

# ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

2021

№ 2 (30)

ISSN 2312-5535

Научно-аналитический журнал  
для работников науки,  
образования, бизнеса,  
промышленности,  
представителей органов власти

Журнал включен в Перечень  
рецензируемых научных изданий  
распоряжением Минобрнауки  
России от 12 февраля 2019 г. № 21-р

**Журнал публикует научные  
статьи по экономическим наукам  
(специальность 08.00.05  
«Экономика и управление  
народным хозяйством»)**

Полная электронная версия журнала  
размещена в системе РИНЦ в открытом  
доступе на платформе eLIBRARY.RU

**Подписной индекс 65036**

## Учредитель:

Саратовский государственный  
технический университет  
имени Гагарина Ю.А.

## Главный редактор:

Одинцова Татьяна Николаевна

Издается с 2014 г.  
Выходит один раз в квартал  
Июнь 2021  
12+

© Саратовский государственный  
технический университет  
имени Гагарина Ю.А., 2021

Редактор Л.А. Скворцова  
Компьютерная верстка Ю.Л. Жупиловой  
Редактирование перевода  
на английский язык Ю.В. Бауровой

Адрес издателя и редакции: 410054,  
г. Саратов, ул. Политехническая, 77  
Телефон: (845-2) 99-85-36  
e-mail: apem@sstu.ru

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

**Афонин О.А.** – к.ф.-м.н., ректор Саратовского государственного  
технического университета имени Гагарина Ю.А.

**Фатеев М.А.** – к.э.н., вице-президент Торгово-промышленной палаты  
РФ

**Одинцова Т.Н.** – д.э.н., профессор кафедры «Бизнес-технологии  
и логистика» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

## РЕДКОЛЛЕГИЯ:

**Зам. главного редактора – Плотников А.П.** – д.э.н., профессор кафедры  
«Экономическая безопасность и управление инновациями» СГТУ  
имени Гагарина Ю.А.

## Члены редколлегии:

**Асаул А.Н.** – заслуженный деятель науки РФ, директор АНО «Институт  
проблем экономического возрождения», д.э.н., профессор кафедры  
«Экономика строительства и ЖКХ» СПБГАСУ

**Глазьев С.Ю.** – академик РАН, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой  
экономической политики и экономических измерений ГУУ, Министр  
по интеграции и макроэкономике Евразийской экономической  
комиссии (ЕЭК)

**Гордашникова О.Ю.** – д.э.н., профессор, главный научный сотрудник  
Института управления образованием РАО

**Гримашевич О.Н.** – д.э.н., профессор кафедры «Бизнес-технологии  
и логистика» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Максимчук О.В.** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Цифро-  
вая экономика и технологии управления в городском хозяйстве  
и строительстве» ВолгГТУ

**Пчелинцева И.Н.** – д.э.н., профессор кафедры менеджмента и марке-  
тинга Саратовского национального исследовательского государ-  
ственного университета имени Н.Г. Чернышевского

**Резник С.Д.** – заслуженный деятель науки РФ, д.э.н., профессор,  
заведующий кафедрой «Менеджмент» ПГУАиС

**Санкова Л.В.** – д.э.н., заведующий кафедрой «Экономика и марке-  
тинг» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Сердюкова Л.О.** – д.э.н., заведующий кафедрой «Экономическая  
безопасность и управление инновациями» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Яшин С.Н.** – академик РАЕН, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой  
«Менеджмент и государственное управление» НИНГУ имени  
Н.И. Лобачевского

**Мызрова О.А.** – д.э.н., профессор кафедры «Экономическая безопас-  
ность и управление инновациями» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

(ответственный секретарь)

Подписано в печать 23.06.2021      Дата выхода в свет 28.06.2021  
Формат 60×84 1/8      Бум. офсет.      Усл. печ. л. 21,5      Уч. изд. л. 13,4  
Тираж 1000 экз.      Заказ 37      Цена свободная  
Отпечатано в Издательстве СГТУ  
410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77  
e-mail: izdat@sstu.ru  
Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-56495  
выдано Роскомнадзором от 24.12.2013

# ACTUAL PROBLEMS of Economics and Management

---

## 2021

## № 2 (30)

ISSN 2312-5535

Advanced Research  
in Economics and Management  
is a quarterly journal edited  
for scholars, educators,  
entrepreneurs, factory workers,  
and public authorities

The journal is included in the List of  
reviewed scientific publications by the  
order of the Ministry of Education  
and Science of the Russian Federation  
from February 12, 2019 № 21-r

The journal publishes scientific  
articles on economics  
«Economy and Management  
of National Economy»

eLIBRARY.RU

Subscription index 65036

---

### Constitutor

Yuri Gagarin State Technical  
University of Saratov

---

### Editor in Chief:

**Tatyana N. Odintsova**

---

June, 2021

12+

Published quarterly

© Yuri Gagarin State Technical  
University of Saratov, 2021

---

L.A. Skvortsova – Editor

Computer-aided design: Yu.L. Zhupilova

Proof reading: Yu.V. Baurova

---

Publisher and Editorial Address: 410054,  
Saratov, 77 Politekhnikeskaya Str.

Phone: (845-2) 99-85-36

e-mail: apem@sstu.ru

### EDITORIAL COUNCIL

**O.A. Afonin** – PhD (Physics and Math Science), Rector of Yuri Gagarin State  
Technical University of Saratov

**M.A. Fateev** – PhD (Economics), Vice-President, Chamber of Commerce and  
Industry of the Russian Federation

**T.N. Odintsova** – Dr. Sc. (Economics), Professor at the Department of Business  
Technologies and Logistics, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

### EDITORIAL BOARD

**Assistant to the Editor in Chief: A.P. Plotnikov** – Dr. Sc. (Economics), Professor  
at the Department of Economic Security and Innovation Management, Yuri  
Gagarin State Technical University of Saratov

#### Co-Editors:

**A.N. Asaul** – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Director:  
Institute of Economic Recovery Problems, Dr. Sc. (Economics), Professor at the  
Department of Construction and Housing-Communal Services Economics, Saint  
Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

**S.Yu. Glazyev** – academician of RAS, Dr. Sc. (Economics), Professor, Head:  
Department of Economic Policy and Economic Dimensions GUU, Minister for  
Integration and Macroeconomics of the Eurasian Economic Commission (ECE)

**O.Yu. Gordashnikova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Chief Researcher, Insti-  
tute of Education Management, Russian Academy of Education

**O.N. Grimashevich** – Dr. Sc. (Economics), Professor at the Department of Busi-  
ness Technologies and Logistics, Yuri Gagarin State Technical University of Sara-  
tov

**O.V. Maximchuk** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Digital  
Economy and Management Technologies in Urban Economy and Construction,  
Volgograd State Technical University

**I.N. Pchelintseva** – Dr. Sc. (Economics), Professor at the Department of Man-  
agement and Marketing, Saratov National Research State University named  
after N.G. Chernyshevsky

**S.D. Reznik** – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Dr. Sc. (Eco-  
nomics), Professor, Head: Department of Management, Penza State University  
of Architecture and Civil Engineering

**L.V. Sankova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Economics  
and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**L.O. Serdyukova** – Dr. Sc. (Economics), Head: Department of Economic Security  
and Innovation Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**S.N. Yashin** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Manage-  
ment and Public Administration, Lobachevsky State University of Nizhny  
Novgorod

**O.A. Myzrova** – Dr. Sc. (Economics), Professor at the Department of Economic  
Security and Innovation Management, Yuri Gagarin State Technical University  
of Saratov – **Secretary: Editorial Board**

Print date: 23.06.2021

Date of publication 28.06.2021

Paper size: 60×84 1/8

Offset-Print. Conventional printed sheet 21,5

Publication base sheet 13,4

Circulation: 1000 printed copies Order 37

Subscription and individual copies: open rates. Published by SSTU

Publishing 410054 Saratov, 77 Politekhnikeskaya Str. e-mail: izdat@sstu.ru

The certificate of media source registration: ПИ № ФС77-56495

Issued by Roscomnadzor 24.12.2013

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| <b>Голубева С.Г., Шилова И.Н., Барина О.И.</b> Проблемы налогообложения сельскохозяйственных организаций Вологодской области .....   | 5   |
| <b>Гордашникова О.Ю.</b> Проектирование системы самооценки сформированности профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций.....                                | 14  |
| <b>Горячева И. А., Славнецова Л.В.</b> Комплексный подход к управлению процессами привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях в современных условиях ..... | 21  |
| <b>Ивашина М.М.</b> Применение проектного подхода в обучении на разных уровнях образования .....   | 33  |
| <b>Карпычев В.Ю., Шальнова Ю.П.</b> Инверсный риск-менеджмент проектов больших данных .....  | 40  |
| <b>Левченко Е.В., Удалов Д.В., Шульдякова В.В.</b> Риски цифровизации в обеспечении экономической безопасности государства.....  | 50  |
| <b>Максимчук О.В., Чиžo Л.Н., Савченко М.Н.</b> Налоговый потенциал как фактор стимулирования эффективности инновационной экономики в современных условиях .....                           | 60  |
| <b>Отставнова Л.А.</b> Занятость в туризме: состояние, проблемы и перспективы.....   | 73  |
| <b>Пиньковецкая Ю.С.</b> Территориальные закономерности развития современного предпринимательства: численность работников.....   | 81  |
| <b>Рахметулина Ж.Б., Рыскулова Ж.О.</b> Современное состояние инновационной деятельности малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан .....  | 89  |
| <b>Родионова Е.В.</b> Развитие российского рынка кредитных услуг населению в условиях пандемии COVID-19.....   | 97  |
| <b>Санков В.Г., Морозов С.А.</b> Востребованный сегодня практикой менеджмент производственных систем .....   | 108 |
| <b>Серова Н.А.</b> Сравнительный анализ институциональных условий инвестиционной среды арктических регионов России .....   | 118 |
| <b>Смирнов А.И., Отнюкова М.С.</b> Интеграционные процессы как инструмент эффективного менеджмента корпоративного бизнеса (на примере ПАО «Совкомбанк»).....                               | 125 |
| <b>Чернякова И.С.</b> Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур мясоперерабатывающей отрасли на микроуровне .....  | 132 |
| <b>Щербакова Е.В.</b> Рефлексивная природа формирования деловой репутации предприятия .....  | 140 |
| <b>Янченко Е.В.</b> Нефтегазовая отрасль промышленности в контексте устойчивого развития экономики в постпандемический период .....  | 151 |
| <b>Яшин С.Н., Борисов С.А., Жогин А.О.</b> Повышение конкурентоспособности фирмы на основе оценки мотивации и вероятности сохранения человеческого капитала .....                          | 162 |

