сопровождался высокой динамикой технологического развития добывающих переделов, не имевших ранее ресурсов для модернизации.

Период экспансии на зарубежный рынок (2004–2010)

Получив большую свободу в продаже металлопродукции за рубеж, российские металлургические компании начали активно реализовывать свою продукцию на экспорт, что в свою очередь вызвало

стремление к интеграции вперед к конечному покупателю за рубежом.

К числу причин данного направления интеграции можно отнести и получение большей степени свободы в выборе направлений сбыта, отсутствовавшей в советский период.

В то же время неприятным последствием экспортной ориентированности в этот период стало изменение сложности поставляемой продукции, так как покупатели за рубежом стремились получить продукт с меньшей добавленной стоимостью.

Этому процессу способствовали происходящее в тот период сокращение ряда экологически грязных производств и стремление европейских потребителей перейти на импортные поставки.

Получив доступ к новым рынкам, российские компании продолжили данный вектор развития, который сопровождался приобретением компаний по цепочке производства до конечного потребителя с целью продажи более маржинальной продукции.

В данном случае очень показательным примером является история экспансии компании «Северсталь» во второй половине нулевых годов XXI в. на рынок обрабатывающих активов в Европе и Северной Америке.

«Северсталь» поставляла на эти рынки полуфабрикаты, т. е. продукцию с низкой добавленной стоимостью. Стремясь увеличить маржинальность бизнеса, было принято решение продвигаться по технологической цепочке вперед – в изготовление продукции более высоких переделов. Начиная с 2004 г. были приобретены компании Rouge Indusrties (США), Lucchini (Италия), Severcorp (США) и др.

В результате кризиса 2008 г. «Северсталь» понесла крупные убытки (1 037 млн долларов чистых убытков в 2009 г. и 577 млн долларов в 2010 г.). Негативное влияние на данный финансовый результат оказали европейские и североамериканские подразделения компании (в 2009 г. российский дивизион «Российская сталь» принес 1 млрд долларов чистой прибыли при убытках, образованных в зарубежных подразделениях, в размере 2 млрд долларов) [3. – С. 48].

Уже в 2009 г. компания «Северсталь» начала распродажу североамериканских активов, результатом которой стали убытки в сумме не менее 1,5 млрд долларов.

Несмотря на это российская металлургия в предкризисном 2007 г. нарастила производство по сравнению с 1992 г.: стали – на 8%, чугуна – на 12,4%, алюминия – на 46,6%, никеля – на 12,6%, цинка – на 30%, меди – на 63,3% [4. – С. 34].

Таким образом, интеграция металлургических компаний крупными холдингами позволила значительно нарастить объемы промышленного производства, которые, хоть и не могли сравниться с уровнем 1990 г., но уже стали сигналом возрождения данного сектора экономики России.

В то же время в результате поиска модели интеграции российский рынок металлургии пришел к модели вертикально интегрированных компаний, интеграция которых преобладает в сторону сырьевых компаний (назад).

Период экстенсивного развития (2010–2021)

К 2010 г. российские вертикально интегрированные металлургические компании подошли с явно прослеживаемым трендом интеграции назад.

Причин, по которым направление интеграции было определено в сторону сырьевых компаний, несколько, в том числе и неудачные примеры интеграции вперед, описанные ранее.

К числу наиболее весомых можно отнести разные уровни рентабельности разных переделов, а именно металлургического (включающего выплавку стали и прокат металла) и горнодобывающего (добыча железной руды и коксующего угля) (табл. 3).

Если говорить в целом про общую динамику производства стали в анализируемый период, то четко прослеживается вос-

ходящий тренд без качественных скачков (рис. 4). В то же время на мировом рынке российская металлургическая отрасль показывала стабильный уровень.

Таблица 3

Сравнение уровня рентабельности металлургических и добывающих компаний черной металлургии в 2010 г.* (в %)

Отрасль	Северсталь	Евраз	Мечел	ММК	НЛМК
Металлургия	19,0	17,3	5,4	18,0	24,3
Горнодобывающее производство	44,5	37,4	37,2	49,0	45,4

* Составлено по данным компаний.

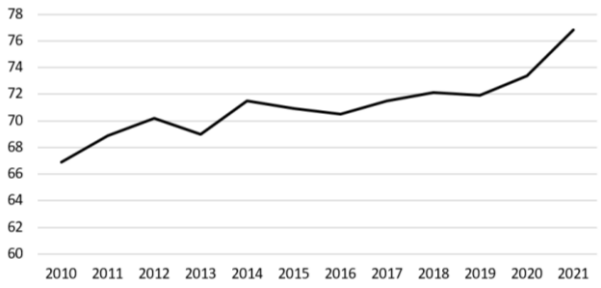


Рис. 4. Динамика производства стали в России с 2010 по 2021 г. (в млн т)

Составлено по данным Федеральной службы государственной статистики.

Среди мировых производителей позиция Россия в анализируемый период не опускается ниже пятой строчки при незначительном росте общего мирового производства стали.

Текущее состояние российского рынка металлургии

Российский рынок металлургии играет значительную роль на мировой арене. Так, по производству стали Россия в 2022 г. заняла пятое место с объемом 71,5 млн тонн. Данная позиция принадлежит России достаточно продолжительное время. В первой четверке мировых лидеров периодически происходят изменения при неизменном господстве Китая.

При общемировом тренде на снижение объемов производства в 2022 г. динамика среди первой пятерки выглядит не так однозначно (табл. 4). Это вызвано особенностью рынка металлургии, который имеет зависимость от общего роста потребления, ВВП на душу населения, так как рост этих показателей формирует повышенный спрос на продукцию металлургов.

Таблица 4

Топ-5 стран – производителей стали в 2022 г.*

Страна	Производство в 2022 г., млн т	Изменение к 2021 г., %
Китай	1 018,0	–1,7
Индия	125,3	6
Япония	89,3	–7,3
США	80,5	–6,2
Россия	71,5	–7,1

* Составлено по данным Всемирной ассоциации стали (World Steel Association).

Из общего тренда на снижение объемов производства стали выбивается Индия. Дело в том, что экономика Индии несколько лет подряд показывала рост выше среднемирового. 2022 г. не стал исключением, рост ВВП составил 6,8% (например, в США – 1,6%, в Китае – 3,2%) [1. – С. 9], что позволяет обеспечить рост потребления металлоизделий и стимулировать ее собственное производство.

Российский рынок металлургии представлен в международном рейтинге такими гигантами, как Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК) (16 млн тонн, 26-е место), «Евраз» (12,5 млн тонн, 35-е место), Магнитогорский металлургический комбинат (ММК) (11,69 млн тонн, 38-е место), «Северсталь» (10,69 млн тонн, 42-е место).

Из четырех вышеперечисленных компаний производственные результаты за 2022 г. опубликовали лишь компания «Се-

версталь» и Магнитогорский металлургический комбинат, производство которых снизилось на 8% (до 10,7 млн тонн) и 14% (до 11,7 млн тонн) соответственно.

В целях анализа структуры российского рынка производителей стали обратимся к их результатам по итогам 2020 г. (рис. 5).

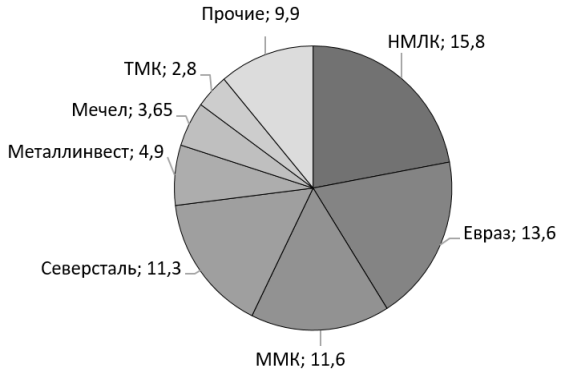


Рис. 5. Производство стали в Российской Федерации в 2020 г. (в млн т)

Составлено на основе годовой отчетности компаний.

Таким образом, семь крупнейших металлургических холдингов в 2020 г. выпустили без малого 87% от общего объема стали, произведенной в России.

Экспорт металлопродукции занял второе место по итогам 2021 г. в общем объеме экспорта России и составил 10,4% (при объеме экспорта в размере 493,3 млрд долл.) (рис. 6).

Рис. 6. Структура экспорта важнейших товаров России по отраслям (в %)

Составлено по данным Росстата.

При этом доля черной металлургии в этом объеме значительно выше – 6,7% против 3,5% для цветной металлургии. Данные факты свидетельствуют о более высоком уровне зависимости черной металлургии от зарубежного рынка реализации продукции.

Доля экспорта продукции у крупнейших игроков различна. Так, Новолипецкий металлургический комбинат за 2021 г. нарастил объем поставок стальной продукции в страны Евросоюза на 10% по сравнению с 2020 г. В то же время компания «Северсталь» за 2021 г. продала на зарубежном рынке на 29% стали больше, чем за аналогичный период 2020 г.

В настоящее время данные об экспорте не раскрываются, что не позволяет сделать объективную оценку ситуации изменения в экспорте металлопродукции.

Таким образом, российских рынок металлургии занимает хоть и не ведущую, но значительную роль на мировой арене металлургии. Он представляет собой высококонцентрированный рынок, ключевыми игроками которого являются несколько крупных вертикально интегрированных компаний с преобладающим вектором интеграции к сырьевым компаниям.

Учитывая высокую степень интеграции в международные рынки, уровень зарубежных продаж является достаточно высоким, хоть и неоднородным среди металлургических компаний России. В связи с этим российский рынок металлургии подвержен общемировым трендам по волатильности производства, что требует от него адаптивности и гибкости.

Интеграция, направленная назад (в развитие сырьевой базы) и на повышение технологического уровня производства, оказалась более рентабельной по сравнению с интеграцией вперед.

Продолжая оценку текущего состояния рынка металлургии в России, рассмотрим период 2022–2023 гг., когда рынок металлургии стал отчасти заложником сформовавшейся ранее структуры интеграции (в том числе в результате значительных объ-

емов зарубежных активов и зарубежного рынка реализации продукции). Почему же это произошло?

После событий 24 февраля 2022 г. российская экономика оказалась под давлением значительного количества санкций. Так, в рамках четвертого пакета санкций Евросоюз с 1 апреля 2022 г. запретил импорт из России стальных продуктов, включенных в систему импортных квот (прокат и трубы). Запрет на поставки в ЕС коснулся российской металлургической продукции общей стоимостью 3,3 млрд евро.

В рамках восьмого пакета санкций в отношении Российской Федерации Евросоюз расширил введенные ранее ограничения на ввоз стальной продукции. ЕС распространил запрет не только на импорт российской стальной продукции, но и стальной продукции из третьих стран, если она была произведена из российской стали.

Результатом стало резкое сокращение отгрузок продукции на зарубежные рынки, что не могло не отразиться на уровне загрузки металлургического производства. Возникшая неопределенность также повлияла и на снижение внутреннего спроса.

Наиболее серьезный удар получили компании «Северсталь», что отразилось на резком падении рентабельности (по итогам июня 2022 г. – 46% по экспорту своей продукции и около 1% на внутреннем рынке), и ММК (–5,9% рентабельности на внутреннем рынке, на который приходится 90% продажи продукции).

В то же время загрузка производственных мощностей той же «Северстали» в июне 2022 г. упала до 75%.

Усугубил обстановку тот факт, что более 70% предприятий в российской металлургии являются градообразующими, которые должны обеспечивать занятость людей и формировать бюджет местных муниципальных образований. Это еще больше снизило гибкость металлургических предприятий в принятии решений в условиях падения спроса на продукцию.

Таким образом, сразу два фактора (частичное закрытие внешнего рынка и падение спроса на внутреннем) поставили российский рынок металлургии в непростое положение.

Учитывая высокую степень интеграции назад, высокую социальную ответственность, металлургические холдинги не могли позволить себе временно остановиться на добыче и производстве сырья и полуфабрикатов до момента восстановления рынка сбыта, что вынудило в кротчайшие сроки искать новые направления реализации продукции, зачастую в ущерб ценовой политике. Одним из таких направлений стал Китай (рис. 7).

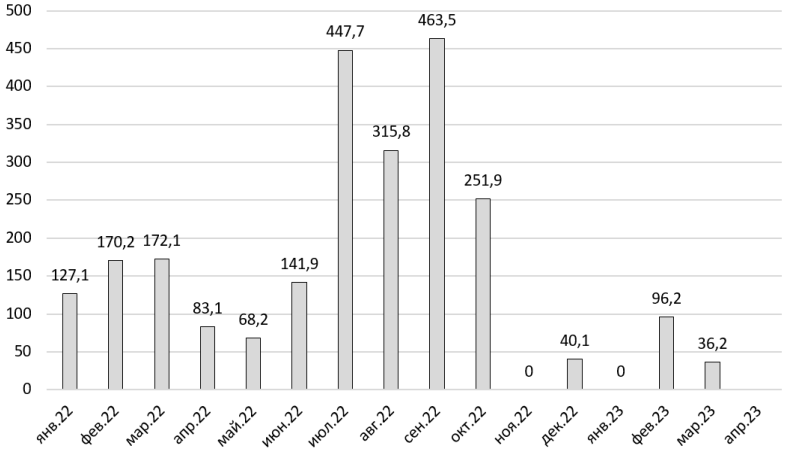


Рис. 7. Экспорт полуфабрикатов из железа или нелегированной стали в Китай из России (в тыс. т)

Составлено по данным Главного таможенного управления Китая.

Как видно из рис. 7, компании «Северсталь» потребовалось четыре месяца с начала введения санкционных ограничений, чтобы нарастить поставки продукции в Китай, замещая тем самым падение сбыта в Евросоюз и внутри России. При этом дисконт в поставках, по данным ценового агентства Fastmarkets, доходил до 25%.

Динамика конца 2022 – начала 2023 г. свидетельствует о стабилизации ситуации с реализацией и получении каналов сбыта продукции по приемлемым ценам.

Положительное влияние на восстановление потребления стали оказал высокий рост темпов экономического развития в России. По итогам 2023 г. рост ВВП составил 3,6%, что является самым высоким показателем за последнее десятилетие.

Компания «Северсталь» восстанавливала производство путем корректировки цепочек поставок. Компания увеличила долю закупок на внутреннем рынке, в частности, за счет замещения ранее значительных поставок из Казахстана и Украины. Новый спрос «Северсталь» формирует за счет импортозамещения в машиностроении и автомобилестроении, а также не отстает и строительная отрасль.

Подтверждением этого являются следующие цифры:

1. *Строительный бизнес*. Драйверами роста потребления металла в этом секторе являются господдержка строительства социального и коммерческого жилья, интерес к складской недвижимости, рост индивидуального жилищного строительства. По данным Росстата, объем работ в секторе строительства в России вырос в первом полугодии 2023 г. на 9,2%.