## CONTENTS

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Golubeva S.G., Shilova I.N., Barinova O.I.</b> Problems of taxation of agricultural organizations in the Vologda Region .....  | 5   |
| <b>Gordashnikova O.Yu.</b> Designing a self-assessment system for the formation of professional competencies of leaders of educational organizations .....                              | 14  |
| <b>Goryacheva I.A., Slavnetskova L.V.</b> Comprehensive approach to managing the processes of attracting and securing young specialists in industrial plants in modern conditions ..... | 21  |
| <b>Ivashina M.M.</b> Application of the project approach in teaching at different levels of education .....   | 32  |
| <b>Karpychev V.Yu., Shal'nova Yu.P.</b> Inverse risk management of big data projects .....  | 40  |
| <b>Levchenko E.V., Udalov D.V., Shuldyakova V.V.</b> Risks of digitalization in ensuring the economic security of the state .....   | 50  |
| <b>Maksimchuk O.V., Chizho L.N., Savchenko M.N.</b> Tax potential as a factor of stimulating the efficiency of innovative economy in modern conditions .....                            | 60  |
| <b>Otstavnova L.A.</b> Employment in tourism: status, problems and prospects .....  | 73  |
| <b>Pinkovetskaia Yu.S.</b> Territorial regularities development of modern entrepreneurship: quantity of employees.....  | 81  |
| <b>Rakhmetulina Zh.B., Ryskulova Zh.O.</b> Present state of innovation activity of small and medium-sized businesses in the Republic of Kazakhstan .....                                | 89  |
| <b>Rodionova E.V.</b> Retail lending market in Russia under COVID-19 pandemic .....   | 97  |
| <b>Sankov V.G., Morozov S.A.</b> The management of production systems that is in demand today in practice.....  | 108 |
| <b>Serova N.A.</b> Comparative analysis of the institutional conditions of the investment environment in the arctic regions of Russia .....   | 118 |
| <b>Smirnov A.I., Otnyukova M.S.</b> Integration processes as a tool for effective management of corporate business (on the example of «Sovcombank» PJSC).....                           | 125 |
| <b>Chernyakova I.S.</b> Ensuring sustainable development of the entrepreneurial structure of the meat processing industry at the micro-level .....                                      | 132 |
| <b>Shcherbakova K.V.</b> The reflexive nature of the formation of the enterprises business reputation .....   | 140 |
| <b>Yanchenko E.V.</b> Oil and gas industry as a driver of sustainable economic development in the post-pandemic period .....  | 151 |
| <b>Yashin S.N., Borisov S.A., Zhogin A.O.</b> Improving the competitiveness of the company based on the assessment of the motivation and probability of preserving human capital.....   | 162 |

УДК 336.02.025

экономические науки

С.Г. Голубева, И.Н. Шилова, О.И. Барина

## ПРОБЛЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ

S.G. Golubeva, I.N. Shilova, O.I. Barinova

## PROBLEMS OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS TAXATION IN THE VOLOGDA REGION

В статье представлены результаты изучения особенностей и проблем налогообложения сельскохозяйственных предприятий Вологодской области. Оценено количество налогоплательщиков, проведен анализ поступлений по всем видам налогов. Осуществлена оценка налоговой нагрузки. Выявлено, что существующая система налогообложения оказывает негативное влияние на эффективность сельского хозяйства региона, о чем свидетельствуют высокий уровень налоговой нагрузки и снижение бюджетной эффективности сельскохозяйственных организаций Вологодской области. В результате исследования были предложены возможные пути решения выявленных проблем.

*Ключевые слова:* сельскохозяйственные предприятия; налогообложение; специальные налоговые режимы; единый сельскохозяйственный налог; поступления; задолженность; налоговая нагрузка

### Введение

Одним из косвенных инструментов регулирования экономики является налогообложение. Субъекты хозяйствования, функционирующие в аграрной сфере, как и другие налогоплательщики, посредством механизма налогообложения активно участвуют в формировании государственного бюджета [1, с. 52]. Изменения, произошедшие за последнее время в налоговом законодательстве РФ, негативно отразились на развитии отрасли, о чем свидетельствуют высокий уровень налоговой нагрузки и снижение бюджетной эффективности сельскохозяйственных организаций Вологодской области [2, с. 854]. Исследование особенностей, а также проблем налогообложения аграрных формирований приобретает особую значимость и требует глубокого осмысления.

Целью исследования является выявление проблем существующей системы налогообложения сельскохозяйственных предприятий Вологодской области и определение путей их решения.

The article presents the results of studying peculiarities and problems of agricultural organizations taxation in the Vologda region. The number of taxpayers has been estimated, the analysis of revenues from all types of taxes has been carried out. The tax burden has been assessed. It has been revealed that the existing taxation system has a negative effect on the efficiency of agriculture in the region. This is evidenced by the high level of the tax burden and lower budget efficiency of agricultural organizations in the Vologda region. As a result of the study, possible solutions to the identified problems have been suggested.

*Keywords:* agricultural enterprises; taxation; special tax regimes; unified agricultural tax; tax revenues; tax payable; tax burden

При проведении исследования решены следующие задачи:

1. Изучены особенности налогообложения сельскохозяйственных организаций.
2. Проанализирована действующая система налогообложения сельскохозяйственных предприятий Вологодской области.
3. Выявлены проблемы в налогообложении сельскохозяйственных предприятий и намечены пути их решения.

Объектом исследования выступают сельскохозяйственные организации Вологодской области, которые являются основными производителями сельскохозяйственной продукции в регионе, и налогоплательщиками.

### **Методика**

Исследование проводилось с использованием общенаучных методов (анализа, синтеза, дедукции и др.) и собственно экономических (экономико-статистического, расчетно-конструктивного и др.).

### **Основная часть**

Изучением проблем налогообложения сельскохозяйственных предприятий занимались такие авторы, как Боташева Ф.Б., Орлова Е.Н., Орбинская И.В., Чеснокова Л.А., Яшина Н.И. и т. д. [3, с. 51; 9, с. 1694].

Налогообложение сельскохозяйственных предприятий имеет ряд особенностей. Первая особенность связана с возможностью применения альтернативного общей системе налогообложения специального режима налогообложения для хозяйствующих субъектов, получающих выручку от реализации сельскохозяйственной продукции не менее 70 %, – единого сельскохозяйственного налога [5, с. 99]. Ставка в размере 6 %, формирование налоговой базы кассовым методом, уплата по полугодиям позволяют налогоплательщикам снизить размер налоговых платежей и освобождают от обязанности уплачивать налог на прибыль и налог на имущество.

Вторая особенность заключается в большом количестве льгот для налогоплательщиков, функционирующих в сфере сельского хозяйства. Примером послаблений по транспортному налогу для сельскохозяйственных товаропроизводителей является выведение из обложения отдельных объектов – транспортных средств, занятых в сельском хозяйстве, таких как комбайны, тракторы, самоходные машины и другие виды сельскохозяйственной техники. По налогу на добавленную стоимость сельскохозяйственные товаропроизводители имеют льготу, предусматривающую освобождение от уплаты налога при реализации продукции собственного производства, а также применение пониженной ставки 10 % для определенных групп товаров. Кроме того, еще одним преимуществом является освобождение от налогообложения операций по реализации своей продукции в качестве натуральной оплаты труда и для общественного питания работников. По налогу на прибыль сельскохозяйственные товаропроизводители применяют льготную ставку в размере 0 % по полученному финансовому результату от реализации сельскохозяйственной продукции собственного производства. Для применения льготной ставки сельскохозяйственное предприятие должно соответствовать определенным критериям, оговоренным 346 статьей Налогового кодекса РФ. По пониженной ставке облагаются субсидии, полученные в целях возмещения затрат при гибели посевов из-за аномальных погодных условий, на приобретение минимальных удобрений и дизельного топлива [6, с. 206]. Прибыль, полученная от других видов деятельности, облагается по ставке 20 %. По земельному налогу сельхозпредприятия также имеют привилегии – земли сельскохозяйственного назначения облагаются по пониженной ставке 0,3 %.

Третья особенность заключается в том, что льготы и послабления, предоставляемые сельскохозяйственным организациям, действуют по-разному в региональном разрезе и отражаются в показателях эффективности отрасли [7, с. 70]. По данным Федеральной налоговой

службы России, уровень налоговой нагрузки для хозяйствующих субъектов, занимающихся растениеводством и животноводством, в целом по России за 2019 год составляет 3,2 %, а в целом по сельскому хозяйству 4,1 %, в то время как в Вологодской области данный показатель, рассчитанный, как отношение уплаченных налогов и сборов (без страховых взносов) к выручке, за аналогичный период составляет 9,5 % (со страховыми взносами 16,4 %). Отклонение регионального показателя от среднероссийского объясняется спецификой функционирования хозяйствующих субъектов области.

Обозначенные авторами особенности оказывают влияние на деятельность хозяйствующих субъектов и размер налоговых платежей в бюджет, поэтому далее представим более подробно налогообложение сельскохозяйственных организаций Вологодской области и опишем существующие проблемы в этом процессе.

В Вологодской области в 2019 году функционировали 152 сельскохозяйственные организации, зарегистрированные в качестве юридических лиц (табл. 1) и являющиеся основными налогоплательщиками отрасли. Количество налогоплательщиков – сельхозпредприятий за период исследования снизилось на 8 единиц, или 5 %, вследствие слияния и банкротства. Анализируемые налогоплательщики применяют три режима налогообложения: общую систему налогообложения (ОСНО), единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) и упрощенную систему налогообложения (УСН).

Таблица 1. Динамика и структура налогоплательщиков – сельскохозяйственных организаций Вологодской области в разрезе режимов налогообложения за 2017-2019 гг.

| Наименование показателя                 | 2017   |           | 2018   |           | 2019   |           | Изменение |       |
|---|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|-----------|-------|
|   | единиц | % к итогу | единиц | % к итогу | единиц | % к итогу | (+;-)     | %     |
| Количество налогоплательщиков           | 160    | 100       | 155    | 100       | 152    | 100       | -8        | X     |
| В том числе по режимам налогообложения: |        |           |        |           |        |           |           |       |
| – общая система налогообложения         | 60     | 37,5      | 59     | 38,06     | 61     | 40,13     | +1        | +2,63 |
| – единый сельскохозяйственный налог     | 67     | 41,88     | 65     | 41,94     | 58     | 38,16     | -9        | -3,72 |
| – упрощенная система налогообложения    | 33     | 20,63     | 31     | 20,00     | 33     | 21,71     | 0         | +1,08 |

*Источник:* Рассчитано авторами на основании Форм отчетности о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей агропромышленного комплекса Вологодской области за 2017-2019 гг.

В структуре налогоплательщиков по режимам налогообложения произошли изменения в сторону увеличения доли предприятий, применяющих общий режим налогообложения (с 37,5 до 40,13 %) и сокращения удельного веса организаций, работающих на ЕСХН (с 41,88 до 38,16 %). Девять организаций перешли на общий режим налогообложения из-за превышения ограничения для использования ЕСХН и с введением с 2019 года обязанности по уплате НДС при уплате единого налога. В среднем по Вологодской области 61 % сельскохозяйственных предприятий применяют специальные режимы налогообложения с уплатой единого налога по сниженным ставкам. Крупные и средние сельскохозяйственные организации с высоким размером выручки находятся на общем режиме налогообложения, позволяющем сочетать несколько видов деятельности.

Налогоплательщиками в бюджет региона за 2019 год было внесено 3526,65 млн руб. налогов, сборов и страховых взносов, что составляет 3,02 % налоговых доходов бюджета области (табл. 2).