2. *Машиностроение*. Рост потребления металла в этом секторе, в первую очередь за счет восстановления автомобилестроения и железнодорожного машиностроения, в 2023 г. составил 14% к аналогичному периоду 2022 г.

3. *Автомобилестроение*. Потребление со стороны данного сектора экономики увеличилось на 29% за счет высокого спроса на грузовую, коммерческую и спецтехнику, роста производства на АО «АВТОВАЗ» и выпуска автокомпонентов.

Таким образом, структура российского металлургического рынка хоть и оказалась не столь гибкой в части реакции на резкие конъюнктурные изменения рынка, но обеспечила необходимую загрузку предприятий на всей цепочке жизненного цикла продукции, а также возможность в среднесрочной перспективе адаптироваться к новым рыночным реалиям.

Подводя итог анализу российской металлургической промышленности, можно отметить, что, несмотря на свою значимость для экономики России, у нее существует ряд проблем, таких как устаревшее оборудование и невысокая эффективность производства.

Решением данных проблем могут стать модернизация производства, внедрение инновационных технологий. Сложности на этом пути вызывает ограниченный доступ к иностранному капиталу, который возможно заместить привлечением его на внутреннем рынке.

Модернизация производства неразрывно связана с внедрением инновационных технологических решений, которые возможны путем сотрудничества с мировыми партнерами в сфере металлургии путем создания совместных высокотехнологичных производств. Данный путь также позволит увеличить добавленную стоимость в процессе создания новых высокотехнологичных материалов и внедрения их в производство.

Развитие такой ключевой отрасли, как металлургия, невозможно без активного участия государства через различные программы стимулирования инвестиций (включая налоговые льготы, финансирование инновационных проектов, государственные гарантии).

Заключение

Процесс становления металлургической отрасли России сопровождался кардинальными изменениями в структуре интеграции компаний – от максимальной вер-

тикальной интеграции со 100%-ным государственным владением в советский период к стихийной дезинтеграции и разукрупнению капитала в период приватизации.

Все произошедшие за этот период изменения привели к формированию российской металлургической отрасли в виде вертикально интегрированных компаний с преобладающим вектором интеграции к сырьевым предприятиям (назад). Тому было множество причин – от стремления создать сырьевую безопасность формируемых промышленных групп в начале нулевых до более высокого уровня рентабельности горнорудных переделов по сравнению с обрабатывающими.

В результате анализа текущего состояния рынка российской металлургии можно сделать вывод, что она занимает хоть и не ведущую, но значительную роль на мировой арене металлургии. Она представляет собой высококонцентрированный рынок, ключевыми игроками которого являются несколько крупных вертикально интегрированных компаний с крупными сырьевыми дивизионами.

Проведенный анализ показал, что структура российского рынка металлургии позволила обеспечить адаптивность и стратегическую стабильность после событий 24 февраля 2022 г. В достаточно короткие сроки были найдены замещающие рынки сбыта продукции, а уровень технологического развития производства позволил нарастить темпы освоения новых продуктов, замещающих импортируемые ранее номенклатуры.

Учитывая высокую зависимость данного сектора экономики от общего роста ВВП и металлоемких производств, положительными факторами стали рекордные экономические показатели за 2023 г., а также рост объемов потребления металла в таких отраслях, как строительство, машиностроение, автомобилестроение.

Несмотря на устойчивое восстановление объемов металлургического производства в России, существуют возможности для его качественного роста. К их числу относятся модернизация производства за счет привлечения инвестиций, внедрение инновационных технологических решений за счет сотрудничества с мировыми партнерами в сфере металлургии, инициация государственных программ поддержки и развития данного сектора экономики.

Список литературы

1. *Зайцев А. А., Бондаренко К. А., Сокольщик Л. М.* и др. Мониторинг мировой экономики и геополитических рисков (GlobBaro HSE № 9). – М. : НИУ ВШЭ, 2022.

2. *Калабеков И. Г.* СССР и страны мира в цифрах : справочное издание. – М., 2023.

3. *Лаптев Ю. В.* Проблемы вертикальной интеграции в корпоративной стратегии российских компаний (на примере нефтегазовой и металлургической промышленности) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2011. – № 4. – С. 32–67.

4. *Соколов А. В., Лугачёва Л. И., Мусатова М. М.* Российская металлургия: в поисках стратегии нового времени // НАЦИОНАЛЬНЫЕ ИНТЕРЕСЫ: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 40 (229). – С. 31–41.

References

1. Zaytsev A. A., Bondarenko K. A., Sokolshchik L. M. et al. Monitoring mirovoy ekonomiki i geopoliticheskikh riskov (GlobBaro HSE N 9) [Monitoring of the World Economy and Geopolitical Risks (GlobBaro HSE No. 9)]. Moscow, Higher School of Economics, 2022. (In Russ.).

2. Kalabekov I. G. SSSR i strany mira v tsifrakh: spravochnoe izdanie [The USSR and the Countries of the World in Numbers. Reference edition]. Moscow, 2023. (In Russ.).

3. Laptev Yu. V. Problemy vertikalnoy integratsii v korporativnoy strategii rossiyskikh kompaniy (na primere neftegazovoy i metallurgicheskoy promyshlennosti) [The Problems of Vertical Integration in the Corporate Strategy of Russian Companies (using the example of the oil and gas and metallurgical industries)]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya: Menedzhment* [Bulletin of Saint Petersburg University. Management Series], 2011, No. 4, pp. 32–67. (In Russ.).

4. Sokolov A. V., Lugacheva L. I., Musatova M. M. Rossiyskaya metallurgiya: v poiskakh strategii novogo vremeni [Russian Metallurgy: in Search of a New Time Strategy]. *NATSIONALNYE INTERESY: prioritety i bezopasnost* [NATIONAL INTERESTS: Priorities and Security], 2013, No. 40 (229), pp. 31–41. (In Russ.).

Сведения об авторе

Евгений Александрович Брайко
заместитель генерального директора
по закупкам Чепецкого механического завода.
Адрес: АО «Чепецкий механический завод»,
427622, Удмуртская Республика,
Глазов, ул. Белова, д. 7.
E-mail: ealbrayko@rosatom.ru

Information about the author

Evgeny A. Braiko
Deputy General Director for Procurement
of the Chepetsky Mechanical Plant.
Address: JSC Chepetsky Mechanical Plant,
7 Belova Str., Glazov, Udmurt Republic,
427622, Russian Federation.
E-mail: ealbrayko@rosatom.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-219-230

CC BY

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

А. Д. Безделов
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В результате исследования обогащены теоретические основы развития предприятий транспортного машиностроения, заключающиеся в систематизации основных этапов развития отрасли, выделении ключевых событий и их последствий, что показало ускорение темпов и частоты появления новых технологий, трансформирующих подходы и стратегии развития транспортного машиностроения. Рассмотрены классификации современных концепций и подходов к развитию транспортного машиностроения по группам, качественно отличающимся друг от друга приоритетными акцентными направлениями управления предприятиями как данной отрасли, так и других отраслей промышленности. Исследование показало, что прослеживаются различия в подходах к управлению транспортным машиностроением между российскими учеными и специалистами и их зарубежными коллегами, что связано с экономическими, культурными и политическими особенностями развития стран в настоящее время при сохранении общемирового тренда на более активное применение инновационных технологий (цифровизации бизнеса, автоматизации процессов, а также новых материалов, подходов к формированию организационной структуры и др.). Ведущие компании и исследовательские институты активно работают над внедрением искусственного интеллекта, Интернета вещей и блокчейн-технологий для оптимизации логистических цепочек и управления парком транспортных средств.
Ключевые слова: концепции развития, подходы к развитию предприятий, этапы развития транспортного машиностроения.

CURRENT CONCEPTS AND APPROACHES TO DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENGINEERING ENTERPRISES

Anton D. Bezdelov
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The research has enriched theoretical base of developing enterprises of transport machine-building, which includes systematization of principle stages of industry development, identification of key events and their after-effects and it can demonstrate higher rates and frequency of new technology arising that transforms approaches and strategies of transport engineering progressing. The article studies classifications of today's concepts and approaches to the development of transport machine-building by groups that differ from each other in priority trends of managing enterprises of this industry and other industries of economy. The research shows that it is possible to find differences in approaches to management of transport engineering between Russian scientists and experts and their foreign colleagues, which can be connected with cultural and political characteristics of the present development of countries, however, the global trend on wider use of innovation technologies, such as business digitalization, automation of processes, new materials, approaches to organizational structure, etc. is still retained. Leading companies and research institutes keep working at introduction of AI, the Internet of things and blockchain technologies to optimize logistic chains and management of transportation stock.
Keywords: concept of development, approaches to enterprise development, stages of transport engineering development.

Транспортное машиностроение является одной из ключевых отраслей, обеспечивающих развитие и функционирование экономики, инфраструктуры и общества в целом. Его развитие характеризует уровень как научно-технического потенциала страны, так и обеспечения ее безопасности [9].

Согласно Стратегии развития транспортного машиностроения Российской Федерации на период до 2030 года, под транспортным машиностроением подразумевается производство железнодорожного подвижного состава для сети железных дорог, а также трамвайных вагонов и вагонов метрополитена для организации движения и оказания сервисных услуг, связанных с эксплуатацией указанного подвижного состава.

Несмотря на многообразие видов транспорта, фокус в Стратегии на железнодорожном транспорте и вагоностроении обусловлен их стратегическим, экономическим, историческим и технологическим значением для страны. Высокая значимость транспортного машиностроения для России обусловлена доминированием железнодорожных грузоперевозок среди других видов транспорта, а также высокой долей пассажирских перевозок посредством железнодорожного транспорта.

Расширение производства железнодорожного подвижного состава характерно для многих стран, что обусловлено увеличением протяженности железнодорожных путей, в том числе высокоскоростных магистралей (ВСМ). Высокоскоростная железная дорога – самый значительный технологический прорыв на железных дорогах за период с 1964 г., который не только привел к беспрецедентному сокращению времени на передвижение пассажиров, грузов [28], но и повлиял на сообщение между городами и межрегиональное развитие [25].

Изучение истории развития транспортного машиностроения позволило выделить его основные этапы, краткая характеристика которых показана в табл. 1. Из проведенного анализа прослеживается ускорение темпов смены этапов развития отрасли транспортного машиностроения и увеличение числа знаковых событий, оказавших влияние на предприятия этого вида деятельности. Для последнего десятилетия характерны такие трансформационные процессы развития транспортного машиностроения, как тотальная цифровизация и автоматизация бизнес-процессов на предприятиях отрасли, разработка и внедрение новых видов подвижного состава, в том числе работающих с применением возобновляемых источников энергии.

В настоящее время реализуется амбициозный план Китайской железнодорожной корпорации, который направлен на расширение сети ВСМ до 70 000 км к 2035 г., а железнодорожной сети – до 200 000 км. В ноябре 2020 г. Китайская национальная железная дорога запустила самое быстрое в мире грузовое сообщение HSR между Пекином и Уханем [17].

В 2022 г. в Китае начала работу высокоскоростная грузовая линия Чэнду – Куньмин. С мая 2023 г. China Railway Express предоставляет логистическую услугу «Экспресс-доставка по железной дороге» на базе сетей ВСМ для частных лиц и предприятий [2].

Европейский союз планирует удвоить движение по ВСМ к 2030 г. и утроить его к 2050 г., инвестируя миллиарды евро в строительство примерно 15 000 км новых линий и 35 пересечений в ходе реализации приграничных проектов [16]. Расширение сети ВСМ привело к значительным изменениям в междугородних перевозках, особенно в странах с разветвленной сетью ВСМ, что привело к острой конкуренции с воздушным транспортом [6].

Системы ВСМ имеют множество преимуществ, таких как высокая скорость, низкое воздействие на окружающую среду, высокая пунктуальность и низкий уровень выбросов углекислого газа. По сравнению со своими конкурентами на рынке ближнемагистральных перевозок он быстрее, чем автомобильный транспорт, а также дешевле, чем воздушный транспорт [7].

Таблица 1

Ключевые этапы развития транспортного машиностроения

Этап	Период	Страна/регион	События и достижения	Влияние и последствия
Зарождение транспортного машиностроения	Конец XVIII – начало XIX в.	Великобритания	1804 – первый паровой локомотив. 1825 – открытие первой общественной железной дороги	Стимулирование промышленной революции и развития железных дорог
Расширение железнодорожных сетей	Середина XIX в.	Великобритания, США, Германия, Россия	1830 – линия Ливерпуль – Манчестер. 1837 – открытие первой российской железной дороги Санкт-Петербург – Царское Село. 1851 – запуск железной дороги Москва – Санкт-Петербург. 1869 – завершение строительства трансконтинентальной железной дороги в США	Интенсификация торговли и передвижения. Развитие инфраструктуры и промышленности
Эпоха электрической тяги	Конец XIX – начало XX в.	Германия, США	1879 – первый электрический локомотив от Siemens. 1895 – пуск первой электрической железной дороги в Германии. 1891–1916 – строительство Транссибирской магистрали, крупнейшей железной дороги мира	Переход к электрической тяге на городских и межгородских линиях. Снижение эксплуатационных затрат и экологической нагрузки. Укрепление связи между европейской и азиатской частями России. Развитие Сибири и Дальнего Востока, улучшение торговых связей с Азией
Инновации в производстве подвижного состава	1920–1940-е гг.	США, Германия, СССР	Во многих странах: – разработка и внедрение дизель-электрических локомотивов; – развитие вагонов повышенной комфортности (Pullman). В России: – 1932 – запуск первого советского электровоза ВЛ19; – 1941–1945 – вклад железнодорожного транспорта в победу в Великой Отечественной войне	Увеличение скорости и дальности перевозок. Улучшение комфорта и надежности. Обеспечение эффективной логистики и транспортировки во время войны
Послевоенное восстановление и развитие	1950–1960-е гг.	Европа, Япония, США	1950-е – массовое производство тепловозов и электровозов. 1966 – запуск скоростного электропоезда «Красная стрела» на маршруте Москва – Ленинград. Восстановление и модернизация железнодорожных сетей в Европе. 1964 – введение первого высокоскоростного поезда (Shinkansen) в Японии	Ускорение пассажирских и грузовых перевозок. Повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта
Эра высокоскоростного железнодорожного транспорта	1980–2000-е гг.	Франция, Япония, Германия, Китай	1981 – запуск TGV во Франции. 1991 – введение ICE в Германии. 2007 – введение CRH в Китае. 2009 – запуск высокоскоростного поезда «Сапсан» на маршруте Москва – Санкт-Петербург	Значительное сокращение времени в пути между крупными городами. Стимулирование экономического роста и урбанизации. Повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта
Цифровая трансформация и акцент на всестороннем устойчивом развитии	2010-е – настоящее время	Глобально	Внедрение цифровых технологий и систем управления движением. Разработка и внедрение электропоездов и поездов на водородных топливных элементах. Разработка и внедрение новых видов подвижного состава, таких как электропоезда «Ласточка» и «Иволга»	Повышение эффективности и безопасности железнодорожных перевозок. Снижение углеродного следа и переход к устойчивому транспорту. Повышение комфорта для пассажиров

В Австрии и Швеции запланированы некоторые проекты по запуску ВСМ для экспресс-доставки срочных грузов.

Международные железнодорожные перевозки осуществляются непосредственно между интермодальными терминалами, полностью минуя сортировочные станции, и включают погрузку на терминале отправления, перевалку на терминале пересечения границы и разгрузку на терминале назначения.

Доля участия стран в грузообороте и пассажирообороте отражена на рис. 1 и 2.

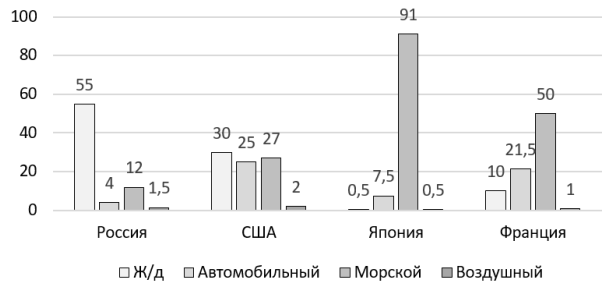


Рис. 1. Доля видов транспорта в грузообороте по итогам 2021 г. по отдельным странам (в %)

Рис. 1 и 2 составлены по: [14].

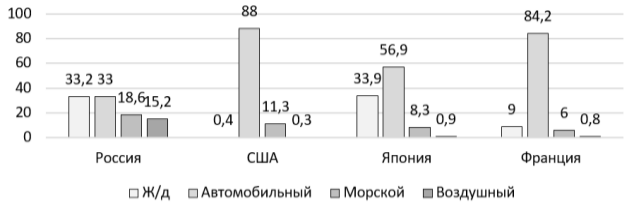


Рис. 2. Доля видов транспорта в пассажирообороте за 2021 г. по отдельным странам (в %)

Как видно, Россия находится на первом месте по грузообороту с применением железнодорожного транспорта, тогда как явным лидером по морским перевозкам является Япония. Это обусловлено тем, что через российскую территорию осуществляются перевозки по направлению Европа – Азия. На Японию приходится всего 0,5% перевозок; кроме того, Япония не имеет сухопутных границ.

По пассажирским перевозкам железнодорожным транспортом лидирует Япония, Россия здесь на втором месте (уступает Японии лишь на 0,7%) (см. рис. 2). Высокие технологические разработки позволили Японии сформировать развитую транспортную инфраструктуру. Скоростные пассажирские поезда обеспечивают населению быстрое передвижение и безопасность.

В России железнодорожные пассажирские перевозки остаются одним из наиболее дешевых видов транспорта. Однако с учетом действующей естественной монополии в данном секторе может сформироваться тенденция к снижению объема железнодорожных перевозок.

Услуги высокоскоростных железных дорог переживают быстрый глобальный рост, не только создавая конкуренцию традиционному пассажирскому сектору, но и бросая вызов авиагрузовым перевозкам с их атрибутами скорости и пунктуальности.

Значимость развития транспортного машиностроения и железнодорожных путей для экономики большинства стран обусловила внимание ученых к этой отрасли. Современные концепции и подходы к развитию транспортного машиностроения, описанные в научных трудах, по нашему мнению, можно систематизировать по группам (рис. 3).

Достаточно большое количество работ насчитывается среди российских и зарубежных ученых, посвященных развитию машиностроения посредством реализации концепции Индустрии 4.0 [4], внедрения новых технологий и инноваций, увеличения роли финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) [5].

Инновационную концепцию, системный подход и цифровую трансформацию следует отнести к теоретическим концепциям, поскольку они основываются на научных и методологических принципах, определяют стратегические направления и модели управления процессами и служат фундаментом для разработки и внедрения

практических решений в транспортном машиностроении.

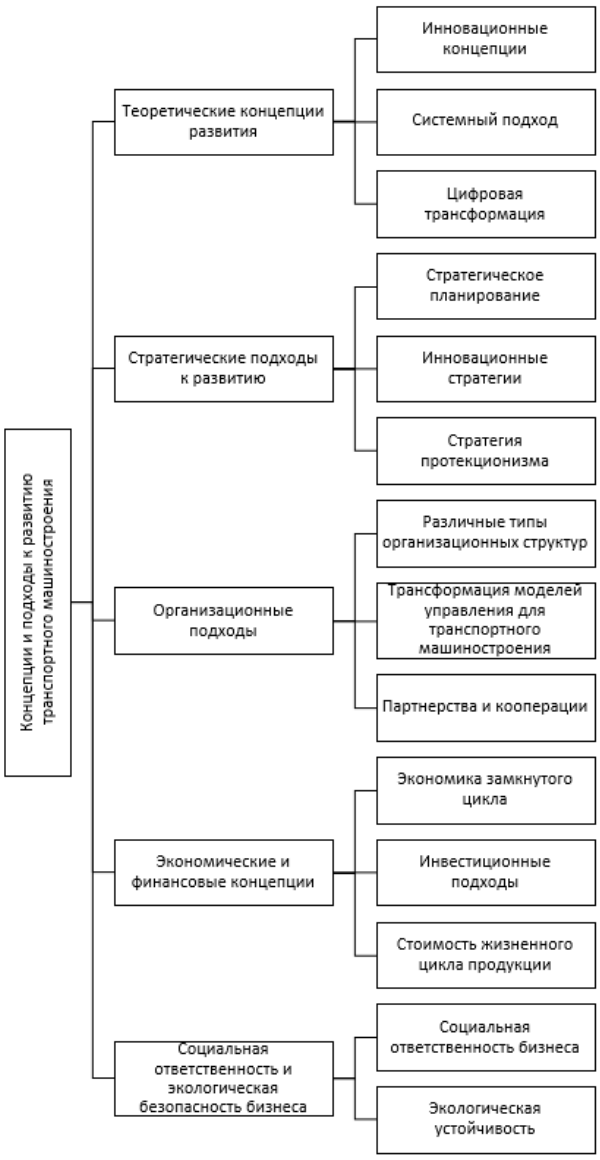


Рис. 3. Современные концепции и подходы к развитию транспортного машиностроения

Системный подход к развитию промышленного предприятия транспортного машиностроения рассматривается с двух позиций: предприятие как система процессов, функциональных подразделений и других структурных единиц [1] или как часть экономической системы, включающей поставщиков, потребителей, других участников бизнеса, инфраструктуру и т. д. [3].

В последние годы наиболее широко и преимущественно в теории обсуждается влияние цифровизации на развитие и функционирование предприятий, в том числе и транспортного машиностроения [8]. Долгосрочное развитие отрасли, предприятия требует разработки стратегий развития. Это подчеркнуто как в нормативно-правовых документах, нацпроектах и программах, так и учеными и специалистами. Здесь научные труды можно условно разделить на три группы: 1) стратегическое планирование [15]; 2) стратегии инновационного развития [5]; 3) стратегии протекционизма [13].

К последним относится политика импортозамещения и стимулирования промышленного развития. В зарубежной литературе она называется политикой ISI (Import Substitution Industrialization) – это экономическая стратегия, направленная на уменьшение зависимости от импорта и развитие отечественной промышленности. Основные ее цели заключаются в стимулировании внутреннего производства, защите местных производителей от иностранной конкуренции и создании условий для экономического роста и технологического развития. Политика реализуется посредством ввода тарифов и квот на импорт; оказания государственной поддержки, включая субсидии, налоговые льготы и доступ к кредитам на льготных условиях; развития инфраструктуры; кластеризации отрасли; поддержки внутренних научных исследований и разработок, а также реализации программ по обучению и повышению квалификации работников.

Также достаточно активно начиная примерно с 1990-х гг. идет обсуждение эффективности трансформации, реинжиниринга, перестройки организационных структур, управленческих моделей, их адаптации под специфику машиностроения. Наибольшее число работ насчитывается по проектному управлению предприятиями транспортного машиностроения [12; 21], управлению бизнес-процессами [11], функциональному подходу [10].

К организационным подходам развития транспортного машиностроения следует отнести и концепции, основанные на партнерстве и кооперации, – это и кластерный подход, и государственно-частное партнерство и др.

Трендом последних лет стало обсуждение концепции экономики замкнутого цикла, которая согласно исследованиям должна позитивно отразиться на повторном использовании ресурсов, снижении затрат предприятий машиностроения, негативном воздействии на природу, импортозависимости, финансовой устойчивости.

Интеграция Индустрии 4.0 и экономики замкнутого цикла привлекла значительное внимание ученых, специалистов и владельцев бизнеса как подход к развитию предприятий транспортного машиностроения с целью повышения производительности труда, финансовой устойчивости и оптимизации расходов [18].

Нестабильность макроэкономических факторов, финансовые кризисы, удорожание стоимости денег, повышение налогов обусловили увеличение числа работ по теме привлечения инвестиций, управления финансовыми ресурсами. Подходы к развитию, основанные на управлении стоимостью жизненного цикла продукции, также стоит отнести к ненисходящим трендам последних лет, хотя обсуждаться они стали еще с начала 1990-х гг. [20; 22; 23].

Подходы на основе социальной ответственности бизнеса к развитию предприятий транспортного машиностроения учитывают их влияние на общество посредством создания рабочих мест, участия в развитии регионов. Крупные предприятия транспортного машиностроения, например, такие, как АО «Трансмашхолдинг», АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского», являются градообразующими, обеспечивая рабочие места для значительной части населения региона.

В последние годы наблюдается тенденция к переходу на более экологичные виды топлива, развитие электрифицированного транспорта и применение возобновляемых источников энергии. Компании стремятся разрабатывать и производить транспортные средства с улучшенными экологическими характеристиками, снижая уровень выбросов и потребление ресурсов. В России, например, дивизиональный машиностроительный холдинг «Синара – Транспортные Машины» активно развивает проекты по созданию экологически чистых электропоездов и локомотивов с гибридными установками. Соблюдение международных и национальных экологических стандартов помогает предприятиям не только уменьшать негативное влияние на природу, но и улучшать свою репутацию и конкурентоспособность на глобальном рынке.

При рассмотрении различных концепций и подходов к развитию транспортного машиностроения можно выделить несколько ключевых тенденций. В первую очередь заметен акцент на инновационных технологиях (цифровизации бизнеса, автоматизации процессов, использовании новых материалов, технологий и др.). Ведущие компании и исследовательские институты активно работают над внедрением искусственного интеллекта, Интернета вещей и блокчейн-технологий для оптимизации логистических цепочек и управления парком транспортных средств.

Различия в подходах к управлению транспортным машиностроением между российскими учеными и специалистами и их зарубежными коллегами связаны с экономическими, культурными и политическими особенностями развития стран в настоящее время.

Изучение нормативно-правовой документации, государственных инициатив, национальных проектов, планов развития железнодорожной отрасли и других источников позволило провести качественное сравнение подходов к развитию отрасли транспортного машиностроения в таких странах, как Россия, Китай, США и страны Европы (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная оценка подходов к развитию отрасли транспортного машиностроения по странам*

Показатели (критерий сравнения)	Китай	Европа	США	Россия
Объемы производства и продаж	Высокие темпы роста производства	Стабильный рост	Ведущие позиции среди других отраслей промышленности	Рост объемов в отдельных сегментах
Экспорт и импорт продукции	Рост экспорта	Акцент преимущественно на внутреннем рынке. Некоторые страны ориентированы на экспорт	Сильная экспортная ориентация	Импортозамещение
Инвестиции в НИОКР	Высокие государственные инвестиции	Значительные инвестиции в инновации	Высокий уровень частных инвестиций	Ограниченные объемы инвестиций
Инновации и новые технологии	Быстрое внедрение технологий	Лидирующие позиции в инновациях	Активное внедрение ИИ и цифровых технологий	Акцент на обновлении производственных фондов и цифровизации бизнес-процессов
Производительность труда	Высокий прирост за последние годы	Стабильно высокий уровень на протяжении последних десятилетий	Стабильно высокий уровень на протяжении последних десятилетий	Неравномерно по предприятиям отрасли
Занятость в отрасли	Высокий уровень занятости	Стабильная занятость	Снижение занятости из-за роста автоматизации	Наблюдается рост занятости
Уровень локализации производства	Высокий уровень локализации	Высокий уровень локализации	Высокий уровень локализации	Акцент на повышении локализации
Энергопотребление и соблюдение экологических стандартов	Акцент на эффективном энергопотреблении	Строгие требования к соблюдению экологических стандартов	Акцент на экологической устойчивости	Рост внимания к устойчивому развитию и повышению экологичности производства

* *Составлено по*: [19; 24; 26; 27; 29; 30].

В России акцент делается на развитии железнодорожного транспорта и тотальном импортозамещении в условиях санкционного давления. Российские предприятия уделяют большое внимание созданию высокоскоростных поездов и модернизации существующего подвижного состава. Важным аспектом является также социальная ответственность бизнеса, направленная на поддержку регионального и межрегионального развития и создание рабочих мест. Даже зарубежными учеными отмечается, что для России новые модели развития, внедрение технологий, влияющих на уровень и производительность труда в транспортном машиностроении, и плюс ко всему импортозамещение должны развиваться в основном на отечественной производственной базе, что повлечет за собой существенное снижение рисков для всей экономики страны в целом [9].

В Китае наблюдается стремительное развитие высокоскоростных железных дорог и метрополитенов. Китайские специалисты, Министерство промышленности и информационных технологий Китая фокусируются на массовом производстве, экспорте современных транспортных средств, активно интегрируя цифровые технологии. В Стратегическом плане по развитию высокотехнологичных отраслей Made in China 2025, включая транспортное машиностроение, большое внимание уделяется экологическим аспектам и переходу на электрические и гибридные транспортные средства [24].

Европейские страны акцентируют свое внимание на устойчивом развитии и экологической безопасности. Европейские компании, научные учреждения, Европейское агентство железнодорожного транспорта [19] активно работают над снижением выбросов углекислого газа, развитием железнодорожной сетки, повышением доступности общественного транспорта и показателей энергоэффективности с целью достижения ключевых показателей Плана по снижению выбросов и развитию экологически чистого транспорта European Green Deal [29], Инициативы по инновациям в железнодорожной отрасли Shift2Rail [26; 27].

В США, напротив, больше внимания уделяется развитию автомобильного транспорта, включая беспилотные автомобили и электромобили [30]. Американские специалисты, Министерство транспорта США также сосредоточены на улучшении логистических систем и внедрении новых технологий для повышения безопасности и комфорта транспортных средств.

В других странах, таких как Япония и Южная Корея, продолжается активное развитие инновационных транспортных систем, в частности магнитопланов и автоматизированных транспортных систем.