Таблица 2. Основные показатели системы налогообложения налогоплательщиков – сельскохозяйственных организаций Вологодской области за 2017-2019 гг.

| Наименование показателя   | Годы    |         |         | Изменение |        |
|---|---------|---------|---------|-----------|--------|
|   | 2017    | 2018    | 2019    | (+;-)     | %      |
| 1. Начислено налогов и сборов, страховых платежей, тыс. руб.  | 2888276 | 2837897 | 3324457 | 436181    | 115,10 |
| в т. ч.:  |         |         |         |           |        |
| - налоги и сборы  | 1566928 | 1514438 | 1844613 | 277685    | 117,72 |
| - страховые взносы  | 1321348 | 1323459 | 1479844 | 158496    | 111,99 |
| 2. Уплачено налогов и сборов, страховых платежей, тыс. руб.   | 2962338 | 2951827 | 3526652 | 564314    | 119,04 |
| в т. ч.:  |         |         |         |           |        |
| - налоги и сборы  | 1675552 | 1639818 | 2051592 | 376040    | 122,44 |
| - страховые взносы  | 1286786 | 1312009 | 1475060 | 188274    | 114,63 |
| 3. Доля уплаченных налогов, сборов, страховых взносов в начисленных, %  | 102,56  | 104,01  | 106,08  | 27,10     | -      |
| в т. ч.:  |         |         |         |           |        |
| - налоги и сборы  | 106,93  | 108,28  | 111,22  | 4,29      | -      |
| - страховые взносы  | 97,38   | 99,13   | 99,67   | 2,29      | -      |
| 4. Задолженность на конец года, тыс. руб.   | 230204  | 237939  | 253296  | 23092     | 110,03 |
| в т. ч.:  |         |         |         |           |        |
| - перед бюджетом  | 99160   | 95182   | 104700  | 5540      | 105,59 |
| - перед внебюджетными фондами   | 131044  | 142757  | 148596  | 17552     | 113,39 |
| 5. Удельный вес задолженности перед бюджетом и страховыми фондами в общей сумме кредиторской задолженности, % | 7,44    | 6,31    | 5,98    | 1,45      | -      |
| 6. Уплаченные пени и штрафы по налогам, сборам, страховым взносам на конец года, тыс. руб.                    | 27724   | 15467   | 13980   | -13744    | 50,43  |
| в т. ч.:  |         |         |         |           |        |
| - налоги и сборы  | 11312   | 9286    | 7841    | -3471     | 69,32  |
| - страховые взносы  | 16412   | 6181    | 6139    | -10273    | 37,41  |
| 7. Получено бюджетных средств, тыс. руб.  | 1492996 | 1918501 | 2212326 | 719330    | 148,18 |

Источник: Рассчитано авторами на основании Форм отчетности о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей агропромышленного комплекса Вологодской области за 2017-2019 гг.

При общем сокращении количества налогоплательщиков в регионе сумма начисленных и уплаченных налогов и страховых платежей увеличивается. Причинами сложившейся ситуации являются объединение сельскохозяйственных предприятий в более крупные, рост налоговых ставок и инфляции. Наблюдается увеличение задолженности в бюджет и внебюджетные фонды на конец 2019 года на 10,3 %, что оценивается негативно. Задолженность по

страховым взносам растет быстрее, чем перед бюджетом. Заслуживает внимания тот факт, что в 2019 году в Вологодской области сельскохозяйственные предприятия по данным Федеральной службы государственной статистики не имеют просроченной задолженности в бюджет и внебюджетные фонды и доля данной задолженности в общей кредиторской задолженности в целом снижается с 7,4 до 5,98 % [8]. Превышение уплаченных налоговых платежей над начисленными говорит о полном погашении задолженности с учетом прошлого года. За исследуемый период наметилась тенденция сокращения суммы уплаченных пеней и штрафов по налогам, сборам, страховым взносам, что говорит об улучшении качества ведения налогового учета и соблюдении налоговой дисциплины на предприятиях отрасли. Темп роста бюджетной помощи сельскохозяйственным организациям региона от государства составил 48,18 %, что выше уровня уплаченных налогов (29,14 %), но ниже в абсолютном выражении на 1314 млн руб.

В структуре начисленных и уплаченных платежей за весь период исследования наибольший удельный занимают налоги и сборы. Их доля в среднем за три года составляет в начисленных 54,36 % и уплаченных 56,76 %. Сельскохозяйственные организации уплачивают разные налоги и сборы в зависимости от выбранного режима налогообложения в федеральный, региональный и местный бюджеты. В структуре уплаченных налогов и сборов наибольший удельный вес занимает налог на добавленную стоимость, доля которого увеличилась с 64,48 до 66,99 % в 2019 году. Его рост обусловлен увеличением ставки НДС и увеличением налоговой базы за счет включения в нее плательщиков ЕСХН. Вторым по значимости является налог на доходы физических лиц, который в динамике имеет тенденцию снижения с 31,13 до 29,61 %. Сельскохозяйственные организации исполняют обязанность налоговых агентов по исчислению и удержанию НДФЛ с доходов своих работников. Доля налогов с финансового результата, характеризующих каждый налоговый режим, невелика. Так, удельный вес налога на прибыль в среднем за три года составляет 2,14 % от всех налогов и сборов, единый налог по ЕСХН – 0,58 %, единый налог по УСН – 0,34 %. Земельный налог как главный налог, взимаемый со средств производства аграриев, занимает в структуре менее 1 %, и доля в динамике снижается с 0,74 до 0,58 %. В структуре страховых взносов наибольший удельный вес занимают пенсионные взносы, в динамике их доля снижается с 69,29 до 68,95 % в сторону увеличения взносов по травматизму.

Рассматривая платежи по источникам уплаты, видим, что наибольшая нагрузка приходится на текущие затраты предприятия (в среднем за три года 42,14 %). В связи с изменением законодательства по уплате НДС сельхозорганизациями при нахождении на ЕСХН наблюдается рост доли платежей с выручки с 37,48 % в 2017 году до 40,06 % в 2019 году. На финансовые результаты, как источник уплаты, приходится в среднем за три года 2,02 %, а на доходы работников – 18,14 %.

Эффективность налогообложения налогоплательщиков – сельскохозяйственных организаций Вологодской области отражена через систему показателей, представленных в табл. 3.

Налоговая нагрузка, рассчитанная по методике Министерства финансов России, свидетельствует о сокращении ее уровня на 1,55 % за 2017-2019 годы, что оценивается положительно. Однако в Вологодской области в среднем за три года сельхозпредприятия от каждого рубля полученной выручки отдают 16 копеек налоговых платежей, что выше среднего уровня по РФ за 2019 год в 4 раза и говорит о высоком уровне налогообложения сельскохозяйственных организаций региона. Общий коэффициент эффективности в динамике снижается, что говорит о росте налоговой нагрузки и снижении результативности отрасли. В 2019 году 70 копеек чистой прибыли приходится на 1 рубль платежей в бюджет и внебюджетные фонды, что ниже уровня 2017 года на 11,4 %.

Аналогичная тенденция наблюдается и по коэффициенту налогообложения затрат. Снижение показателя на 25 %, с одной стороны, свидетельствует о сокращении уплаченных

налогов, сборов и взносов с 1 рубля полной себестоимости, но, с другой, при сравнении темпа роста себестоимости и налоговых платежей (37 % против 19 %) можно свидетельствовать об ухудшении эффективности деятельности.

Таблица 3. Показатели эффективности налогообложения налогоплательщиков – сельскохозяйственных организаций Вологодской области за 2017-2019 гг.

| Наименование показателей  | Годы  |       |       | Изменение (+,-) |
|---|-------|-------|-------|-----------------|
|   | 2017  | 2018  | 2019  |                 |
| 1. Налоговая нагрузка, рассчитанная по методике Министерства финансов РФ, %           | 17,85 | 15,71 | 16,30 | -1,55           |
| 2. Общий коэффициент эффективности налогообложения                                    | 0,79  | 0,71  | 0,70  | -0,09           |
| 3. Коэффициент налогообложения затрат   | 0,20  | 0,16  | 0,17  | -0,03           |
| 4. Коэффициент бюджетной эффективности  | 1,94  | 1,53  | 1,59  | -0,35           |
| 5. Доля государственной поддержки в уплаченных налогах, сборах, страховых платежах, % | 51,62 | 65,35 | 62,98 | 11,36           |

*Источник:* Рассчитано авторами на основании Форм отчетности о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей агропромышленного комплекса Вологодской области за 2017-2019 гг.

Коэффициент бюджетной эффективности за каждый год периода выше единицы, то есть в среднем сельскохозяйственные предприятия региона отдают 1 рубль 68 копеек налоговых платежей, с каждого рубля государственной поддержки. В динамике наблюдается снижение данного показателя, что свидетельствует о снижении эффективности отрасли. Показатель, обратный бюджетной эффективности, говорит о росте бюджетной поддержки сельского хозяйства области. В 2019 году сельское хозяйство получило 62,98 % от всех уплаченных налоговых платежей в виде государственной помощи обратно. Следует отметить, что в 2018 году наблюдается обратная динамика всех изучаемых показателей, не совпадающая с общей тенденцией.

### Выводы

Результаты проведенного исследования показали, что существующая система налогообложения сельскохозяйственных организаций негативно отражается на эффективности сельского хозяйства Вологодской области, что подтверждают высокий уровень налоговой нагрузки и снижение коэффициента бюджетной эффективности, а также негативная динамика изменения основных коэффициентов эффективности налогообложения.

Первой и главной проблемой для сельскохозяйственных предприятий региона является высокий уровень налогообложения выручки через НДС. Увеличение ставки налога с 18 до 20 %, а также рост количества налогоплательщиков за счет присоединения к ним предприятий, находящихся на ЕСХН привело к росту данного налога в бюджет. Эти налогоплательщики получили возможность возмещать НДС по приобретенным ценностям для основного вида деятельности, но при этом на хозяйствующие субъекты, особенно на малые предприятия, увеличилась налоговая нагрузка. Произошедшие изменения усложнили ведение бухгалтерского и налогового учета. Как указывают М.А. Олейник и А.М. Бондарь, сложность механизма уплаты НДС может повлечь проведение аудиторской проверки [9, с. 224].

Если до 2019 года применение ЕСХН было привлекательно для хозяйствующих субъектов, то нововведения, связанные с уплатой НДС и усиливающийся кризис, наоборот, снижают значимость этого режима. Некоторые авторы (Борлакова Т.М., Узденова А.С.) видят двойное налогообложение при применении НДС при данном режиме [10, с. 28]. Получение освобождения от

уплаты НДС требует выполнения критериального уровня по размеру выручки, подачи в установленные сроки уведомления и необходимых документов, а также невозможности получения возмещения и включения в расходы при уплате единого налога, что также затрудняет применение режима. На наш взгляд, к сожалению, произошедшие изменения привели к тому, что ЕСХН как специальный льготный режим потерял свою привлекательность, что перевесило чашу весов в сторону применения общей системы налогообложения и УСН.

Вторая проблема связана с тем, что современная налоговая система не предусматривает дифференцированного или точечного подхода в установлении налогообложения. Отсутствие такого подхода приводит к тому, что налогоплательщики – сельскохозяйственные организации функционируют в разных условиях хозяйствования, а платежи уплачивают по одинаковым ставкам. Экономисты-исследователи Л.А. Чеснокова и Н.И. Яшина акцентируют внимание, что «разный уровень налоговой нагрузки на отрасль требует проведения точечной налоговой политики в зависимости от специфики деятельности сельхозпроизводителей в регионах» [4, с. 1964]. Конечно, здесь можно говорить о проявлении дифференциации через бюджетную поддержку, но, как показывает практика, все, что область получает в виде субсидий, забирается обратно в бюджет, причём с ростом объема поступлений из бюджета наблюдается снижение бюджетной эффективности.

Третья проблема, на наш взгляд, заключается в высоком уровне налогообложения доходов работников сельскохозяйственных организаций. По данным Федеральной службы государственной статистики по Вологодской области, средняя номинальная начисленная заработная плата работников отрасли растениеводства и животноводства по региону в 2019 году составила 28197 руб. (с НДФЛ), что ниже регионального уровня в целом на 27,9 % [8]. Низкий уровень получаемых доходов, тяжелые условия труда делают сельское хозяйство малопривлекательной отраслью, о чем свидетельствует наблюдаемый недостаток кадров в сельскохозяйственных организациях. Снижение налоговой ставки НДФЛ могло бы положительно повлиять на решение данной проблемы.

Четвертая проблема исходит из процессов реорганизации, которые происходят в деятельности ФНС России. Сокращение количества налоговых инспекций в районах области приведет к ухудшению ведения налогового учёта и росту штрафных санкций из-за невозможности получения квалифицированных консультаций налоговиков (рост нагрузки на одного инспектора, ограниченность доступа и т. д.) и усложнению расчетов. Мы видим, что ежегодно налоговый учёт становится все более сложным в силу изменения законодательства и цифровизации экономики, бухгалтерам постоянно приходится пополнять свои знания. К сожалению, расходы на обучение сотрудников бухгалтерской службы и затраты на приобретение доступа к информационным системам ложатся на работодателя – сельскохозяйственную организацию, которая и так находится в непростом финансовом положении.

#### Список литературы

1. Баер Т.А. Налогообложение как фактор повышения эффективности деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2018. № 11. С.50-60.
2. Barinova O.I. Practical aspect of supply chain management in cost management accounting application in dairy cattle breeding of Vologda region (Russian Federation) // International Journal of Supply Chain Management. 2020. Vol. 9. No. 1. February. С. 854-856.
3. Евстигнеев Е.Н. Современная этимология термина «налоговое планирование» // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 20 (275). С. 50-53.
4. Шипулина И.А., Боровков А.С. Оценка влияния налоговой политики на финансовые результаты и эффективность сельского хозяйства Алтайского края // Региональная экономика: теория и практика. 2018. № 9. С. 1693-1709.

5. Селин В.М., Селина М.Н. Единый сельскохозяйственный налог в рыболовстве: проблемы и суждения // Проблемы развития территории. 2018. №1 (93). С. 98-110.

6. Рябинина Н.И., Туранцев Н.А. Особенности налогообложения предприятий АПК и налоговые риски сельхозпроизводителей в России // Экономика, предпринимательство и право. 2018. № 4. Т. 8. С. 203-211.

7. Сытник О.Е., Леликова Е.И. Анализ содержания учетной политики сельскохозяйственных организаций Ставропольского края для целей налогового учета // Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве. 2019. № 9. С. 67-72.

8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>

9. Олейник М.А., Бондарь А.М. Уплата налога на добавленную стоимость при едином сельскохозяйственном налоге // Вестник академии знаний. 2019. № 30 (1). С. 222-227.

10. Борлакова Т.М., Узденова А.С. Актуальные проблемы налогообложения предприятий сельского хозяйства // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 26 (4). С. 27-32. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_41591057\\_22462289.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_41591057_22462289.pdf)

#### References

1. Bayer T.A. Nalogooblozheniye kak faktor povysheniya effektivnosti deyatel'nosti krest'yanskikh (farmerskikh) khozyaystv [Taxation as a factor of improving the efficiency of peasant household farms] // Ekonomika sel'skokhozyaystvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatiy. 2018. № 33 (In Russian).

2. Barinova O.I. Practical aspect of supply chain management in cost management accounting application in dairy cattlebreeding of Vologda region (Russian Federation) // International Journal of Supply Chain Management. 2020. Vol. 9. No. 1. February. С. 854-856.

3. Evstigneyev E.N. Sovremennaya etimologiya termina «nalogovoye planirovaniye» [Modern etymology of the term «tax planning»] // Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika. 2012. № 20(275) (In Russian).

4. Shipulina I.A., Borovkov A.S. Otsenka vliyaniya nalogovoy politiki na finansovyye rezul'taty i effektivnost' sel'skogo khozyaystva Altayskogo kraya [Evaluation of the impact of tax policy on the financial results and efficiency of agriculture of Altai territory] // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. 2018. № 9 (In Russian).

5. Selin V.M., Selina M.N. Ediny sel'skokhozyaystvennyy nalog v rybolovstve: problemy i suzhdeniya [Unified agricultural tax in fisheries: problems and judgments] // Problemy razvitiya territorii. 2018. № 1 (93). (In Russian).

6. Ryabinina N.I., Turantseva N.A. Osobennosti nalogooblozheniya predpriyatiy APK i nalogovyye riski sel'khozproduzhitel'ey v Rossii [Peculiarities of taxation of agricultural enterprises and tax risks of agricultural producers in Russia] // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2018. № 4. Т. 8. (In Russian).

7. Sytnik O.E., Lelikova E.I. Analiz soderzhaniya uchethoy politiki sel'skokhozyaystvennykh organizatsiy Stavropol'skogo kraya dlya tseyey nalogovogo ucheta [Analysis of the content of the accounting policy of agricultural organizations of the Stavropol Territory for tax accounting purposes] // Bukhgalterskiy ucheth v sel'skom khozyaystve. 2019. № 9 (In Russian).

8. Ofitsial'nyy sayt Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki [Official website of the Federal State Statistics Service]. L: <https://rosstat.gov.ru/> (In Russian).

9. Oleynik M.A., Bondar' A.M. Uplata naloga na dobavennuyu stoimost' pri edinom sel'skokhozyaystvennom naloge [Payment of value added tax under the unified agricultural tax] // Vestnik akademii znaniy. 2019. № 30 (1) (In Russian).

10. Borlakova T.M., Uzdenova A.S. Aktual'nyye problemy nalogooblozheniya predpriyatiy sel'skogo khozyaystva [Current problems of taxation of agricultural enterprises] // Estestvenno-gumanitarnyye issledovaniya. 2019. № 26 (4). [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_41591057\\_22462289.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_41591057_22462289.pdf) (In Russian).

**Светлана Германовна Голубева**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики и управления  
в АПК Вологодской государственной  
молочнохозяйственной академии  
имени Н.В. Верещагина, Россия  
e-mail: gol-sg-77@mail.ru

**Ирина Николаевна Шилова**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики и управления  
в АПК Вологодской государственной  
молочнохозяйственной академии  
имени Н.В. Верещагина, Россия  
e-mail: irina.shilov@yandex.ru

**Ольга Игоревна Барина**

старший преподаватель кафедры  
экономики и управления в АПК  
Вологодской государственной  
молочнохозяйственной академии  
имени Н.В. Верещагина, Россия  
e-mail: barin510@yandex.ru

**Svetlana G. Golybeva**

ORCID ID 0000-0003-0577-6468  
PhD (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Management at the Agro-Industrial Complex, Vologda State Dairy Farming Academy named after N.V. Vereshchagin, Russia  
e-mail: gol-sg-77@mail.ru

**Irina N. Shilova**

ORCID 0000-0001-8574-9878  
PhD (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Management at the Agro-Industrial Complex, Vologda State Dairy Farming Academy named after N.V. Vereshchagin, Russia  
e-mail: irina.shilov@yandex.ru

**Olga I. Barinova**

ORCID 0000-0003-1862-7381  
Senior Lecturer, Department of Economics and Management at the Agro-Industrial Complex, Vologda State Dairy Farming Academy named after N.V. Vereshchagin, Russia  
e-mail: barin510@yandex.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Голубева С.Г., Шилова И.Н., Барина О.И.* Проблемы налогообложения сельскохозяйственных организаций Вологодской области // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 5-13.

**Cite this article as:**

*Golubeva S.G., Shilova I.N., Barinova O.I.* Problems of taxation of agricultural organizations in the Vologda Region // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 5-13. (in Russian)

---

Статья поступила в редакцию .04.03.2021 г., принята к опубликованию .05.03.2021 г.

УДК 331.546

экономические науки

О.Ю. Гордашникова

## **ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ САМООЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

O.Yu. Gordashnikova

## **DESIGNING A SELF-ASSESSMENT SYSTEM FOR THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS LEADERS**

Представлен методический инструментарий оценки сформированности управленческих, коммуникативных, цифровых и специальных компетенций руководителей общеобразовательных организаций с учетом требований к квалификации, необходимой для выполнения определенных трудовых функций проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Построена матрица оценивания профессиональных компетенций директора школы. Разработаны уровневые шкалы сформированности компетенций руководителя образовательной организации общего образования. Результаты научного исследования имеют инструктивно-методическую направленность на решение текущих задач для органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования.

*Ключевые слова:* руководитель общеобразовательной организации, профессиональный стандарт, профессиональные компетенции, самооценка, матрица оценивания, уровневая шкала

A methodological toolkit for assessing the formation of managerial, communicative, digital and special competencies of educational organizations heads is presented, taking into account the requirements for qualifications necessary to perform certain labor functions of the draft professional standard «Head of an educational organization (management of a preschool educational organization and a general educational organization)». A matrix for assessing the professional competencies of a school director has been built. The level scales of competencies formation of the educational organization heads of general education have been developed. The results of the scientific research have an instructive and methodological focus on solving current problems for the executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation and local self-government bodies that administer in the field of education.

*Keywords:* head of a general education organization, professional standard, professional competence, self-assessment, assessment matrix, leveling scale

Модернизация системы общего образования, структурные и системные изменения в области повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности образовательных организаций, качества образования в целом [1] изменили характер профессиональных задач, на решение которых должна быть направлена деятельность руководителей общеобразовательных организаций, и, соответственно, система профессиональных компетенций. В связи с этим актуализируется разработка методического инструментария процедуры самооценки сформированности специальных, управленческих, стратегических, коммуникативных и цифровых компетенций руководителей образовательных организаций общего образования, включающей матрицу оценивания компетенций и уровневую шкалу сформированности компетенций.

Анализ нормативной правовой и научной литературы [2-6] позволил спроектировать систему самооценки сформированности компетенций директора школы (рис. 1). В качестве объекта исследования выступает система оценивания профессиональной квалификации специалиста сферы образования, предметом исследования выбрана система оценивания его профессиональных компетенций, а результатами проектирования являются модель компетенций руководителя, матрица оценивания, уровневая шкала сформированности компетенций.

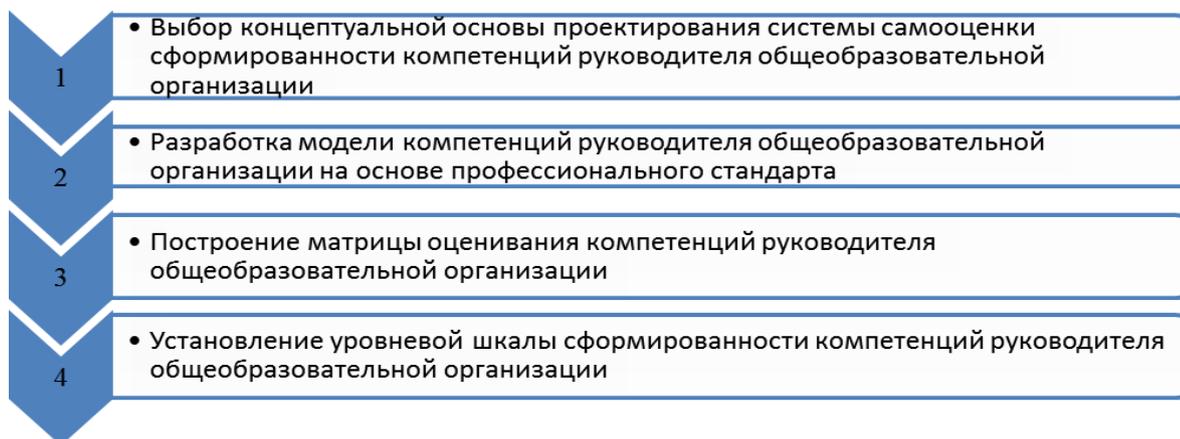


Рис. 1. Этапы проектирования системы самооценки сформированности компетенций руководителя образовательной организации общего образования

Модель компетенций современного директора школы целесообразно выстраивать согласно проекту профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [7, 8] (рис. 2).