Таким образом, транспортное машиностроение во всем мире движется в направлении инноваций, цифровизации и устойчивого развития. Различия в подходах обусловлены местными условиями и приоритетами, однако ключевые цели остаются схожими – повышение эффективности, экологичности и безопасности транспортных систем.

Список литературы

1. *Бычков В. П., Бухонова Н. М.* Методология системного подхода к организации транспортного обслуживания промышленного предприятия // Организатор производства. – 2011. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-sistemnogo-podhoda-k-organizatsii-transportnogo-obsluzhivaniya-promyshlennogo-predpriyatiya (дата обращения: 30.06.2024).

2. В Китае запустили эксплуатацию высокоскоростной железной дороги Чэнду – Куньмин. – URL: https://russian.cgtn.com/news/2022-12-26/1607378815525564417/index.html (дата обращения: 22.03.2024).

3. *Зеленцова П. А.* Системный подход в экономическом анализе // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 11 (17). – С. 332–335.

4. *Киселева О. Н., Пчелинцева И. Н., Васина А. В., Сысоева О. В.* Проблемы инновационного развития предприятий машиностроения России при реализации концепции «Индустрия 4.0» // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2021. – № 3 (63). – С. 21–27.

5. *Колесник Е. А.* Необходимость и возможность инновационного развития транспортного машиностроения // Вестник СибАДИ. – 2015. – № 3 (43). – С. 130–136.

6. *Колядин Д. Г., Щукин В. В., Колядина М. Г.* Влияние цены перевозки на субъекты рынка транспортных услуг // Экономика железных дорог. – 2018. – № 1. – С. 46–54.

7. *Котенкова И. Н., Надирян С. Л., Сенин И. С.* Развитие конкурентного рынка транспортных услуг // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. – 2022. – № 2. – С. 156–167.

8. *Ларин А. Н., Ларина И. В.* Цифровизация автотранспортной и железнодорожной отраслей как ключевой элемент цифровой экономики // Известия Транссиба. – 2021. – № 4 (48). – С. 109–128.

9. *Лашко К. И.* Проблемные вопросы инновационного развития предприятий транспортного машиностроения // Московский экономический журнал. – 2020. – № 9. – С. 538–543.

10. *Мартьянов К. П., Наугольнова И. А., Павлов И. Б.* Функциональный, системный и процессный подходы к управлению предприятием // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 10. – С. 3677–3688.

11. *Наугольнова И. А.* Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 6. – С. 2143–2164.

12. *Наугольнова И. А., Артемьев А. В., Зятчин Н. В.* Проектное управление в условиях цифровой среды // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 11. – С. 4089–4100.

13. *Степанов Е. А., Плетнёв Д. А.* Траектории экспортных стратегий предприятий российского транспортного машиностроения // π-Economy. – 2022. – Т. 15. – № 1. – С. 19–34.

14. *Трифонова С. Ю.* Перспективы развития транспортной логистики // Научный аспект. – 2022. – № 2. – С. 126–132.

15. *Шевченко Б. И., Шушян А. А.* Оценка эффективности стратегий предприятий транспортного машиностроения // Экономический журнал. – 2012. – № 27. – С. 91–98.

16. DB предлагают утроить протяженность ВСМ в Европе. – URL: https://zdmira.com/news/db-predlagayut-utroit-protyazhennost-vsm-v-evrope (дата обращения: 30.06.2024).

17. China plans to expand railway network to 200,000 km before 2035. – URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.e7c9f1c8-666fd2d0-5df29e33-74722d776562/https/www.reuters.com/article/china-economy-infrastructure-railways-idINKCN2590RN/ (дата обращения: 22.03.2024).

18. Circular economy implementation in railway systems beyond net zero. – URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.8ab7cd91-666c574f-61c9a063-74722d776562/https/www.frontiersin.org/articles/10.3389/fbuil.2023.1239740/full (дата обращения: 30.06.2024).

19. European Union Agency for Railways Moving Europe Towards a Sustainable and Safe Railway System without Frontiers. – URL: https://www.era.europa.eu/ (дата обращения: 22.06.2024).

20. *Gonçalves M. C., Cavenaghi V.* Use of Life Cycle Assessment in Sustainable Manufacturing: Review of Literature, Analysis and Trends. – URL: https://www.researchgate.net/publication/260508103_011-0473_Use_of_life_cycle_assessment_in_sustainable_manufacturing_review_of_literature_analysis_and_trends (дата обращения: 30.06.2024).

21. *Goryacheva T., Oskina E., Kocherjagina N., Sushkova I.* Development of an Information System for Managing Basic Projects of Transport Engineering Enterprises // Transportation Research Procedia. – 2022. – Vol. 63. – P. 2007–2014.

22. *Hauschild M. Z., Herrmann C., Kara S.* An Integrated Framework for Life Cycle Engineering // Procedia CIRP. – 2017. – Vol. 61. – P. 2–9.

23. *Hauschild M. Z., Kara S., Røpke I.* Absolute Sustainability: Challenges to Life Cycle Engineering // Cirp Annals. – 2020. – Vol. 69. – N 2. – P. 533–553.

24. Made in China 2025: the Plan to Dominate Manufacturing. – URL: https://fdichina.com/blog/made-in-china-2025-plan-to-dominate-manufacturing/ (дата обращения: 30.06.2024).

25. *Plassard F.* Le train à grande vitesse et le réseau des villes // Transports. – 1991. – Vol. 345. – P. 14–23.

26. Shift2Rail Rail Innovation Initiative. – URL: https://projects.shift2rail.org/ (дата обращения: 26.06.2024).

27. Shift2Rail. – URL: https://www.ac2t.at/en/projects/shift2rail-en/ (дата обращения: 29.06.2024).

28. *Spiekermann K., Wegener M.* Accessibility and Spatial Development in Europe // Scienze Regionali. – 2006. – Vol. 5. – URL: https://www.researchgate.net/publication/254415069_Accessibility_and_spatial_Development_in_Europe (дата обращения: 22.03.2024).

29. The European Green Deal. – URL: https://economie.fgov.be/en/european-green-deal (дата обращения: 26.06.2024).

30. The Fixing America's Surface Transportation Act or "FAST Act". – URL: https://www.transportation.gov/fastact (дата обращения: 22.06.2024).

References

1. Bychkov V. P., Bukhonova N. M. Metodologiya sistemnogo podkhoda k organizatsii transportnogo obsluzhivaniya promyshlennogo predpriyatiya [Methodology of a Systematic Approach to the Organization of Transport Services for an Industrial Enterprise]. *Organizator proizvodstva* [Production Organizer], 2011, No. 4. (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-sistemnogo-podhoda-k-organizatsii-transportnogo-obsluzhivaniya-promyshlennogo-predpriyatiya (accessed 30.06.2024).

2. V Kitae zapustili ekspluatatsiyu vysokoskorostnoy zheleznoy dorogi Chendu – Kunmin [China Launched the Chengdu-Kunming High-Speed Railway]. (In Russ.). Available at: https://russian.cgtn.com/news/2022-12-26/1607378815525564417/index.html (accessed 22.03.2024).

3. Zelentsova P. A. Sistemnyy podkhod v ekonomicheskom analize [Systematic Approach in Economic Analysis]. *Teoriya i praktika sovremennoy nauki* [Theory and Practice of Modern Science], 2016, No. 11 (17), pp. 332–335. (In Russ.).

4. Kiseleva O. N., Pchelintseva I. N., Vasina A. V., Sysoeva O. V. Problemy innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy mashinostroeniya Rossii pri realizatsii kontseptsii «Industriya 4.0» [Problems of Innovative Development of Mechanical Engineering Enterprises in Russia when Implementing the Concept of "Industry 4.0"]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsialnye nauki* [Bulletin of the Nizhny Novgorod University N. I. Lobachevsky. Series: Social Sciences], 2021, No. 3 (63), pp. 21–27. (In Russ.).

5. Kolesnik E. A. Neobkhodimost i vozmozhnost innovatsionnogo razvitiya transportnogo mashinostroeniya [The Need and Possibility of Innovative Development of Transport Engineering]. *Vestnik SibADI* [Bulletin of SibADI], 2015, No. 3 (43), pp. 130–136. (In Russ.).

6. Kolyadin D. G., Shchukin V. V., Kolyadina M. G. Vliyanie tseny perevozki na subekty rynka transportnykh uslug [The Influence of Transportation Prices on the Subjects of the Transport Services Market]. *Ekonomika zheleznykh dorog* [Economics of Railways], 2018, No. 1, pp. 46–54. (In Russ.).

7. Kotenkova I. N., Nadiryan S. L., Senin I. S. Razvitie konkurentnogo rynka transportnykh uslug [Development of a Competitive Market for Transport Services]. *Nauchnye trudy Kubanskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta* [Scientific Works of Kuban State Technological University], 2022, No. 2, pp. 156–167. (In Russ.).

8. Larin A. N., Larina I. V. Tsifrovizatsiya avtotransportnoy i zheleznodorozhnoy otrasley kak klyuchevoy element tsifrovoy ekonomiki [Digitalization of the Motor Transport and Railway Industries as a Key Element of the Digital Economy]. *Izvestiya Transsiba* [Bulletin of Transsiba], 2021, No. 4 (48), pp. 109–128. (In Russ.).

9. Lashko K. I. Problemnye voprosy innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy transportnogo mashinostroeniya [Problematic Issues of Innovative Development of Transport Engineering

Enterprises]. *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2020, No. 9, pp. 538–543. (In Russ.).

10. Martyanov K. P., Naugolnova I. A., Pavlov I. B. Funktsionalnyy, sistemnyy i protsessnyy podkhody k upravleniyu predpriyatiem [Functional, Systemic and Process Approaches to Enterprise Management]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2023, Vol. 17, No. 10, pp. 3677–3688. (In Russ.).

11. Naugolnova I. A. Protsessnyy podkhod k upravleniyu: evolyutsiya, sovremennye vyzovy, innovatsii [Process Approach to Management: Evolution, Modern Challenges, Innovation]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2023, Vol. 17, No. 6, pp. 2143–2164. (In Russ.).

12. Naugolnova I. A., Artemev A. V., Zyatchin N. V. Proektnoe upravlenie v usloviyakh tsifrovoy sredy [Project Management in a Digital Environment]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2023, Vol. 17, No. 11, pp. 4089–4100. (In Russ.).

13. Stepanov E. A., Pletnev D. A. Traektorii eksportnykh strategiy predpriyatiy rossiyskogo transportnogo mashinostroeniya [Trajectories of Export Strategies of Russian Transport Engineering Enterprises]. *π-Economy*, 2022, Vol. 15, No. 1, pp. 19–34. (In Russ.).

14. Trifonova S. Yu. Perspektivy razvitiya transportnoy logistiki [Prospects for the Development of Transport Logistics]. *Nauchnyy aspect* [Scientific aspect], 2022, No. 2, pp. 126–132. (In Russ.).

15. Shevchenko B. I., Shushyan A. A. Otsenka effektivnosti strategiy predpriyatiy transportnogo mashinostroeniya [Assessing the Effectiveness of Strategies of Transport Engineering Enterprises]. *Ekonomicheskiy zhurnal* [Economic Journal], 2012, No. 27, pp. 91–98. (In Russ.).

16. DB predlagayut utroit protyazhennost VSM v Evrope [DB Propose to Triple the Length of High-Speed Rail in Europe]. (In Russ.). Available at: https://zdmira.com/news/db-predlagayut-utroit-protyazhennost-vsm-v-evrope (accessed 30.06.2024).

17. China plans to expand railway network to 200,000 km before 2035. Available at: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.e7c9f1c8-666fd2d0-5df29e33-74722d776562/https/www.reuters.com/article/china-economy-infrastructure-railways-idINKCN2590RN/ (accessed 22.03.2024).

18. Circular economy implementation in railway systems beyond net zero. Available at: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.8ab7cd91-666c574f-61c9a063-74722d776562/ https/www.frontiersin.org/articles/10.3389/fbuil.2023.1239740/full (accessed 30.06.2024).

19. European Union Agency for Railways Moving Europe Towards a Sustainable and Safe Railway System without Frontiers. Available at: https://www.era.europa.eu/ (accessed 22.06.2024).

20. Gonçalves M. C., Cavenaghi V. Use of Life Cycle Assessment in Sustainable Manufacturing: Review of Literature, Analysis and Trends. Available at: https://www.researchgate.net/publication/260508103_011-0473_Use_of_life_cycle_assessment_in_sustainable_manufacturing_review_of_literature_analysis_and_trends (accessed 30.06.2024).

21. Goryacheva T., Oskina E., Kocherjagina N., Sushkova I. Development of an Information System for Managing Basic Projects of Transport Engineering Enterprises. *Transportation Research Procedia*, 2022, Vol. 63, pp. 2007–2014.

22. Hauschild M. Z., Herrmann C., Kara S. An Integrated Framework for Life Cycle Engineering. *Procedia CIRP*, 2017, Vol. 61, pp. 2–9.

23. Hauschild M. Z., Kara S., Røpke I. Absolute Sustainability: Challenges to Life Cycle Engineering. *Cirp Annals*, 2020, Vol. 69, No. 2, pp. 533–553.

24. Made in China 2025: the Plan to Dominate Manufacturing. Available at: https://fdichina.com/blog/made-in-china-2025-plan-to-dominate-manufacturing/ (accessed 30.06.2024).

25. Plassard F. Le train à grande vitesse et le réseau des villes. *Transports*, 1991, Vol. 345, pp. 14–23.

26. Shift2Rail Rail Innovation Initiative. Available at: https://projects.shift2rail.org/ (accessed 26.06.2024).

27. Shift2Rail. Available at: https://www.ac2t.at/en/projects/shift2rail-en/ (accessed 29.06.2024).

28. Spiekermann K., Wegener M. Accessibility and Spatial Development in Europe. *Scienze Regionali*, 2006, Vol. 5. Available at: https://www.researchgate.net/publication/254415069_Accessibility_and_spatial_Development_in_Europe (accessed 22.03.2024).

29. The European Green Deal. Available at: https://economie.fgov.be/en/european-green-deal (accessed 26.06.2024).

30. The Fixing America's Surface Transportation Act or "FAST Act". Available at: https://www.transportation.gov/fastact (accessed 22.06.2024).