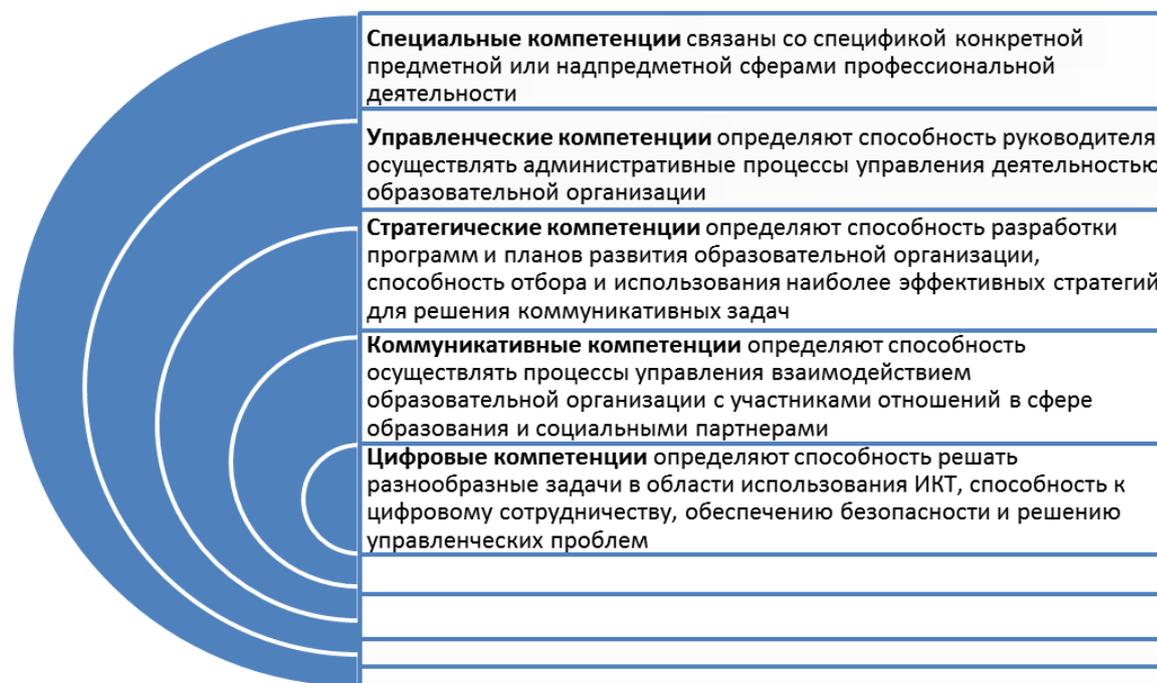


Рис. 2. Визуализация модели компетенций руководителя общеобразовательной организации

Обобщенная трудовая функция профессионального стандарта определяет содержание профессионального развития руководителя, задавая направления профессионального обучения, и набор компетенций, имеющих разное наполнение умениями и знаниями, которые могут быть сформированы в процессе формального, неформального или информального образования (табл. 1).

Таблица 1. Компетенции современного руководителя общеобразовательной организации

| Обобщенная трудовая функция                 | Трудовая функция  | Компетенции     |          |
|---|---|-----------------|----------|
| Управление общеобразовательной организацией | Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации  | Специальные     | Цифровые |
|   | Администрирование деятельности общеобразовательной организации  | Управленческие  |          |
|   | Управление развитием общеобразовательной организации  | Стратегические  |          |
|   | Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами | Коммуникативные |          |

Для проектирования системы самооценки (степени владения) компетенций руководителя общеобразовательной организации необходимо построить матрицу компетенций в форме удобного и объективного инструмента в зависимости от способностей решения профессиональных задач с расшифровкой индикаторов достижения, выраженных через совершаемые действия, каждое из которых подразумевает наличие комплекса умений и знаний:

- способность управлять образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
- способность администрировать деятельность общеобразовательной организации;
- способность управлять развитием общеобразовательной организации;
- способность управлять взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами;
- способность к цифровому сотрудничеству, обеспечению безопасности и решению управленческих проблем.

Матрица компетенций должна выступать как ориентир профиля должности, с одной стороны, а индикаторы достижения позволят определить уровень развития компетенций – с другой.

Для объективной оценки способностей директора школы при решении профессиональных задач целесообразно спроектировать матрицу оценивания с описанием уровней, отражающих степень владения руководителем профессиональных компетенций для проведения диагностики профессиональных компетенций как процедуры выявления степени развития профессиональных компетенций руководителя (табл. 2):

- первый уровень – **ЧАСТИЧНЫЕ ЗНАНИЯ** – руководитель частично владеет структурированными знаниями о предметной области компетенции;
- второй уровень – **ЗНАНИЯ** – руководитель знает ключевые параметры компетенции только в теории;
- третий уровень – **ОПЫТ и НАВЫК** – руководитель постоянно использует компетенцию для решения всех задач, управляет «портфелем» задач, достигнуты положительные результаты, обучает и развивает компетенцию других педагогических работников.

Таблица 2. Формат матрицы оценивания компетенций руководителя общеобразовательной организации

| Группа компетенций | Код и наименование  | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Уровень, отражающий степень владения компетенцией  |
|--------------------|---|--|--|
| Специальные        | СпК. Способность управлять образовательной деятельностью общеобразовательной организации                              | СпК-1. ...<br>:<br>:<br>СпК-14. ...                  | первый уровень<br>второй уровень<br>третий уровень |
| Управленческие     | УК. Способность администрировать деятельность общеобразовательной организации   | УК-1. ...<br>:<br>УК-15....                          | первый уровень<br>второй уровень<br>третий уровень |
| Стратегические     | СтК. Способность управлять развитием общеобразовательной организации  | СтК-1. ...<br>:<br>СтК-9. ...                        | первый уровень<br>второй уровень<br>третий уровень |
| Коммуникативные    | КК. Способность управлять взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования | КК-1. ...<br>:<br>:<br>:<br>КК-10. ...               | первый уровень<br>второй уровень<br>третий уровень |
| Цифровые           | ЦК. Способность к цифровому сотрудничеству, обеспечению безопасности и решению управленческих проблем                 | ЦК-1. ...<br>:<br>:<br>:<br>ЦК-3. ...                | первый уровень<br>второй уровень<br>третий уровень |

Каждый уровень оцифровывается по следующей схеме: первый уровень – 1 балл, второй уровень – 2 балла, третий уровень – 3 балла. Используется таблица градаций для оценки сформированности специальных, управленческих, стратегических, коммуникативных и цифровых компетенций директора школы и дается общая оценка (табл. 3).

Таблица 3. Градация для самооценки сформированности компетенций

| Компетенции     | Значения |     | Оценка сформированности компетенции |             |
|-----------------|----------|-----|-------------------------------------|-------------|
|                 | min      | max | недостаточная                       | достаточная |
| Специальные     | 14       | 42  | 14-21                               | 22-42       |
| Управленческие  | 15       | 45  | 15-23                               | 24-45       |
| Стратегические  | 9        | 27  | 9-14                                | 15-27       |
| Коммуникативные | 10       | 30  | 10-16                               | 17-30       |
| Цифровые        | 3        | 9   | 3-5                                 | 6-9         |
| Общая оценка    | 51       | 153 | 51-79                               | Более 80    |

Оценивание выступает как процесс определения, сбора, накопления и анализа данных, используемых для оценки достижения результатов, целей профессиональной деятельности.

Целями оценки являются:

- во-первых, содействие повышению качества управления общеобразовательными организациями в результате развития профессиональных компетенций руководителя;
- во-вторых, развитие механизмов сопровождения профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций;
- в-третьих, контроль за получением эффективных результатов деятельности общеобразовательной организации.

На этапе самооценки профессиональных компетенций руководителя общеобразовательной организации целесообразно использовать задания закрытой формы, то есть испытуемый выбирает только один ответ из нескольких предложенных вариантов (первый уровень, второй уровень, третий уровень). Дополнительно предлагается вопрос о необходимости в повышении квалификации, на который директор школы самостоятельно дает ответ, если, предположительно он показывает невысокий уровень освоения соответствующей компетенции (табл. 4).

Таблица 4. Примерный формат заданий этапа самооценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций

| Компетенция руководителя ОО                            | Трудовая функция                            | Трудовое Действие  | Самооценка профессиональных компетенций   |
|--|---|--|---|
| <b>Специальные компетенции руководителя ОО</b>         |   |  |   |
| Способность управлять образовательной деятельностью ОО | Управление образовательной деятельностью ОО | Планирование результатов реализации образовательных программ | <input type="checkbox"/> первый уровень – ЧАСТИЧНЫЕ ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> второй уровень – ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> третий уровень – ОПЫТ и НАВЫК<br><input type="checkbox"/> необходимость в повышении квалификации |
| .....  |   |  |   |
| <b>Управленческие компетенции руководителя ОО</b>      |   |  |   |
| Способность администрировать деятельность ОО           | Администрирование деятельности ОО           | Руководство разработкой локальных нормативных актов ОО       | <input type="checkbox"/> первый уровень – ЧАСТИЧНЫЕ ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> второй уровень – ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> третий уровень – ОПЫТ и НАВЫК<br><input type="checkbox"/> необходимость в повышении квалификации |
| .....  |   |  |   |
| <b>Стратегические компетенции руководителя ОО</b>      |   |  |   |
| Способность управлять развитием ОО                     | Управление развитием ОО                     | Руководство развитием ОО                                     | <input type="checkbox"/> первый уровень – ЧАСТИЧНЫЕ ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> второй уровень – ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> третий уровень – ОПЫТ и НАВЫК<br><input type="checkbox"/> необходимость в повышении квалификации |
| .....  |   |  |   |

Окончание табл. 4

| Компетенция руководителя ОО   | Трудовая функция   | Трудовое Действие  | Самооценка профессиональных компетенций   |
|---|--|--|---|
| <b>Коммуникативные компетенции руководителя ОО</b>  |  |  |   |
| Способность управлять взаимодействием ОО с участниками отношений в сфере образования              | Управление взаимодействием ОО с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами | Формирование положительного имиджа ОО                                      | <input type="checkbox"/> первый уровень – ЧАСТИЧНЫЕ ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> второй уровень – ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> третий уровень – ОПЫТ и НАВЫК<br><input type="checkbox"/> необходимость в повышении квалификации |
| .....   |  |  |   |
| <b>Цифровые компетенции руководителя ОО</b>   |  |  |   |
| Способность к цифровому сотрудничеству, обеспечению безопасности и решению управленческих проблем |  | Управление информационными ресурсами ОО, в том числе официальным сайтом ОО | <input type="checkbox"/> первый уровень – ЧАСТИЧНЫЕ ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> второй уровень – ЗНАНИЯ<br><input type="checkbox"/> третий уровень – ОПЫТ и НАВЫК<br><input type="checkbox"/> необходимость в повышении квалификации |
| .....   |  |  |   |

Определив уровень развития каждой компетенции, можно достаточно точно определить исходную точку моделирования индивидуальной траектории профессионального развития директора школы.

#### Список литературы

1. Gordashnikova O., Fedorchuk Yu., Chekulaeva Yu. Cluster analysis to assess the quality of educational conditions in educational institutions // *Quality – Access to Success*. 2021. Т. 22. № 180. pp. 72-75.
2. Гордашникова О.Ю. Проектирование модели управления профессиональным развитием руководителей общеобразовательных организаций региона // *Человек и образование*. 2020. № 2 (63). С. 4-11.
3. Морозов А.В. Особенности управленческой деятельности современного руководителя: монография. М.: ФГБНУ «ИУО РАО», 2017. 178 с.
4. Эффективные практики и инновационные модели профессионального развития руководителя образовательной организации: методическое пособие / Ю.М. Федорчук, С.С. Неустроев, Ю.В. Полянинова, Ю.А. Чекулаева. М.: ФГБНУ «ИУО РАО», 2017. 70 с.
5. Кузнецов А.Н. К вопросу о принципах регионализации системы дополнительного педагогического профессионального образования // *Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров*. 2020. № 3 (44). С. 89-101.
6. Разработка и применение оценочных средств для проведения профессиональных экзаменов: сборник методических рекомендаций / А.Н. Лейбович, А.А. Факторович, А.С. Перевертайло, С.А. Лушников; под общ. ред. А.Н. Лейбовича. М.: Перо, 2017. 321 с.
7. Проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://spkobr.ru>.
8. Федорчук Ю.М., Кузнецов А.Н., Гордашникова О.Ю. Требования к директору школы: опыт разработки профессионального стандарта руководителя. М.: Изд-во ИУО РАО, 2021. 224 с.

## References

1. Gordashnikova O., Fedorchuk Yu., Chekulaeva Yu. Cluster analysis to assess the quality of educational conditions in educational institutions // *Quality – Access to Success*. 2021. T. 22. № 180. pp. 72-75.
2. Gordashnikova O.Yu. Proektirovanie modeli upravleniya professional'nym razvitiem rukovoditelej obshcheobrazovatel'nyh organizacij regiona [Designing a model for managing the professional development of heads of educational organizations in the region] // *Chelovek i obrazovanie*. 2020. № 2 (63). S. 4-11. (in Russian).
3. Morozov A.V. Osobennosti upravlencheskoj deyatel'nosti sovremennogo rukovoditelya: monografiya [Features of management activities of a modern leader]. M.: FGBNU «IUO RAO», 2017. 178 s. (in Russian).
4. Effektivnye praktiki i innovacionnye modeli professional'nogo razvitiya rukovoditelya obrazovatel'noj organizacii: metodicheskoe posobie [Effective practices and innovative models of professional development of the head of an educational organization] / Yu.M. Fedorchuk, S.S. Neustroev, Yu.V. Polyaninova, Yu.A. Chekulaeva. M.: FGBNU «IUO RAO», 2017. 70 s. (in Russian).
5. Kuznecov A.N. K voprosu o principah regionalizacii sistemy dopolnitel'nogo pedagogicheskogo professional'nogo obrazovaniya [On the question of the principles of regionalization of the system of additional pedagogical professional education] // *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikacii kadrov*. 2020. № 3 (44). S. 89-101. (in Russian).
6. Razrabotka i primeneniye ocenочnyh sredstv dlya provedeniya professional'nyh ekzamenov: sbornik metodicheskikh rekomendacij [Development and application of assessment tools for professional examinations: a collection of methodological recommendations] / A.N. Lejbovich, A.A. Faktorovich, A.S. Perevertajlo, S.A. Lushnikov; pod obshch. red. A.N. Lejbovicha. M.: Pero, 2017. 321 s. (in Russian).
7. Proekt professional'nogo standarta «Rukovoditel' obrazovatel'noj organizacii (upravlenie doskol'noj obrazovatel'noj organizaciej i obshcheobrazovatel'noj organizaciej)» [Draft professional standard «Head of an educational organization (management of a preschool educational organization and a general educational organization)»] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://spkobr.ru>. (in Russian).
8. Fedorchuk Yu.M., Kuznecov A.N., Gordashnikova O.Yu. Trebovaniya k direktoru shkoly: opyt razrabotki professional'nogo standarta rukovoditelya [Requirements for a school principal: experience in developing a professional standard for a leader]. M.: Izd-vo IUO RAO, 2021. 224 s. (in Russian).

**Ольга Юрьевна Гордашникова**

доктор экономических наук,  
профессор, главный научный сотрудник  
Института управления образованием  
Российской академии образования,  
Россия  
e-mail: gordaolga@yandex.ru

**Olga Yu. Gordashnikova**

ORCID ID 0000-0002-1476-3960  
Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Chief Researcher, Institute of Education  
Management of the Russian Academy  
of Education, Russia  
e-mail: gordaolga @yandex.ru

## Образец для цитирования:

*Гордашникова О.Ю.* Проектирование системы самооценки сформированности профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2021. № 2 (30). С. 14-20.

## Cite this article as:

*Gordashnikova O.Yu.* Designing a self-assessment system for the formation of professional competencies of leaders of educational organizations // *Actual Problems of Economics and Management*. 2021. № 2 (30). P. 14-20. (in Russian)

УДК 331.1

экономические науки

И.А. Горячева, Л.В. Славнецкова

## **КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССАМИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

I.A. Goryacheva, L.V. Slavnetskova

## **COMPREHENSIVE APPROACH TO MANAGING THE PROCESSES OF ATTRACTING AND SECURING YOUNG SPECIALISTS AT INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CURRENT CONDITIONS**

Статья посвящена проблеме управления процессами привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях в современных условиях, что требует комплексного подхода, который обеспечит многоаспектность при решении целевых задач с позиции совокупного рассмотрения процессов привлечения, адаптации, профессионального становления и закрепления молодых специалистов на основе их сочетания, взаимосвязи и взаимовлияния на систему управления персоналом. Выявлены основные проблемные области при реализации процессов привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях, проведен анализ влияния эпидемиологических угроз на распределение спроса на молодых специалистов по федеральным округам и выбор способов поиска перспективных кадров в условиях режима экономии. Установлено, что цифровые трансформации и рост эпидемиологических угроз оказали разнонаправленное влияние на уровни цифровой зрелости секторов, обусловив существенные долгосрочные изменения всех сфер деятельности, в том числе и деятельности по привлечению и закреплению молодых специалистов, особенно в сфере применяемых кадровых технологий и структуре используемых способов поиска и закрепления новых сотрудников на предприятиях. В целях повышения результативности процессов закрепления молодых специалистов на предприятии предложена динамическая модель формирования системы закрепления, направленная

The article is devoted to the problem of managing the processes of attracting and retaining young specialists at industrial enterprises in current conditions, which requires an integrated approach that will provide a multidimensional approach in solving target problems from the position of an aggregate consideration of the processes of attracting, adaptation, professional formation and consolidation of young specialists on the basis of their combination, interconnection and mutual influence on the personnel management system. The main problem areas in the implementation of the processes of attracting and retaining young specialists at industrial enterprises are identified, an analysis of the influence of epidemiological threats on the distribution of demand for young specialists in federal districts is carried out and the choice of methods for finding promising personnel in the context of a saving regime is made. It was found that digital transformations and the growth of epidemiological threats had a multidirectional impact on the levels of sectors digital maturity, causing significant long-term changes in all areas of activity, including activities to attract and retain young specialists, especially in the field of employed personnel technologies and the structure of search methods used and securing new employees at enterprises. In order to improve the effectiveness of the processes of securing young specialists at the enterprise, a dynamic model of the formation of a securing

на достижение целевых задач кадрового обеспечения с поэтапно-последовательной реализацией кроссплатформенных технологий кадровой политики, что позволит преодолеть дисбаланс в профессиональном труде между молодыми специалистами и стратегическими целями предприятия.

*Ключевые слова:* комплексный подход, управление, процессы привлечения и закрепления, молодые специалисты, модели наставничества, динамическая модель формирования системы закрепления

### **Введение**

Актуальность исследования процессов управления привлечением и закреплением молодых специалистов на предприятиях различных секторов экономики обусловлена их дефицитом, в частности нехваткой специалистов с профессиональными компетенциями в сфере цифровых технологий, необходимостью интенсификации процессов омоложения структурного состава персонала, в том числе на стартовые позиции предприятия, как ключевого вызова в подборе персонала в условиях пандемии и роста рисков предпринимательской деятельности.

В современных условиях одной из составляющих устойчивости, успешности и стабильного развития любого промышленного предприятия в долгосрочной перспективе является привлечение и закрепление на предприятиях молодых специалистов как наиболее перспективной, экономически активной категории трудовых ресурсов, обладающих потенциалом инновационно-цифрового развития.

Динамичность процессов цифровой трансформации требует особого внимания к процессу генерации новых профессиональных компетенций сотрудников предприятия, предусматривающих обобщение наилучших практик, накопление управленческого опыта оперативности принятия решений при возникающих возможностях и угрозах.

В исследованиях по проблемам реализации процессов привлечения и закрепления молодых специалистов на предприятиях можно выделить несколько направлений, таких как занятость молодежи на рынке труда и построение эффективной системы адаптации молодых специалистов для роста кадрового потенциала предприятия [1, 2]; формирование интегрированных взаимодействий учебных заведений и предприятий при подготовке специалистов, востребованных на рынке труда [3, 4]; теоретические и прикладные аспекты профессионального становления молодых специалистов [5, 6]; прекаризация труда как формы занятости молодых специалистов, возникающая в различных видах профессионального труда независимо от сферы деятельности специалиста [7-9]; построение системы привлечения и закрепления молодых специалистов на предприятии [10, 11]; совершенствование процессов наставничества на предприятиях как формы взаимодействия персонала с точки зрения развития профессиональных компетенций и удержания молодых специалистов [12-14].

Следует отметить, что в различных научных исследованиях отмечается многообразие целевых установок предприятий при реализации процессов привлечения и закрепления молодых специалистов, а именно: снижение стартовых издержек на новый персонал, снижение степени тревожности и стресса молодых специалистов, снижение текучести кадров, экономия фонда рабочего времени за счет отлаженной системы адаптации, повышение мотивации новых сотрудников [10].

Особый интерес и рост публикационной активности наблюдается к исследованиям в области модельного рассмотрения процесса наставничества на предприятии как формы взаимодействия персонала с точки зрения развития профессиональных компетенций и удержания молодых специалистов [12-14].

Проведенный анализ международного и российского практического опыта в области реализации механизмов наставничества на предприятиях доказывает их результативность на про-

system is proposed, aimed at achieving the target tasks of staffing with a phased-sequential implementation of cross-platform technologies of personnel policy, which will allow to overcome the imbalance in professional work between young specialists and the strategic goals of the enterprise.

*Keywords:* integrated approach, management, recruitment and retention processes, young specialists, mentoring models, dynamic model of retention system formation

тяжении длительного временного периода своего существования как эффективной кадровой технологии, обеспечивающей ускоренные темпы адаптации в трудовом коллективе, повышение качественных характеристик реализуемых программ обучения молодых специалистов и передаче профессиональных знаний, умений и навыков от более опытных сотрудников, а также способствует росту лояльности персонала и повышению результативности процессов закрепления молодых специалистов на предприятии.

На разных этапах профессиональной реализации процессов наставничества в целях развития профессиональных компетенций сотрудников обозначены модификации наставничества, реализуемые в кадровом менеджменте в современных условиях. В научных работах [12, 14] рассмотрены модели наставничества, которые могут быть преобразованы в зависимости от используемых инструментов при реализации процессов наставничества, временных сроков протекания и регулярности процесса, количественной составляющей участвующих в процессе сотрудников, направленности процессов по возрастному признаку.

Так, в исследовании [12] доказано, что реализация процессов наставничества на современных предприятиях способствует минимизации временных и финансовых затрат на адаптацию молодых специалистов, развитию способностей качественно и ответственно выполнять должностные функции, росту трудовой дисциплины и формированию ценностных характеристик трудовых ресурсов для дальнейшего роста кадрового потенциала предприятия.