Сведения об авторе

Антон Дмитриевич Безделов
ассистент кафедры
экономики промышленности
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Bezdelov.AD@rea.ru

Information about the author

Anton D. Bezdelov
Assistant of the Department
for Industrial Economics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Bezdelov.AD@rea.ru

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-231-237

CC BY

НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ОТРАСЛИ БЕСПИЛОТНОЙ АВИАЦИИ

Г. И. Турканов
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Статья посвящена развитию отрасли беспилотной авиации, которая базируется на ряде фундаментальных экономических и правовых теорий. Экономические теории обосновывают необходимость государственной поддержки, стимулирования инноваций и защиты национальных рынков, тогда как теории государства и права обеспечивают правовые основы для безопасного и легального использования беспилотных летательных аппаратов (БПЛА). В совокупности эти теоретические подходы формируют целостную основу для эффективного регулирования и устойчивого развития отрасли. В России сфера БПЛА развивается под значительным влиянием государственной поддержки. В ответ на растущий спрос на дроны в различных отраслях, таких как транспорт, логистика, сельское хозяйство и оборона, правительство реализует меры по стимулированию производства и внедрению беспилотных технологий. Экономические теории дают представление о том, как государство и частный сектор могут эффективно развивать отрасль БПЛА. Они включают концепции государственного вмешательства, конкурентного преимущества, инноваций и экономики масштабов. Понимание экономических аспектов инвестиций в БПЛА, роли государственных грантов и других мер поддержки важно для оценки потенциала этой отрасли и ее экономического влияния. Развитие беспилотных авиационных систем не только укрепляет оборонные возможности, но и стимулирует экономический рост, создавая новые рабочие места и профессиональные направления.
Ключевые слова: беспилотные летательные аппараты, государственная поддержка, дорожная карта, стратегия развития беспилотных летательных аппаратов.

TRENDS IN STATE SUPPORT OF DRONE AIRCRAFT INDUSTRY

Gleb I. Turkanov
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article deals with the development of drone aircraft industry, which is based on a number of fundamental economic and legal theories. Economic theories substantiate the necessity of state support stimulating innovation and protection of national markets, while theories of state and law provide legal base for safe and legal use of drone aircrafts. All together these theoretical approaches form the integral basis for efficient regulation and sustainable development of industry. In Russia the drone aircraft sphere is developing with considerable state support. In response to growing demand for drones in different sectors, such as transport, logistics, agriculture and defense the government take steps aimed at stimulation of production and introduction of drone technologies. Economic theories provide ideas how state and private sector could develop drone aircraft efficiently. They include concepts of state interference, competitive advantage, innovation and economy on scale. Clear understanding of economic aspects of investing in drone aircraft, the role of state grants and other types of support is important for estimating the potential of this industry and its economic impact. The development of drone aircraft systems can both strengthen defense possibilities and stimulate economic growth by creating new jobs and professional trends.
Keywords: drone aircraft, state support, road-map, strategy of developing drone aircraft.

Актуальность исследования обусловлена тем фактом, что военные дроны стали одной из ключевых направлений развития БПЛА в России. Акцент делается на разработке более маневренных и стойких моделей, которые могут эффективно работать в сложных условиях и на дальних расстояниях. Литература по теме описывает использование дронов для разведки, наведения и поддержки боевых операций, подчеркивая важность повышения автономности и защищенности российских БПЛА.

Государственная поддержка инноваций является частью теории государственного вмешательства, согласно которой правительство должно вмешиваться в развитие стратегически важных секторов, чтобы стимулировать их рост и обеспечивать национальную безопасность. В этой модели государственные субсидии и гранты рассматриваются как основной способ стимулирования инноваций.

В отрасли БПЛА государство часто выступает как основной источник финансирования и стимулирования исследований, предоставляя гранты и налоговые льготы для разработки технологий. Например, в России и странах ЕС государство играет ключевую роль в поддержке исследований и развитии производственных мощностей для беспилотников, что помогает создать устойчивую базу для внутреннего рынка.

Согласно теории общественных благ, сектор высоких технологий требует государственной поддержки, чтобы развивать технологии, которые могут быть полезны обществу в целом, но не всегда приносят коммерческую выгоду в краткосрочной перспективе. Такие технологии, как дроны для экологического мониторинга, требуют поддержки со стороны государства [3–7].

Ключевым документом стратегического планирования в изучаемой отрасли является Стратегия развития беспилотной авиации Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2035 года, утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации 21 июня 2023 г. № 1630-р. Стратегия ставит цель – создать условия для массового внедрения беспилотников в экономику, а также укрепить позиции страны на глобальном рынке. В документе выделены приоритетные направления, такие как обеспечение технологической независимости, создание инфраструктуры для тестирования и эксплуатации, поддержка отечественного производства комплектующих.

Стратегия определяет основные цели развития, такие как:

– *создание новой отрасли экономики*: формирование конкурентоспособной индустрии, связанной с разработкой, производством и эксплуатацией гражданских беспилотников;

– *обеспечение технологического суверенитета*: разработка и производство отечественных беспилотных авиационных систем (БАС) для снижения зависимости от иностранных технологий;

– *развитие инфраструктуры*: создание необходимой инфраструктуры для безопасного и эффективного использования беспилотных систем;

– *стимулирование производства и внедрение инноваций в данной сфере*;

– *подготовка кадров*: обеспечение отрасли квалифицированными специалистами через образовательные программы и тренинги.

Стратегия включает финансовую, образовательную и инфраструктурную поддержку отрасли, а также развитие нормативной базы для ее эффективного регулирования.

Национальный проект «Беспилотные авиационные системы» был запущен в России 1 января 2024 г. с целью создания конкурентоспособной отрасли в сфере разработки, производства и эксплуатации беспилотных авиационных систем. Проект направлен на стимулирование использования отечественных БАС, обеспечение доли российской техники на внутреннем рынке более 70% и удовлетворение государственного гражданского заказа на период до 2030 г.

Проект предполагает развитие научно-производственных центров, субсидирование производителей и потребителей дронов, а также создание инфраструктуры для испытаний. Национальный проект поддерживает развитие всей экосистемы, необходимой для внедрения БПЛА, включая образовательные программы и тестовые зоны.

Согласно проекту федерального бюджета, на развитие отрасли БПЛА в ближайшие годы запланированы значительные ассигнования: в рамках национального проекта на 2024–2027 гг. предполагается выделение более 112 млрд рублей; в 2025 г. – 27,8 млрд рублей; в 2026 г. – 43,8 млрд рублей; в 2027 г. – 40,5 млрд рублей.

Общий объем финансирования национального проекта по развитию БАС на период 2024–2030 гг. составляет 713,7 млрд рублей, из которых 559,5 млрд рублей выделяется из федерального бюджета, 41 млрд рублей – из региональных бюджетов, а 113,2 млрд рублей – из внебюджетных источников.

Важной частью государственной поддержки является создание сети *научно-производственных центров* (НПЦ) для обеспечения полного цикла производства БПЛА [1]. Планируется создание сети из почти 50 НПЦ по всей стране, которые будут заниматься разработкой, сертификацией и серийным производством БАС. На эти цели предусмотрено более 67 млрд рублей. Опорный центр планируется разместить в Москве, в индустриальном парке «Руднево». Минтранс России оценивает затраты на создание инфраструктуры для полетов беспилотников в 236 млрд рублей до 2030 г. К 2030 г. планируется производить до 32,5 тыс. гражданских беспилотников в год, что почти в три раза превышает текущий объем производства. Доля российских беспилотников на внутреннем рынке должна составить более 70%.

Для апробации и последующего масштабирования инновационных технологий в сфере БАС Минэкономразвития России запускает экспериментальные правовые режимы (ЭПР), позволяющие тестировать новые решения в реальных условиях с последующим внедрением на федеральном уровне.

В Самарской области установлен ЭПР, позволяющий проводить летные испытания БАС для доставки лекарств, продуктов и других грузов, а также мониторинга и обработки сельскохозяйственных угодий. В Москве запущен ЭПР для тестирования беспилотников (на территории парка «Руднево»), что позволит отработать технологии воздушной перевозки грузов и выполнения авиационных работ. В Ненецком автономном округе установлен ЭПР для эксплуатации беспилотников, направленный на развитие транспортной доступности и мониторинг территорий.

В 2025 г. планируется расширить количество регионов, участвующих в ЭПР для БАС. Это позволит охватить новые направления применения беспилотников, включая сельское хозяйство, тушение лесных пожаров и перевозку грузов.

В 2024 г. на стимулирование спроса на отечественные БПЛА направлено более 8,3 млрд рублей. Эти средства используются для субсидирования покупателей и поддержки лизинговых программ. На запуск серийного производства беспилотников и их компонентов до 2030 г. планируется инвестировать 267 млрд рублей. Эти средства будут направлены на разработку новых типов БАС, создание научно-производственных центров и интеграцию дронов в единое воздушное пространство. Более 8 млрд рублей выделено на разработку и внедрение образовательных программ по изучению БПЛА в школах и вузах, что позволит подготовить квалифицированные кадры для отрасли.

С 1 марта 2024 г. также введен упрощенный порядок применения БАС в сельском хозяйстве, предусматривающий уведомительный порядок и возможность свободной эксплуатации в отдельных зонах на высоте до 150 м.

Отрасль БПЛА поддерживается государством многими странами. Рассмотрим некоторые примеры мирового опыта.

Ожидается, что мировой рынок БПЛА вырастет с 27 млрд долларов в 2022 г. до почти 60 млрд долларов к 2030 г. Такой рост привлекает инвестиции в исследования и разработки, производство и программное обеспечение, что приводит к созданию новых рабочих мест и экономическим эффектам [2].

Инвестиции в технологии БПЛА значительно повышают производительность и снижают затраты в различных отраслях. Например, в сельском хозяйстве они помогают в мониторинге полей, во внесении удобрений и анализе почвы, что позволяет фермерам снижать затраты и увеличивать урожайность. Исследования показывают, что применение БПЛА в сельском хозяйстве может сократить затраты до 30%, при этом улучшая результативность. В сфере логистики БПЛА позволяют выполнять доставку «последней мили», снижая транспортные расходы, особенно в труднодоступных районах. Основные компании по доставке прогнозируют, что использование дронов позволит сократить затраты на доставку до 70% в сельских районах, создавая значительную экономию в цепочках поставок.

Государственная поддержка и регулирование играют важную роль в экономическом развитии отрасли БПЛА. В разных странах существуют программы субсидий и грантов, направленные на поддержку исследований и разработок, а также на создание условий для безопасной эксплуатации дронов. В США агентство DARPA и Европейский фонд обороны (EDF) выделяют миллиарды долларов на разработку и внедрение БПЛА в различных отраслях, стимулируя тем самым развитие технологий и создание инфраструктуры для беспилотников.

Государственные гранты как один из эффективных инструментов поддержки высокоинновационной отрасли, играют важную роль в ускорении роста отрасли, предоставляя финансирование на исследования, разработки и внедрение. Эти программы направлены на поощрение инноваций и снижение финансовых рисков для новых и малых предприятий в сфере БПЛА.

Федеральное управление гражданской авиации США (FAA) предоставляет финансирование через такие программы, как программа пилотной интеграции БПЛА, которая поддерживает партнерство между частными и государственными организациями для тестирования применения дронов в реальных условиях. Кроме того, DARPA предоставляет гранты на военные и двойные технологии БПЛА, выделяя до 10 млн долларов на инновации в этой сфере.

В ноябре 2022 г. Европейская комиссия опубликовала обновленную стратегию развития беспилотных летательных аппаратов, направленную на создание умной и устойчивой экосистемы БПЛА в Европе.

Среди ключевых программ, направленных на развитие технологий БПЛА, можно выделить Европейский фонд обороны (EDF), Horizon Europe, SESAR, Clean Sky 2, которые выделяют гранты и реализуют стратегию экосистемы БПЛА в Европе.

Horizon Europe – крупнейшая исследовательская и инновационная программа ЕС с бюджетом около 95,5 млрд евро на период 2021–2027 гг. В рамках этой программы финансируются проекты, связанные с разработкой и интеграцией БПЛА в различные сферы экономики, в том числе в области автоматизации, интеграции искусственного интеллекта и разработки нормативных баз.

В Европе развитие отрасли БПЛА активно поддерживается на уровне Европейского союза и отдельных государств-членов. Эти меры направлены на стимулирование инноваций, обеспечение безопасности и интеграцию БПЛА в различные секторы экономики – гранты и субсидии, налоговые льготы и регуляторная поддержка (в 2021 г. вступили в силу общие правила ЕС по эксплуатации дронов,

упрощающие их использование в коммерческих целях).

Китайское правительство активно поддерживает развитие индустрии БПЛА через различные программы и инициативы. В 2017 г. был запущен план Made in China 2025, направленный на модернизацию промышленности, где БПЛА определены как одно из ключевых направлений. В рамках этого плана предусмотрены меры по стимулированию инноваций, поддержке исследований и разработок, а также созданию благоприятных условий для производства и экспорта беспилотников.

По данным Министерства промышленности и информационных технологий КНР, в 2022 г. объем производства гражданских беспилотников достиг 14 млн долларов, что на 34% больше по сравнению с предыдущим годом.

К 2025 г. прогнозируется, что рынок логистики с использованием дронов достигнет 8,1 млрд долларов, а к 2030 г. увеличится еще в несколько раз.

Правительство Китая предоставляет субсидии и налоговые льготы компаниям, занимающимся разработкой и производством БПЛА, стимулируя инновации и снижение производственных затрат. В различных регионах Китая создаются специализированные индустриальные парки и зоны для развития БПЛА, предоставляющие компаниям инфраструктуру и ресурсы для исследований и производства. В университетах и исследовательских институтах внедряются программы по подготовке специалистов в области беспилотных технологий, обеспечивая отрасль квалифицированными кадрами.

Китай активно развивает инфраструктуру для интеграции БПЛА в различные сферы экономики. Внедряются стандарты и нормативные акты, регулирующие использование беспилотников в гражданском и коммерческом секторах. В 2024 г. Управление гражданской авиации КНР сообщило о регистрации около 608 тыс. новых гражданских БПЛА, что на 48% больше по сравнению с концом 2023 г.

Подводя итоги, важно отметить, что, несмотря на значительный прогресс, отрасль БПЛА сталкивается с рядом вызовов. Среди них необходимость соблюдения норм безопасности, защита данных, решение вопросов, связанных с конфиденциальностью, а также предотвращение возможных злоупотреблений технологиями. Государства по всему миру уделяют внимание созданию нормативных актов, направленных на минимизацию этих рисков, одновременно поддерживая развитие индустрии. Важно также отметить, что растущая конкуренция среди ведущих стран требует значительных усилий и инвестиций в исследования, чтобы оставаться лидерами в быстроразвивающейся отрасли БПЛА.

Включение беспилотных авиационных систем в приоритетные направления государственной политики Российской Федерации подтверждает стратегическое значение БПЛА для социально-экономического и оборонного потенциала России. Национальный проект БАС и стратегия развития беспилотной авиации направлены на достижение технологической независимости, создание инфраструктуры и обеспечение глобальной конкурентоспособности российских БПЛА.

Один из ключевых аспектов стратегии и национального проекта – создание сети научно-производственных центров, которые будут обеспечивать полный цикл разработки и производства БПЛА. Этим центрам предстоит стать катализаторами для внедрения инноваций и передовых технологий в беспилотной авиации, создавая условия для расширения экспортного потенциала российских БПЛА. Благодаря государственным субсидиям, льготным кредитам и грантам разработчики и производители смогут снизить затраты и риски, связанные с выводом новых технологий на рынок.

Развитие БАС не только укрепляет оборонные возможности, но и стимулирует экономический рост, создавая новые рабочие места и профессиональные направления. Образовательные инициативы в рам-

ках стратегии призваны обеспечить подготовку кадров для отрасли, что позволит создать квалифицированное профессиональное сообщество, способное развивать и поддерживать беспилотные технологии. Это способствует сокращению дефицита технических специалистов и формированию высокотехнологичной рабочей силы.

Одной из амбициозных целей в отрасли является достижение технологической независимости и конкурентоспособности на международном рынке. Однако реализация этих задач требует преодоления ряда вызовов, таких как высокая стоимость внедрения новых технологий, конкуренция с зарубежными производителями и необходимость совершенствования нормативной базы для регулирования использования БПЛА. Эффективное взаимодействие государственных структур, научных учреждений и бизнеса будет определяющим фактором для достижения целей, поставленных в национальном проекте по развитию отрасли БПЛА.

Список литературы

1. *Баркова Н. Ю., Деулина Е. Д., Малышева М. А., Кирсанова Д. П., Бородина О. А.* Беспилотные летательные аппараты: потенциал использования в системах складирования компаний // Вестник университета. – 2022. – № 5. – С. 44–52.

2. *Фаттахов М. Р., Киреев А. В., Клещ В. С.* Рынок беспилотных авиационных систем в России: состояние и особенности функционирования в макроэкономических условиях 2022 года // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12. – № 4. – С. 2507–2528.

3. *Chen Ch., Leon S., Ractham P.* Will Customers Adopt Last-Mile Drone Delivery Services? An Analysis of Drone Delivery in the Emerging Market Economy // Cogent Business & Management. – 2022. – Vol. 9 (1). – DOI: 10.1080/23311975.2022.2074340

4. *Floreano D., Wood R.* Science, Technology and the Future of Small Autonomous Drones // Nature. – 2015. – N 521. – P. 460–466.

5. *Giones F., Brem A.* From Toys to Tools: The Co-Evolution of Technological and Entrepreneurial Developments in the Drone Industry // Business Horizons. – 2017. – Vol. 60. – N 6. – P. 875–884.

6. *Mohsan S. A. H., Othman N. Q. H., Li Y.* et al. Unmanned Aerial Vehicles (UAVs): Practical Aspects, Applications, Open Challenges, Security Issues, and Future Trends // Intel Serv Robotics. – 2023. – N 16. – P. 109–137.

7. *Shakhatreh H., Sawalmeh A. H., Al-Fuqaha A., Dou Z., Almaita E., Khalil I., Othman N. S., Khreishah A., Guizani M.* Unmanned Aerial Vehicles (UAVs): A Survey on Civil Applications and Key Research Challenges // IEEE Access. – 2019. – Vol. 7. – P. 48572–48634.

References

1. Barkova N. Yu., Deulina E. D., Malysheva M. A., Kirsanova D. P., Borodina O. A. Bespilotnye letatelnye apparaty: potentsial ispolzovaniya v sistemakh skladirovaniya kompaniy [Drone Aircraft: Potential of Use in Systems of Company Storage]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 2022, No. 5, pp. 44–52. (In Russ.).

2. Fattakhov M. R., Kireev A. V., Kleshch V. S. Rynok bespilotnykh aviatsionnykh sistem v Rossii: sostoyanie i osobennosti funktsionirovaniya v makroekonomicheskikh usloviyakh 2022 goda [Market of Drone Systems in Russia: Standing and Specific Functioning in Macro-Economic Conditions of 2022]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki* [Issues of Innovation Economics], 2022, Vol. 12, No. 4, pp. 2507–2528. (In Russ.).

3. Chen Ch., Leon S., Ractham P. Will Customers Adopt Last-Mile Drone Delivery Services? An Analysis of Drone Delivery in the Emerging Market Economy. *Cogent Business & Management*, 2022, Vol. 9 (1). DOI: 10.1080/23311975.2022.2074340

4. Floreano D., Wood R. Science, Technology and the Future of Small Autonomous Drones. *Nature*, 2015, No. 521, pp. 460–466.

5. Giones F., Brem A. From Toys to Tools: The Co-Evolution of Technological and Entrepreneurial Developments in the Drone Industry. *Business Horizons*, 2017, Vol. 60, No. 6, pp. 875–884.

6. Mohsan S. A. H., Othman N. Q. H., Li Y. et al. Unmanned Aerial Vehicles (UAVs): Practical Aspects, Applications, Open Challenges, Security Issues, and Future Trends. *Intel Serv Robotics*, 2023, No. 16, pp. 109–137.

7. Shakhatreh H., Sawalmeh A. H., Al-Fuqaha A., Dou Z., Almaita E., Khalil I., Othman N. S., Khreishah A., Guizani M. Unmanned Aerial Vehicles (UAVs): A Survey on Civil Applications and Key Research Challenges. *IEEE Access*, 2019, Vol. 7, pp. 48572–48634.

Сведения об авторе

Глеб Игоревич Турканов
соискатель кафедры экономики промышленности
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: turkanov@gmail.com

Information about the author

Gleb I. Turkanov
PhD Student of the Department for Industrial Economics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: turkanov@gmail.com

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-238-250

CC BY

ПРИОРИТЕТЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

Л. И. Донскова, М. Г. Заводчикова
Российский государственный социальный университет,
Москва, Россия

Актуальность вопросов стратегического управления персоналом в сложных и неоднозначных современных условиях подтверждается значением персонала в сфере туризма и гостеприимства и определяется профессиональными качествами сотрудников, что обусловливает уровень удовлетворенности туристов, эффективность и конкурентоспособность организации в целом. Цель исследования – разработка приоритетов среди альтернативных возможностей в стратегическом управлении персоналом предприятий туристской и гостиничной индустрии. Методология исследования построена на основе интеграции системного подхода и стратегического менеджмента. Сформированная модель стратегического управления персоналом и эмпирические данные на предприятиях гостиничного типа характеризуют высокую текучесть персонала, неравномерность занятости, отсутствие социальных способов стимулирования, важность экономических способов мотивации, доступных обычно для крупных отелей. Поэтому на каждом предприятии вырабатывается своя система способов удержания сотрудников на основе баланса материальных и нематериальных стимулов, формируется комплексный подход к методам управления персоналом. Разработка приоритетов в стратегическом управлении персоналом основана на положениях стратегии развития организации и ее основных составляющих. При этом в качестве альтернативных возможностей предлагаются следующие направления: инновационное управление персоналом с элементами ИКТ, исследовательско-аналитический подход, концепция Well-being.
Ключевые слова: стратегия, эффективность, тренды, кадровая политика.

PRIORITIES IN STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT IN TOURISM AND HOSPITALITY

Lyudmila I. Donskova, Marfa G. Zavodchikova
Russian State Social University,
Moscow, Russia

Topicality of problems of strategic HR management in complicated and uncertain current conditions is proved by importance of personnel in the field of tourism and hospitality and affected by professional qualities of employees, which stipulates the level of tourist satisfaction, efficiency and competitiveness of organization as a whole. The goal of the research is to identify priorities among alternative opportunities in strategic HR management in enterprises of tourist and hospitality industry. Methodology of the research is based on integration of systemic and strategic management. The model of strategic HR management and empiric data at enterprises of the hotel type show high personnel turnover, uneven employment, absence of social ways of stimulation, importance of economic ways of motivation usually available in large hotels. Therefore, each enterprise elaborates its own system of employee retaining on the basis of balancing material and non-material incentives and forms a complex approach to methods of HR management. Working- out of priorities in strategic HR management rests on provisions of strategy of organization development and its key components. As alternative opportunities the following trends were proposed: innovation HR management with IKT elements, research and analytical approach, Well-being concept.
Keywords: strategy, efficiency, trends, HR policy.

Введение

Активное развитие в нашей стране внутреннего туризма подтверждается положительной динамикой доходов предприятий туриндустрии и занятости населения в этой сфере, что отражается ростом конкуренции на туристском рынке. В туристских организациях увеличивается значение персонала, от деятельности которого зависят качество обслуживания и уровень сервиса.

Именно опыт, профессиональные компетенции сотрудников, их знания и умения распознать потребности клиентов и обеспечивать наиболее полное их удовлетворение во время отдыха и путешествий способствуют конкурентоспособности туристских организаций в целом. При этом важны кадровое обеспечение персоналом, образование сотрудников, в том числе повышение квалификации в сфере туризма и многое другое. Среди работников в сфере услуг за последние годы доля гостиничных, санаторно-оздоровительных организаций и ресторанов составляет около 66%, а средняя численность работающих в этой сфере – 1 120 828 человек. Среди них административный и управленческий персонал составляет пятую часть, а остальные – это квалифицированный производственно-обслуживающий персонал.

Вместе с тем необходимо отметить непостоянство и неравномерность в развитии туризма: во-первых, невысокая заполняемость организаций гостиничного типа в российских регионах (не более 35%), половину налогов от организаций гостиничного типа и общественного питания собирают на территории Москвы и Санкт-Петербурга; во-вторых, несмотря на туристскую активность россиян, за последние пять лет снижается платежеспособность населения в сфере отдыха и путешествий. На предприятиях туристской индустрии отмечается проблема низкой эффективности управления персоналом, причиной которой является отсутствие требований к результатам деятельности и проведения текущего анализа системы показателей оценки эффективности на предприятиях.

При рассмотрении вопроса управления персоналом на предприятиях туриндустрии в научных публикациях зарубежных и российских авторов [1–4; 7–14] можно отметить различные подходы к оценке эффективности, при этом отмечаются как положительные, так и негативные последствия управления в туризме. К примеру, эмпирические данные опроса руководителей (экспертные оценки) гостиничных предприятий подтвердили недостаточное количество подготовленных квалифицированных кадров (доля руководителей составляла в 2020 г. 17%, в 2021 г. – 21%) [8]. Это можно объяснить некачественным проведением набора и обучения персонала. Большинство руководителей отмечают, что среди способов стимулирования недостаточно используются социальные факторы, а материальные методы не всегда сочетаются с возможностями предприятий. Следствием отсутствия баланса между материальными и нематериальными методами для многих сотрудников становится расхождение запросов и ожиданий, так как одним важна денежная мотивация, другим – социальная.

Вышесказанное обусловливает необходимость пересмотра системы управления, в которой важно не только предусмотреть потребности персонала, но и разработать стратегические приоритеты в управлении персоналом с учетом новых технологий. При этом следует учитывать изменения внешних и внутренних факторов, особенности сферы туризма и гостеприимства для развития туристского бизнеса.

В этом контексте цель настоящего исследования – в рамках стратегического развития организаций сферы туризма и гостеприимства провести обоснование и разработку приоритетов в стратегическом управлении персоналом. Для этого необходимо осуществить анализ внешних условий, мониторинг оценки эффективности трудовой и управленческой деятельности, выявить особые черты, прису-

щие предприятиям туристской и гостиничной индустрии, что лежит в основе разработки приоритетов в управлении персоналом среди альтернативных возможностей развития организации.

В исследовании использовались следующие методы: общенаучные (индукции, дедукции), системный, качественный. Качественный анализ опирается на изучение качественных характеристик, подкрепленных эмпирической информацией, что позволяет получать знания о количественных изменениях, выделить связи, выявить истину и определить ее критерии.

Несмотря на то, что существует немало исследований по практике управления персоналом в организациях [1–4; 7–14], практика управления персоналом в туристской и гостиничной индустрии изучена недостаточно. Проблемы управления персоналом в туризме и гостеприимстве в ряде научных работ отечественных авторов (М. М. Вакараева, А. А. Атаева, Х. А. Исраилова [1]; Т. А. Власова [2]; Г. М. Дехтярь, В. В. Верна, О. В. Прохорова, И. Ю. Хохлов [3]; Л. И. Донскова [4]; Э. Э. Ибрагимов, В. В. Верна [7]; Е. В. Игнатьева, Т. А. Козлова, Е. В. Рыжакова [8]; В. И. Королёв, Е. В. Дикуль [9]; А. А. Курочкина, О. В. Лурина, Н. Р. Тестоедова [10]; М. А. Морозов, Н. С. Морозова [11]; Н. В. Парушина, А. А. Журавлёва [12]; Е. А. Терещук [13]; И. П. Трегулова, С. А. Калинкина [14]; С. Хасан [15]; М. А. Яковлева, М. А. Шостак [16] и др.) характеризуют основные положения и подходы к разработке стратегического управления человеческими ресурсами в сфере туризма.

В моделях управления персоналом подчеркиваются инновационные и социальные аспекты кадровой политики, что определяет важность оценки эффективности управленческой деятельности. Особое внимание уделяется изменениям, отношениям и связям в процессе внедрения инноваций в систему стимулирования с элементами IT-технологий. При этом анализ устойчивых связей позволяет выявить факторы, способствующие повышению эффективности и конкурентоспособности туристских организаций. Именно эффективная кадровая политика управления персоналом в туризме обеспечит устойчивый рост и максимизацию экономического и социального потенциала организаций.

Теоретико-методологические положения

Теоретико-методологические положения исследования базируются на принятых Правительством Российской Федерации документах: Стратегии развития внутреннего и въездного туризма Российской Федерации до 2035 года и Концепции развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. В соответствии со стратегическими ориентирами одной из главных задач считаются меры по совершенствованию кадрового обеспечения развития туризма. В том числе актуальна подготовка кадров с целью развития инклюзивных видов туризма для лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также видов туризма, требующих специальных мер государственной поддержки с учетом особенностей отдельных территорий и российских регионов. При этом важно учитывать особенности изменения потребительских практик.

Методология исследования на основе интеграции системного подхода и стратегического менеджмента включает обобщенный анализ внешней среды, внутренних факторов оценки эффективности управления персоналом и разработку альтернатив с точки зрения стратегического менеджмента. Для повышения эффективности управления персоналом и организацией в целом необходимо создать индивидуальный набор критериев и показателей для каждой организации, что можно отметить как обязательное условие стратегического управления персоналом в развитии организации.

Рассмотрим основные особенности туризма и гостеприимства.

Представляя туриндустрию как социально-экономическую систему, важно подчеркнуть большое влияние факторов внешней среды, что обусловливает неравномерность и непостоянство данной сферы деятельности. За последние годы особо возросло влияние экономического, социального и политического факторов. Значительное влияние оказывает фактор сезонности (высокий и низкий), который связан с каникулами, отпусками, климатом. Он воздействует на занятость населения в этой сфере

Одна из главных особенностей данной сферы услуг связана с формированием индивидуального подхода к обслуживанию, т. е. с учетом потребностей, предпочтений и интересов каждого потребителя туристских услуг.