В результате проведенного исследования следует отметить недостаточную изученность процессов управления привлечением и закреплением молодых специалистов на промышленных предприятиях в современных условиях как в теоретико-методологическом, так и прикладном аспектах, что требует реализации комплексного подхода к рассматриваемой проблематике, формирования алгоритмизированных моделей управления исследуемых процессов. Необходимость комплексного подхода к управлению процессами привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях обусловлена отсутствием проработанных механизмов реализации рассматриваемых процессов в условиях цифровой трансформации управления персоналом. В свою очередь, комплексный подход к управлению процессами закрепления означает органическую увязку, взаимообусловленность всех этапов процесса.

Цель исследования – научное обоснование комплексного подхода к управлению процессами привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях как необходимого условия гибкой адаптации предприятия к изменяющимся условиям факторной среды и цифровым трансформациям всех сфер деятельности в период экономического спада и роста эпидемиологических угроз.

### **Эмпирический анализ**

Важнейшими задачами управления процессами привлечения и закрепления молодых специалистов (МС) на промышленных предприятиях являются:

- обеспечение постоянного роста кадрового потенциала предприятия в цифровой среде;
- помощь МС в адаптации к стремительным изменениям, учитывая быстроту процессов цифровой трансформации;
- повышение вовлеченности сотрудников и формирование поведенческой модели персонала, соответствующей общей стратегии предприятия;
- разработка и внедрение на предприятиях, заинтересованных в закреплении молодых специалистов, индивидуальных программ закрепления и адаптации новых сотрудников;
- развитие профессиональных компетенций МС, в том числе в цифровой среде для роста уровня цифровой зрелости отраслей экономики до уровня значений лучших мировых практик в зависимости от сферы деятельности предприятия.

По результатам исследования цифровой зрелости ведущих российских компаний из ключевых отраслей промышленности (рис. 1) были выявлены основные критерии, оказывающие

прямое воздействие на бизнес-показатели предприятия в конкурентной цифровой среде. К таким критериям можно отнести клиентский опыт (обеспечение целевого взаимодействия с потребителями); «клиентские инсайты»; управление изменениями; интегрированное управление сервисом, онлайн – аналитика. Также выявлены ряд внутренних барьеров, препятствующих росту цифровой зрелости предприятий и требующих масштабных изменений на предприятии и индивидуализированных процедур работы с сотрудниками.



Рис. 1. Оценка цифровой зрелости по отраслям  
[составлено на основе <https://sapmybiz.ru/digital-maturity>]

К основным внутренним барьерам можно отнести неготовность организации и корпоративной культуры к изменениям; неактуальность программы обучения цифровым технологиям и отсутствие корреляции стратегий по цифровой трансформации с программами обучения; неразвитость цифровых компетенций персонала предприятий для бизнес-сотрудников; отсутствие принципа партисипативности при реализации процессов трансформации. Устранение барьеров позволит привлекать и удерживать необходимые кадры с точки зрения качественных характеристик профессиональных компетенций.

Следует выделить ряд проблемных полей в области реализации процессов привлечения и закрепления молодых специалистов (МС) на промышленных предприятиях (ПП) [1-14]:

- недостаточный уровень коммуникационного взаимодействия и сотрудничества с профильными вузами и министерствами для решения задач поиска и привлечения молодых специалистов на ПП, что снижет степень информированности молодежной среды о преимуществах работы на промышленных предприятиях;

- дефицит МС на ПП, основными причинами которого являются низкий уровень заработной платы, имидж промышленного предприятия, отсутствие информации о преимуществах работы и проработанных программ развития и мотивации персонала, демографические и технологические факторы, а также уход молодых специалистов;

- низкая степень проработанности программ адаптации молодых специалистов, основной целью которых является экономия временных и финансовых затрат на ускоренную адаптацию персонала и достижение безболезненного омоложения коллектива без потери качества и опыта специалистов;

- недостаточный опыт осуществления наставнической деятельности на современных предприятиях, а именно отсутствие нормативного закрепления прав и обязанностей наставника, недостаточный уровень и масштаб подготовки и повышения квалификации наставников, отсутствие программы морального и материального стимулирования наставников, фрагментарный характер освоения и внедрения новых форм наставничества, формальный подход наставников к выполнению своих функций;

– недостаточный уровень структурированности процесса формирования кадрового резерва на предприятии, отсутствие программ по траекторно-временному развитию профессиональных компетенций сотрудников;

– отсутствие развитой системы стимулирования молодых специалистов, включающей методы материальной и нематериальной мотивации, для реализации процесса закрепления МС на предприятии и т. д.

Важными в контексте решения указанных проблем являются выявление и анализ причин увольнения молодых специалистов с предприятий и оценка результативности осуществляемых адаптационных процессов.

В ходе опроса молодых специалистов были выявлены основные причины их увольнений с предприятий, к которым можно отнести (рис. 2):

– высокий темп работы, характеризующийся устойчивой длительностью выполнения профессиональных обязанностей, обусловленный напряженностью труда (47 % опрошенных указали эту причину увольнения);

– низкий уровень заработной платы отметили 30 % опрошенных, что обусловлено недостаточным уровнем профессиональных компетенций молодых специалистов;

– отсутствие карьерного роста, плановых мероприятий по развитию жизненного цикла сотрудника, что требует пересмотра программ по обучению и развитию кадрового потенциала, адаптированных под современные требования цифровой среды (данную причину указали 25 % из числа опрошенных).



Рис. 2. Основные причины увольнений молодых специалистов [составлено на основе career.ru]

Также респонденты указали в качестве причин ухода с рабочих мест отсутствие гибкого графика работы (19 % из числа опрошенных), структуру личности и стиль делового общения руководителя отметили 11 % опрошенных, отсутствие цифровых трансформаций и низкий уровень внедрения новых технологических решений (отметили 9 % из числа опрошенных).



Рис. 3. Оценка стрессоустойчивости молодых специалистов на рабочем месте [составлено на основе career.ru]

По результатам исследования, проведенного компанией «Career» (рис. 3), 48 % молодых специалистов испытывали стресс на рабочем месте при первичной реализации профессиональных компетенций. При этом основными стресс-факторами являются социально-экономические и производственные условия, приток новых обязанностей и рост ответственности за результаты деятельности, а также увеличение напряженности и интенсивности трудовой деятельности молодого специалиста

Анализ данных, представленных на рис. 3, свидетельствует о недостаточном уровне развития адаптационных процессов на предприятии, несмотря на сокращение с течением времени удельного веса молодых сотрудников, испытывающих стресс.

Таким образом, для решения проблем дефицита и текучести кадров молодых специалистов необходимо применение комплексного подхода к действующей системе привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях.

### Результаты исследований

Комплексный подход к управлению процессами привлечения и закрепления МС на предприятии, что предполагает многоаспектность при решении целевых задач привлечения и закрепления МС в контексте совокупного рассмотрения процессов привлечения, адаптации, профессионального становления и закрепления на основе их сочетания, взаимосвязи и взаимовлияния при определяющей роли поэтапно-последовательной реализации кроссплатформенных технологий кадровой политики.

Результаты исследования показали, что в период с конца 2020 г. по начало 2021 г. кадровая политика многих промышленных предприятий стремилась к устойчивости и имела тенденцию постепенного восстановления. В декабре зафиксирован рост процессов найма персонала, а в январе 2021 г. интенсивность данных процессов замедлилась; при этом балансы фактических и ожидаемых изменений численности персонала сократились, но сохранили уровневое значение выше до кризисных значений.

По результатам анализа распределения спроса на молодых специалистов по федеральным округам России в первом полугодии 2020 г. лидирующее положение по спросу на молодых специалистов заняли Москва и Московская область, что составило 25 % от общего количества вакансий в России, а также Приволжский федеральный округ – 22 % (рис. 4).



Рис. 4. Распределение спроса на молодых специалистов по ФО РФ в первом полугодии 2020 г., в % от общего количества вакансий [составлено на основе career.ru]

Однако есть и положительные тенденции на рынке труда для профессиональной реализации специалистов без опыта работы. Анализ репрезентативного опроса, проведенного аналитическим центром НАФИ представителей российских предприятий (было опрошено 500 руководящих сотрудников малый и средних предприятий в восьми ФО РФ в конце 2020 г.), выявил наиболее популярные способы поиска новых сотрудников (рис. 5).

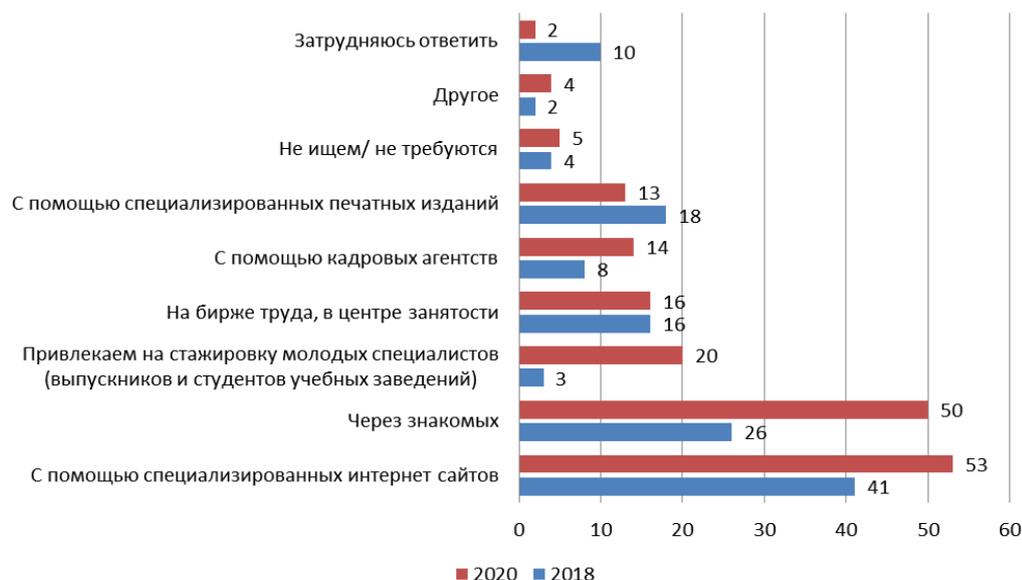


Рис. 5. Используемые способы поиска и привлечения новых сотрудников на предприятиях, в % (\*Сумма ответов превышает 100 %, т. к. респонденты могли дать несколько вариантов ответа) [составлено на основе <http://nafi.ru>]

Сравнительный анализ процессов поиска и привлечения новых сотрудников на предприятиях показал изменение долей в структуре используемых средств в 2020 г. по сравнению с 2018 г. По-прежнему лидирующее положение занимает поиск сотрудников через специализированные интернет-сайты – 53 % опрошенных указали этот способ поиска новых сотрудников, что больше на 12 % по сравнению с 2018 г. Значительно увеличился процент поиска новых сотрудников через знакомых – на 24 %, что обусловлено стремлением предприятий минимизировать кадровые риски и максимально сократить затраты на обучение и адаптацию новых сотрудников. Формат стажировки молодых специалистов стал более востребованным среди работодателей за последние годы: с 2018 года увеличилась доля привлеченных выпускников и студентов учебных заведений на стажировку почти в 6 раз – с 3 до 20 %.

Рост предложений со стороны работодателей пройти стажировку для молодых специалистов обусловлен сокращением бюджетов предприятий на кадровые мероприятия и возможностью поиска перспективных кадров, обладающих профессиональными компетенциями в цифровой среде.

Следовательно, приведенные статистические данные являются обоснованием для реализации комплексного подхода к управлению процессами привлечения и закрепления молодых специалистов на предприятиях и доказывают необходимость разработки динамической модели формирования системы закрепления МС на предприятии (рис. 6).