В стратегическом менеджменте, особенно при разработке и внедрении инноваций, важно проводить внутренний набор персонала и создавать условия для творчески и креативно мыслящих сотрудников, в трудовой деятельности которых используются современные IT-технологии. Все эти аспекты важны и взаимосвязаны, так как эффективное управление персоналом обеспечивает качество работы менеджеров и обслуживающего персонала, что отражается на уровне удовлетворенности гостей и конкурентоспособности организации в целом.

Все научные публикации можно сгруппировать в три блока по следующим тематическим направлениям:

– модели стратегического управления персоналом в туризме и гостеприимстве;

– обоснование факторов повышения эффективности управления персоналом через систему анализа и оценки;

– формулирование стратегических альтернатив в перспективе, включая изменения, инновации в управлении человеческими ресурсами, элементы IT-технологий.

Результаты исследований

Первый блок исследования включает вопросы управления персоналом стратегического характера, в частности, цели управления персоналом; прогнозирование и планирование потребностей персонала, их профессиональных компетенций под влиянием внешней среды; закономерности изменений факторов, в том числе научно-технического. Это касается управления человеческими ресурсами для международных гостиничных предприятий, на деятельности которых отражаются процессы глобализации информационных и коммуникационных технологий в мире. При этом особое внимание уделяется обучению персонала, учитывая различные условия, культуру и специфику страны с точки зрения языка, обычаев и традиций [15].

Развитие информационных и коммуникационных технологий в мире обусловливает необходимость их внедрения в управление человеческими ресурсами [15]. Использование цифровых технологий влияет на все процессы в системе управления человеческими ресурсами: подбор, адаптацию, методы стимулирования (экономические и социальные), обучение и переподготовку сотрудников [9].

С точки зрения направленности в системе управления персоналом выделяют два блока информационных элементов – ориентированные на организацию и на человека, хотя отметим, что улучшение процессов благодаря IT-технологиям происходит одновременно. В качестве элементов, особенно в крупных отелях, предлагаются следующие инструменты: глобальная сеть, мобильные приложения, облачные технологии и сети, онлайн-инструменты и т. п. При этом следует выделить искусственный интеллект и роботизацию. Применение чат-ботов XOR в онлайн-режиме возможно в таких процессах, как интервью с соискателем, собеседование со специалистами, опрос потребителей, составление расписания собеседований и работы рекрутеров [9].

При всех положительных направлениях воздействия цифровых технологий на работу персонала отметим также отрицательную сторону: применение новых тех-

нологий сопровождается сокращением рабочих мест и занятости. Причем наиболее уязвимыми (т. е. остаться без работы) являются представители тех специальностей, на которые исчезнет спрос на рынке труда. Наоборот, будут востребованы такие специалисты, для которых свойственны профессиональные компетенции с аналитическими навыками, творческим мышлением с акцентом на креативные нестандартные предложения. Этот вывод следует из результатов эмпирического исследования на туристских предприятиях [11].

Таким образом, первый тренд пересекается с научно-техническим фактором, так как большинство инноваций в отелях происходит благодаря IT-технологиям.

Второй тренд в управлении персоналом касается тех сотрудников, которые владеют технологиями стратегического характера, проектной и инновационной деятельностью, критического анализа, мышления и создания креативных предложений для разработки новых продуктов, услуг и процессов [3]. К примеру, в настоящее время среди молодого поколения выделяются представители поколения Z, которые не желают выполнять текущую (рутинную) работу по определенному алгоритму, а предпочитают это делать с помощью автоматизированных систем, ботов, искусственного интеллекта и мобильных приложений. Считается, что руководителям бизнеса следует признавать необходимость расходов на развитие персонала, так как профессиональные сотрудники – это важнейший интеллектуальный ресурс для построения туриндустрии и гостеприимства в будущем. В качестве механизма снижения текучести кадров или удержания сотрудников рассматривается система стимулирования (мотивации) [3].

Как подтверждает эмпирический опыт, повышается роль различных форм социальной поддержки (отдых в выходные дни, корпоративные поездки и другие формы проведения досуга), что сопровождается частичным финансированием от организации (льготные билеты в театры и кинотеатры). Это формирует чувство принадлежности к коллективу и желание работать эффективнее, что оценивается удовлетворенностью системой мотивации на предприятии.

Несмотря на то, что в эмпирических результатах доказана важность материальных способов, вместе с тем они не всегда доступны в гостиницах, особенно в малых. Это свидетельствует о том, что для персонала важны и материальные, и социальные способы стимулирования в работе. В связи с этим каждое предприятие вырабатывает свою систему стимулирования сотрудников как способ их удержания на основе баланса экономических и социальных элементов стимулирования с учетом индивидуального подхода.

Второй блок касается вопросов оценки эффективности управления персоналом и факторов ее повышения [2]. При этом в анализе необходимо учитывать обратную связь, так как активное взаимодействие руководителя и работников способствует оптимизации управления [9]. Также с учетом специфики туристской отрасли необходимо повышать количество объективных характеристик при планировании потребности в персонале в будущем [7. – С. 14].

В организации эффективного управления персоналом предлагаются две концепции, основные положения которых можно принять за системообразующий фактор [14]. В первой концепции объединены предоставление туристских услуг и управление персоналом, т. е. обслуживающие и управленческие процессы. В этом случае важны показатели результативности, качества обслуживания, менеджмента качества, экономические показатели трудовой деятельности (производительность труда). Во второй концепции объединены процессы управленческих стратегий и технологий менеджмента. Для показателей эффективности важны качественные характеристики: связи, субординации, соподчинения, интеграции, отношения, коммуникации, учета кадров, повышения квалификации, переподготовки, аттеста-

ции персонала, т. е. акцент на технологии управленческой деятельности.

Следовательно, в оценке эффективности управления персоналом важно учитывать количественные и качественные характеристики, что подчеркивает важную роль ситуационного анализа, наличие в оценке субъективности, а в целом выявляет проблему объективности оценки, а также наличие коэффициентов вариации и корреляционных ошибок.

Критерии и показатели эффективности

При всем многообразии предлагаемых показателей и критериев эффективности (результативность работы, удовлетворенность туристов оказываемыми услугами, количество обслуженных) предлагается учитывать взаимосвязь эффективности управления с измерением затрат и выгод от туристского бизнеса.

Поэтому подход к оценке эффективности системы управления персоналом в организации с позиции достижения целей организации – это соизмерение результатов с затраченными ресурсами. В качестве видов эффективности предлагаются ее экономические показатели (производительность труда, трудозатраты, количество выручки/прибыли на одного сотрудника и др.), а также социальные (уровень удовлетворенности услугами отдыха, размещения, а также уровень удовлетворенности общества в целом). Недостатки такого подхода – наличие доли субъективизма при оценке удовлетворенности потребителей, специалистов и других участников туристского бизнеса.

На предприятиях гостиничного типа происходят одновременно обслуживающие и управленческие процессы, при этом важно оценить как результат, так и процесс. При этом критерии и показатели должны отразить процесс управленческой деятельности – разделение труда, связи, отношения, коммуникации, вертикальное и горизонтальное взаимодействие, функциональные обязанности, а в качестве результата управления – обеспеченность кадрами, их состав, количество уволенных и вновь принятых, оценку персонала, мотивацию и стимулирование труда, профессиональную компетентность специалистов. В этом случае важно учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития организации, достижения экономических и социальных целей. В качестве показателей можно рассмотреть результаты деятельности структурных подразделений, организации в целом и затраты на персонал в частности.

Если использовать систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) на предприятии гостиничного типа, то можно за результат принять такой интегральный показатель, как средневзвешенная величина совокупности показателей. Для расчета по средневзвешенной арифметической необходимо в системе BSC определять вес каждого показателя с помощью метода экспертных оценок.

Следует отметить, что с точки зрения реализации функций управления персоналом предлагается оценивать эффективность через развитие организационной культуры, уровень которого на предприятии отражается на управлении человеческими ресурсами через экономические и социальные эффекты. В качестве показателей используются удовлетворенность, лояльность, сплоченность коллектива, вовлеченность, конфликтность, коммуникации [13]. Помимо текучести кадров, также применяют показатели стажа работы сотрудников в компании, количества опозданий, нарушений правил поведения. Поэтому важно установить связи между экономической выгодой и социальным эффектом, для чего вводится коэффициент корреляции. Это поможет в будущем обосновать и аргументировать перед руководством расходы на персонал и коммуникации в дальнейшем, а также для улучшения организационной культуры. Особенно это актуально в тех сферах, где значительную роль играют гуманитарные составляющие, т. е. социальные и культурные ас-

пекты, присущие туристским и гостиничным организациям.

Приведем результаты эмпирических данных на примере туристской индустрии [7. – С. 331]. В качестве первичных источников информации использовались показатели туристского предприятия за три года (2019–2021): бухгалтерская отчетность, опрос персонала, информация официального сайта. Результаты сформированы на примере ООО «Гостиница ''Волна''» с применением анкетирования (опрос 24 сотрудников, интервью с руководителями отделов и служб) и SWOT-анализа [8] с целью оценки качества трудовой жизни. Результаты SWOT-анализа позволяют сравнить преимущества и недостатки, сильные и слабые стороны, а также найти факторы, способные бороться с угрозами, находить возможности для выполнения стратегических задач любой организации [5].

К преимуществам предприятия относятся хороший психологический климат, нормальная рабочая обстановка, оперативное (практически без конфликтов) решение отношений с персоналом со стороны администрации.

В качестве недостатков выделим наиболее существенные: на предприятии отсутствует программа адаптации новых сотрудников, неэффективна система стимулирования, отсутствует социальный пакет, а также низкие возможности профессионального и карьерного роста. На предприятии наблюдается текучесть кадров (коэффициент текучести составляет 0,25), что означает высокий уровень, а следовательно, дополнительные денежные расходы на подбор персонала и его адаптацию. Опрос показал, что обычно сотрудники не привлекаются к обсуждению вопросов, стоящих перед организацией: миссия и цели, стратегические ориентиры, будущее компании. У персонала отсутствует мотивация для инициативы и проявления сильных сторон членов коллектива.

По результатам исследования для конкретизации путей совершенствования управления персоналом можно выделить зоны роста.

По вопросу делегирования полномочий, как отметили сотрудники, ответственность необходимо распределять поровну между тем, кто делегирует, и тем, кому делегируют; а для повышения конкурентоспособности гостиницы лучше использовать многофункциональных работников.

Таким образом, в ходе исследования на основе теоретико-методологического положения важно выработать стратегию, главный акцент которой – обеспечить функции системы управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства. Следует, во-первых, сформировать устойчивую мотивацию работников на основе сбалансированной системы стимулирования; во-вторых, осуществлять комплексный подход к управлению персоналом в сфере туристского бизнеса с учетом современных условий IT-технологий.

Кроме того, при распределении функций между сотрудниками важно установить связи и отношения, причем поощрять креативные и творческие способности сотрудников. Самое главное направление в работе с кадрами в туризме – признать особую роль мотивации и стимулирования в профессиональном совершенствовании, повышении качества обслуживания туристов с учетом их потребностей.

Обсуждение

Сравнительный анализ и, как отмечалось, исследовательский опыт указывают на взаимосвязанность вопросов стратегического менеджмента, в частности, мониторинга эффективности управления персоналом и разработки альтернативных направлений в индустрии туризма и гостеприимства.

Приведенные выше позиции и подход к стратегическому развитию и эффективности *управления человеческими ресурсами* (УЧР) характеризуют более современный подход к инновационной деятельности в системе управления персоналом. Отметим,

что цифровизацию *информационно-коммуникативных технологий* (ИКТ) системы УЧР также можно отнести к переменам и новациям. Однако некоторые выводы носят дискуссионный характер или недостаточно исследованы, поэтому могут стать направлением будущих исследований.

Во-первых, исследователи одновременно получили рейтинги HR-практик, удовлетворенности сотрудников и конкурентных преимуществ. Вместе с тем отдельные рейтинги могли повлиять на оценку кадровой практики отеля и исказить его конкурентные преимущества. Тем не менее полагаем, что результаты практического исследования гостиницы не вызывают серьезных расхождений относительно систематической ошибки общего подхода. Причем, опираясь на одни и те же показатели, можно допускать определенные расхождения с реальными данными на примере другой гостиницы. Другими словами, исследование, проведенное на другом региональном примере, может оказать влияние на результаты нашего исследования. Выводы применимы только к гостиничной индустрии, в частности, к отелям определенного класса и территории, так как меняются окружающая среда, уровень изменения факторов, состояние конъюнктуры.

Во-вторых, в контексте управления персоналом актуален вопрос косвенной оценки эффективности через корпоративную культуру, так как существуют ограничения, которые обусловливают такую оценку. Для определения вклада организационной культуры в достижение целей организации необходим анализ влияния различных факторов как внешней, так и внутренней среды. В процессе анализа установить связи достаточно сложно, что может повлечь за собой искажение коэффициентов корреляции. Тем не менее такой подход к оценке эффективности применяется в практике управления персоналом, особенно когда решаются задачи оценки эффекта средств, потраченных на человеческий капитал.

Все это свидетельствует о необходимости дальнейшего исследования стратегических вопросов, их связей и отношений, критериев и показателей эффективности, а также инновационной деятельности в системе управления человеческими ресурсами и лидерства, коммуникации и эффективности команды не только в теоретическом, но и в практическом плане, которое может быть основано на уже упомянутых инструментах измерения.

Должно быть регулярное обновление информации, иначе очень сложно объективно оценить динамические изменения. Необходимы ограничения субъективных оценок и применение разработанных показателей. Учитывая корреляцию в качественных оценках, при разработке стратегии на каждом предприятии следует использовать прошлый опыт показателей и критериев эффективности.

Что касается концепции Well-being, которая предлагается как альтернативное стратегическое развитие, то желательно выявить преимущества и недостатки на основе российского опыта, особенно как в малых, так и в крупных гостиницах.

С целью развития туристской и гостиничной индустрии в новых условиях необходимо разработать альтернативные инновационные решения в области управления персоналом.

Для обоснования выбора альтернативных решений в разработке стратегии управления персоналом важно предусмотреть:

– обеспечение согласования с общей стратегией организации;

– учет трех главных компонентов: спроса потребителей; наличия необходимых ресурсов; получения прибыли и устойчивого развития предприятия [1].

Чтобы выстроить инновационную политику управления персоналом, необходимо объединить финансовый, технологический и стратегический виды деятельности, а также выделить факторы, которые будут положительно воздействовать на развитие гостиничного бизнеса:

– инновационное управление человеческими ресурсами с элементами ИКТ;

– исследовательско-аналитический подход к управлению персоналом;

– концепция Well-being.

Инновационное управление человеческими ресурсами с элементами ИКТ

Прежде всего необходимо обеспечить повышение квалификации персонала в контексте цифровой экономики, так как в современных условиях предпочтительно обслуживание с применением цифровых технологий и робототехники. Для обучения, повышения квалификации, переподготовки целесообразно применять различные приложения, программные продукты и современные платформенные решения с возможностью оценки уровня усвоения сформированных у работников компетенций [11]. Особое внимание стоит уделить тем работникам, которые освобождаются от своего функционала (их можно задействовать в высокий сезон или по контракту), либо предложить переподготовку для выполнения новых функциональных обязанностей. Администрации отеля в этом случае лучше проводить внутренний набор.

Для самых эффективных работников появляется возможность карьерного роста, повышается их мотивация к приобретению компетенций в ИКТ. За счет такого подхода по подбору персонала и его адаптации сокращаются затраты организации, что благотворно сказывается на ее бюджете, а также работниках.

Сэкономленные денежные средства можно перенаправить на активизацию инновационной деятельности, организацию сбора маркетинговой информации, в частности, о конкурентах, новых турпродуктах, технологиях, рынках сбыта, а также об отношении потребителей, о состоянии сайта и реакции спроса (юзабилити, т. е. комфортность и удобство использования). Последнее особенно важно в современной индустрии туризма, когда ключевую роль играют онлайн-сервисы. Они обеспечивают удобство, доступность и упрощение процесса бронирования и оплаты для путешественников. Онлайн-сервисы значительно облегчают процесс планирования и организации путешествия, делая его более доступным и удобным для любого пользователя из любой точки земного шара. Именно поэтому проектируются такие интерфейсы, которые конечному пользователю будут понятными, удобными и эстетичными.

Таким образом, реализация стратегии предопределяет комплексный подход к управлению персоналом, новые формы организации обслуживающей и управленческой деятельности, в частности, качество обслуживания и менеджмент качества, а также резервы более эффективной организации управления, т. е. методы (материальные и нематериальные) стимулирования работников.

Исследовательско-аналитический подход к управлению персоналом

В этом случает менеджеры и специалисты должны владеть аналитическими способностями, технологиями проведения анализа, исследования, а также распознавать новые вызовы, находить способы реагировать на них и в итоге разрешать проблемы. В системе стимулирования особое значение имеет внутренняя мотивация, т. е. желание предоставлять сотрудникам самостоятельность при решении определенных задач, поощрять обучение и повышение квалификации, снижая роль наказаний и штрафных санкций.

Концепция Well-being

В основе стратегического развития предприятий индустрии гостеприимства в качестве альтернативы предлагается применение концепции Well-being [16], т. е. философии здорового образа жизни. Зарубежный опыт в организации деятельности отелей с использованием философии благополучия достаточно исследован (международная сеть Healing Hotels of the World). В России положительный опыт концепции Well-being можно отметить на

примере отеля Green Flow 4* на Розе Хутор (Сочи).

В организациях гостиничного типа, особенно в санаторно-оздоровительных, предлагаются программы оздоровления, созданные для улучшения здоровья и благополучия клиентов [1. – С. 116], признавая при этом сотрудников в качестве главного человеческого капитала. Специальные программы направлены на создание комфортных условий для работы в офисе и за его пределами, стимулирование здорового образа жизни, личностное развитие и формирование компетенций, стимулирование позитивной коммуникации [9].

Заключение

Следует отметить важность управления не только человеческими ресурсами, но и организацией туристской сферы в целом в контексте стратегического управления. Отмечая сложность сферы туризма и гостеприимства как объекта регулирования и ее специфические особенности, данное теоретическое исследование подкрепляется эмпирическими данными, что формирует его прикладной характер.

По результатам исследования сформирован подход к разработке стратегического развития управления персоналом в туристских предприятиях. При этом учитывались разнообразие и сложность влияния окружающей среды, внешних и внутренних факторов, оценка предприятия, кадровая политика, ситуация, связанная с глобальными переменами на мировом туристском рынке, а также состояние международных гостиниц, их взаимосвязь с туризмом, что способно повлиять на качество обслуживания, уровень сервиса и конкурентоспособность организации в целом.

Рассмотрев систему стратегического развития, в частности, кадровую политику, ее особенности в туристской индустрии и гостеприимстве, а также примеры эмпирических данных в конкретных предприятиях того или иного российского региона, возможно охарактеризовать как положительный, так и отрицательный опыт ведения бизнеса.

В ходе исследования изучены проблемы туристской кадровой политики в контексте образования, обучения и занятости. Показано, как совершенствование кадров может укрепить позиции экономики туризма в ответ на текущие глобальные экономические проблемы.

Кадровая политика в области туризма может создать спрос на предоставление специализированных программ обучения, подготовки и переподготовки в области туризма (например, обучение переводчиков, организация общественного питания в путешествиях, вопросы организации трансфера, логистики и т. д.). Политика в области образования и обучения может повысить признание важности туризма и качества обслуживания, а также способствовать его улучшению.

Список литературы

1. *Вакараева М. М., Атаева А. А., Исраилова Х. А.* Система управления персоналом предприятия гостеприимства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12. – № 11А. – С. 118–125.

2. *Власова Т. А.* Систематизация показателей оценки эффективности управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 54–59.

3. *Дехтярь Г. М., Верна В. В., Прохорова О. В., Хохлов И. Ю.* Механизмы удержания персонала в индустрии гостеприимства: критический анализ и инструментарий // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – № 1. – С. 156–167.

4. *Донскова Л. И.* Системный подход к исследованию управления социокультурным обслуживанием населения как двухуровневой системой // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 388. – С. 59–64.

5. *Донскова Л. И., Крюкова Е. М., Хетагурова В. Ш., Шадская И. Г.* Комплексный подход к государственному регулированию туризма: теория и практика // Социальная политика и социология. – 2022. – Т. 21. – № 3 (144). – С. 5–13.

6. *Донскова Л. И., Удальцова М. В.* Подход к оценке эффективности сервиса как социальной системы // Известия Томского политехнического университета. – 2013. – Т. 323. – № 6. – С. 216–222.

7. *Ибрагимов Э. Э., Верна В. В.* Эффективность управления персоналом предприятий туристической отрасли // Экономика и управление: теория и практика. – 2021. – Т. 7. – № 2. – С. 13–20.

8. *Игнатьева Е. В., Козлова Т. А., Рыжакова Е. В.* Анализ эффективности системы управления персоналом (на примере ООО «Гостиница ‘‘Волна’’») // Глобальный научный потенциал. – 2022. – № 1 (130). – С. 186–188.

9. *Королёв В. И., Дикуль Е. В.* Цифровая трансформация системы управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 41–48.

10. *Курочкина А. А., Лурина О. В., Тестоедова Н. Р.* Совершенствование стратегии управления персоналом в индустрии гостеприимства: вызовы и тренды // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 3 (129). – С. 161–167.

11. *Морозов М. А., Морозова Н. С.* Инновационные подходы к управлению персоналом в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой нормальности // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15. – № 5. – С. 17–24.

12. *Парушина Н. В., Журавлёва А. А.* Стратегическое управление персоналом в индустрии туризма и гостеприимства как фактор конкурентоспособности предприятия // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – № 3 (53). – С. 63–68.

13. *Терещук Е. А.* Вопросы измерения эффективности организационной культуры в контексте управления персоналом // Социум и власть. – 2020. – № 6 (86). – С. 55–66.

14. *Трегулова И. П., Калинкина С. А.* Пути совершенствования организации эффективного управления персоналом предприятий туристического бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 4. – № 220. – С. 4–11.

15. *Хасан С.* Важность обучения в подготовке квалифицированных работников в гостиничных предприятиях // XXXIV Международные Плехановские чтения. 24–25 марта 2021 г. : сборник статей аспирантов и молодых ученых. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2021. – С. 237–240.

16. *Яковлева М. А., Шостак М. А.* Применение концепции Well-being предприятиями индустрии гостеприимства // Human Progress. – 2020. – Т. 6. – Вып. 2. – С. 9.

References

1. Vakaraeva M. M., Ataeva A. A., Israilova Kh. A. Sistema upravleniya personalom predpriyatiya gostepriimstva [System of HR Management at Enterprise of Hospitalilty]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow], 2022, Vol. 12, No. 11A, pp. 118–125. (In Russ.).

2. Vlasova T. A. Sistematizatsiya pokazateley otsenki effektivnosti upravleniya personalom [Systematization of Figures for Estimating HR Management Efficiency]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2022, No. 2, pp. 54–59. (In Russ.).

3. Dekhtyar G. M., Verna V. V., Prokhorova O. V., Khokhlov I. Yu. Mekhanizmy uderzhaniya personala v industrii gostepriimstva: kriticheskiy analiz i instrumentariy

[Mechanisms of Retaining Personnel in Hospitality Industry: Critical Analysis and Tools]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], 2023, Vol. 17, No. 1, pp. 156–167. (In Russ.).

4. Donskova L. I. Sistemnyy podkhod k issledovaniyu upravleniya sotsiokulturnym obsluzhivaniem naseleniya kak dvukhurovnevoy sistemoy [Systemic Approach to Researching Management of Socio-Cultural Servicing of Population as Two-Level System]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Tomsk State University], 2014, No. 388, pp. 59–64. (In Russ.).

5. Donskova L. I., Kryukova E. M., Khetagurova V. Sh., Shadskaya I. G. Kompleksnyy podkhod k gosudarstvennomu regulirovaniyu turizma: teoriya i praktika [Complex Approach to State Regulation in Tourism: Theory and Practice]. *Sotsialnaya politika i sotsiologiya* [Social Policy and Sociology], 2022, Vol. 21, No. 3 (144), pp. 5–13. (In Russ.).

6. Donskova L. I., Udaltsova M. V. Podkhod k otsenke effektivnosti servisa kak sotsialnoy sistemy [Approach to Estimation of Service Efficiency as Social System]. *Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta* [Izvestiya of the Tomsk Polytechnic University], 2013, Vol. 323, No. 6, pp. 216–222. (In Russ.).

7. Ibragimov E. E., Verna V. V. Effektivnost upravleniya personalom predpriyatiy turisticheskoy otrasli [Efficiency of HR Management at Enterprises of Tourism Industry]. *Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika* [Economics and Management: Theory and Practice], 2021, Vol. 7, No. 2, pp. 13–20. (In Russ.).

8. Ignateva E. V., Kozlova T. A., Pyzhakova E. V. Analiz effektivnosti sistemy upravleniya personalom (na primere OOO «Gostinitsa ''Bolna''») [Analyzing Efficiency of HR Management Illustrated by the Hotel 'Volna']. *Globalnyy nauchnyy potentsial* [Global Academic Potential], 2022, No. 1 (130), pp. 186–188. (In Russ.).

9. Korolev V. I., Dikul E. V. Tsifrovaya transformatsiya sistemy upravleniya personalom [Digital Transformation of System of HR Management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2022, No. 2, pp. 41–48. (In Russ.).

10. Kurochkina A. A., Lurina O. V., Testoedova N. R. Sovershenstvovanie strategii upravleniya personalom v industrii gostepriimstva: vyzovy i trendy [Upgrading Strategy of HR Management in Hospitality Industry: Conclusions and Trends]. *Nauka i biznes: puti razvitiya* [Science and Business: Ways of Development], 2022, No. 3 (129), pp. 161–167. (In Russ.).

11. Morozov M. A., Morozova N. S. Innovatsionnye podkhody k upravleniyu personalom v industrii turizma i gostepriimstva v usloviyakh novoy normalnosti [Innovation Approaches to HR Management in Tourism and Hospitality in Conditions of New Reality]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russian and Abroad], 2021, Vol. 15, No. 5, pp. 17–24. (In Russ.).

12. Parushina N. V., Zhuravleva A. A. Strategicheskoe upravlenie personalom v industrii turizma i gostepriimstva kak faktor konkurentosposobnosti predpriyatiya [Strategic HR Management in Tourism and Hospitality as Factor of Enterprise Competitiveness]. *Vestnik OrelGIET* [Bulletin of Orel GIET], 2020, No. 3 (53), pp. 63–68. (In Russ.).

13. Tereshchuk E. A. Voprosy izmereniya effektivnosti organizatsionnoy kultury v kontekste upravleniya personalom [Issues of Assessing Efficiency of Organizational Culture in Context of HR Management]. *Sotsium i vlast* [Society and Power], 2020, No. 6 (86), pp. 55–66. (In Russ.).

14. Tregulova I. P., Kalinkina S. A. Puti sovershenstvovaniya organizatsii effektivnogo upravleniya personalom predpriyatiy turisticheskogo biznesa [Ways of Upgrading Organization of Effective HR Management in Enterprises of Tourist Business]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems and Solutions], 2022, Vol. 4, No. 220, pp. 4–11. (In Russ.).

15. Khasan S. Vazhnost obucheniya v podgotovke kvalifitsirovannykh rabotnikov v gostinichnykh predpriyatiyakh [The Importance of Training Qualified Workers in Hotel Enterprises]. *XXXIV Mezhdunarodnye Plekhanovskie chteniya. 24–25 marta 2021 g.: sbornik statey aspirantov i molodykh uchenykh* [The 34th International Plekhanov Readings. 24–25 March, 2021: collection of articles by post-graduate students and young scientists]. Moscow, The Russian Plekhanov University of Economics, 2021, pp. 237–240. (In Russ.).

16. Yakovleva M. A., Shostak M. A. Primenenie kontseptsii Well-being predpriyatiyami industrii gostepriimstva [Using the Concept of Well-Being at Enterprises of Hospitality Industry]. *Human Progress*, 2020, Vol. 6, Issue 2, p. 9. (In Russ.).

Сведения об авторах

Людмила Ивановна Донскова
кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики, финансов
и капитала РГСУ.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
государственный социальный университет»,
129226, Москва, ул. Вильгельма Пика,
д. 4, стр. 8.
E-mail: donskovaL@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-4704-599X

Марфа Геннадиевна Заводчикова
старший преподаватель
кафедры экономики, финансов
и капитала РГСУ.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
государственный социальный университет»,
129226, Москва, ул. Вильгельма Пика,
д. 4, стр. 8.
E-mail: zavodchikova@gmail.com
ORCID: 0009-0007-5785-6896

Information about the authors

Ludmila I. Donskova
PhD, Assistant Professor of the Department
of Economics Finince and Capital
of the RSSU.
Address: Russian State Social University,
building 8, 4 Wilhelm Pieck Str.,
Moscow, 129226,
Russian Federation.
E-mail: donskovaL@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-4704-599X

Marfa G. Zavodchikova
Senior Lecturer of the Department
of Economics Finince and Capital
of the RSSU.
Address: Russian State Social University,
building 8, 4 Wilhelm Pieck Str.,
Moscow, 129226,
Russian Federation.
E-mail: zavodchikova@gmail.com
ORCID: 0009-0007-5785-6896

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.