Процесс закрепления МС на ПП включает следующие этапы [10]:

1 – поисково-отборочный этап предполагает реализацию процессов поиска, привлечения и отбора МС;

2 – ориентационно-познавательный этап включает ознакомительные процедуры с социально-экономической и производственной средой ПП;

3 – оценочно-приспособленческий этап предполагает процесс приобретения и накопления профессиональных компетенций, трудового опыта МС и принятие окончательного решения о включении в профессию и трудовой коллектив ПП;

4 – идентификационный этап – стабилизируется статус МС в коллективе, происходит процесс отождествления личных целей МС с целями ПП и переход на финальную ступень профессионального роста.

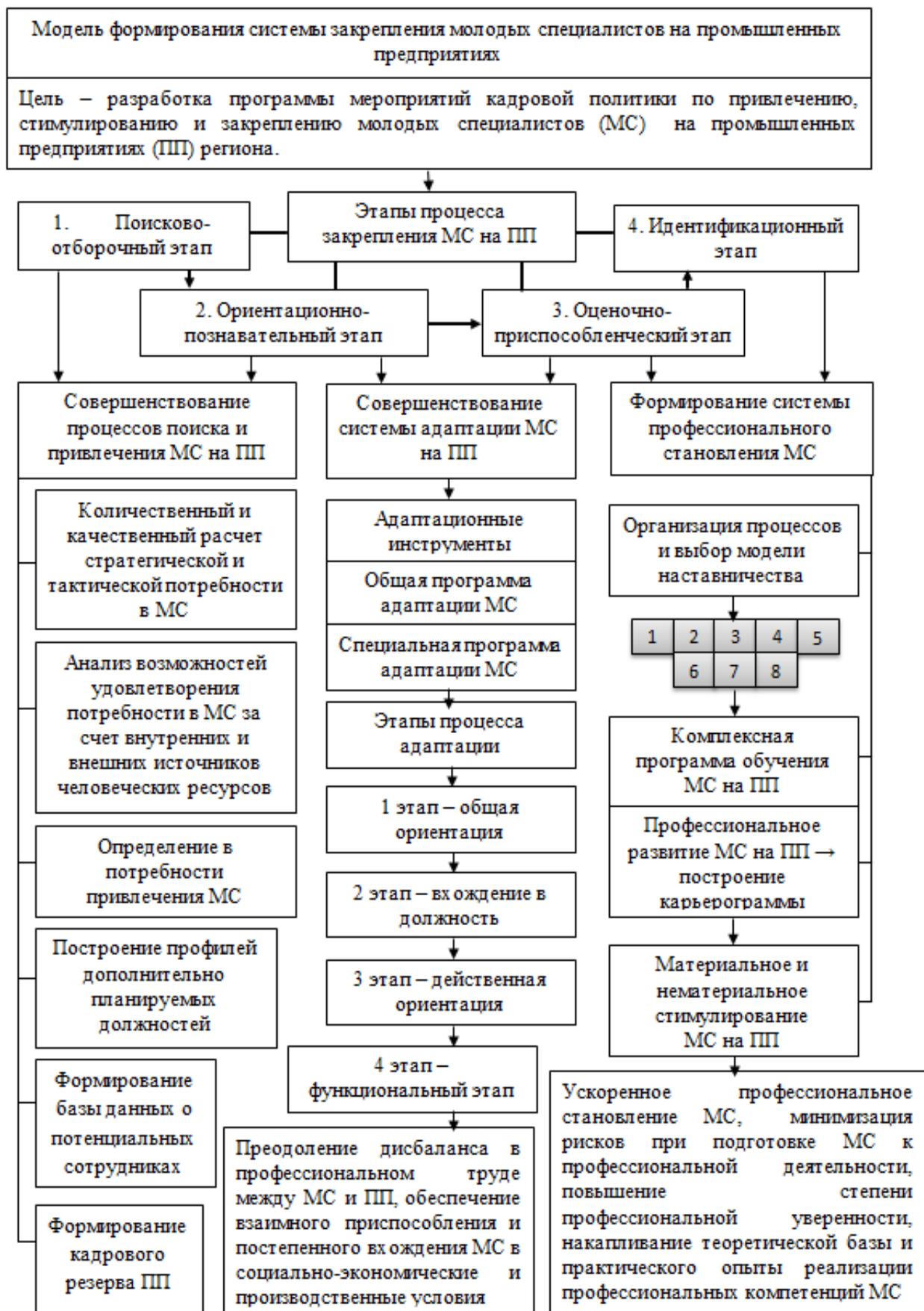


Рис. 4. Схема динамической модели формирования системы закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях [составлено авторами]

Адаптационный процесс на промышленных предприятиях характеризуется направленностью протекания, сроками, темпами и результативными параметрами, на которые существенное влияние оказывают: субъективные (личностные) факторы (социально-демографические, психологические и мотивационные факторы) и объективные (производственные) факторы (содержание труда и его интенсивность, качество материально-технического обеспечения, форма организации труда и т. д.) [1].

Совершенствование системы адаптации на ПП основано на применении каскадного метода, предполагающего траекторно-временное приспособление и последующее профессиональное развитие МС, что обеспечит преодоление дисбаланса в профессиональном труде между МС и ПП, взаимное приспособление и постепенное вхождение молодых специалистов в социально-экономические и производственные отношения.

Осуществление наставнической деятельности на предприятии предполагает ряд этапов взаимодействия наставника и молодого специалиста: прогностический, практический и аналитический этапы [14].

Для организации наставнической деятельности на ПП можно использовать следующие модели (рис. 4) [12, 14]:

модель 1 – традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытным специалистом и МС в течение определенного периода времени (3-6-9-12 месяцев);

модель 2 – модель партнерского наставничества (Peer Mentoring) – взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы на данном предприятии и становится наставником, а другой – только приступает к работе, что очень эффективно в плане привлечения и закрепления талантливых МС в сочетании с программами интеграционного обучения;

модель 3 – групповое наставничество (Group Mentoring) – модель, в которой один наставник работает с группой из 2-4-6 подопечных одновременно;

модель 4 – скоростное наставничество (Speed Mentoring) – это однократные встречи МС с наставником более высокого уровня или специалистом по развитию персонала с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами;

модель 5 – флэш-наставничество (Flash Mentoring) – это новая модель наставничества, суть которой состоит в короткой, не более часа, встрече наставников с МС, в ходе которой наставники делятся опытом построения карьеры и дают некоторые рекомендации. Далее принимается решение о продолжении или прекращении сотрудничества в форме наставничества;

модель 6 – виртуальное наставничество (Virtual Mentoring), осуществляется в цифровой среде с использованием видеоконференций, Интернета и электронной почты;

модель 7 – реверсивное наставничество (Reverse Mentoring) предполагает обратный процесс взаимодействия между опытными и менее опытными, квалифицированными сотрудниками. При этом менее опытный сотрудник выступает в роли наставника по вопросам новых технологий, цифровых трансформаций трудовой деятельности и т. д.;

модель 8 – командное наставничество (Team Mentoring), которое помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей.

Следовательно, предложенная динамическая модель формирования системы закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях отличается от существующих комплексным характером реализации процессов управления мероприятиями по привлечению и закреплению, и в интегрированном виде представляет качественное совершенствование элементов модели кадрового менеджмента предприятия. Применение разработанной модели позволит минимизировать риски и сроки при подготовке МС к профессиональной деятельности, повысить уровень профессиональной уверенности и лояльности сотрудников, а также

обеспечит ускоренные темпы формирования практической базы для реализации профессиональных компетенций МС.

### **Заключение (основные выводы и рекомендации)**

Таким образом, в ходе проведенного исследования получены следующие выводы и результаты:

– выявлено, что цифровые трансформации и рост эпидемиологических угроз оказали разнонаправленное влияние на уровни цифровой зрелости секторов, обусловив существенные долгосрочные изменения всех сфер деятельности, в том числе и деятельности по привлечению и закреплению молодых специалистов, особенно в сфере применяемых кадровых технологий и структуре используемых способов поиска и закрепления новых сотрудников на предприятиях;

– обоснован комплексный подход к управлению процессами привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях, предполагающий многоаспектность при решении целевых задач привлечения и закрепления МС в контексте совокупного рассмотрения процессов привлечения, адаптации, профессионального становления и закрепления на основе их сочетания, взаимосвязи и взаимовлияния при определяющей роли поэтапно-последовательной реализации кроссплатформенных технологий кадровой политики;

– предложена динамическая модель формирования системы закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях, применение которой позволит:

– своевременно идентифицировать узкие места в кадровом потенциале предприятия для реализации превентивных мер по их устранению и развитию персонала;

– результативно управлять жизненным циклом сотрудника, совершенствуя кадровые процессы при расширении возможностей персонала;

– минимизировать кадровые риски за счет ускоренного профессионального становления сотрудника и сокращения временного периода между возникновением потребности в реализации процессов привлечения персонала и приобретением качественных профессиональных компетенций и навыков сотрудниками;

– обеспечить материальное и нематериальное стимулирование молодых специалистов в соответствии с их индивидуализированными потребностями;

– избавиться от формального подхода к формированию кадрового состава и включить в кадровый резерв на руководящие должности сотрудников по деловым и личностным качествам, трудовым достижениям;

– повысить эффективность процессов адаптации, профессионального становления и развития молодых специалистов в долгосрочной перспективе.

### **Список литературы**

1. Колесниченко Е. А., Радюкова Я. Ю., Лапшин В.Ю. Построение эффективной системы адаптации персонала предприятия // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. № 6. С. 265-273.
2. Блинова Н. С., Соколов Д.В. Проблемы молодежной занятости на региональном рынке труда // Вестник Российского университета кооперации. 2016. № 2 (24). С. 18-20.
3. Калугина Д.А., Климова Г.Г. Управление взаимодействием вуза и предприятия при подготовке специалистов, востребованных на рынке труда // Вопросы управления. 2015. № 5 (17). С. 129-135.
4. Borisova A. Employment of Graduates by the Profession: Factors of Effectiveness (англ.) // Proceedings of the International Science and Technology Conference «FarEastCon» (ISCFEC 2019). Ser. Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. Vol. 47. P. 6-11.
5. Дуванова А.П., Горячева И.А. Формирование системы профессионального становления молодых специалистов на промышленных предприятиях // Атояновские чтения: альманах: сборник статей. Саратов: КУБиК, 2020. С. 342-345.
6. Ghaffarzagagan N., Xue Y., Larson R. Work-education mismatch: An endogenous theory of professionalization (англ.) // Operational Research. 2017. Vol. 261(3). P. 1085-1097.

7. Кокшаров В. А., Агарков Г. А., Сущенко А. Д. Прекаризация труда, как растущая форма занятости молодых специалистов в условиях пандемии // Экономика региона. 2020. Т. 16. Вып. 4. С. 1061-1071.
8. Критерии, вероятность и степень неустойчивости занятости с учетом особенностей российского рынка труда / В.Н. Бобков, В. Г. Квачев, Н. В. Локтюхина, М. Риччери // Экономика региона. 2017. Т. 13. Вып. 3. С. 672-683.
9. 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.
10. Закрепление новых специалистов на предприятиях: проблемы и тенденции / Е.В. Зарубина, Н.Н. Симачкова, Н.Б. Фатева, Л.Н. Петрова // Integral: Международный журнал прикладных наук и технологий. 2018. № 4. С. 315-321.
11. Беляев М.К., Борисова Н.И., Окунева Т. Д. Региональные проблемы трудоустройства выпускников университетов в условиях низкой предпринимательской активности // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 3 (27). С. 26-34.
12. Бондалетов В.В., Бондалетов Е.В. Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала в России и за рубежом // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. № 3 (28). С. 23-39.
13. Бондалетов В.В., Бондалетов Е.В. Электронное наставничество как технология обучения на государственной службе // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. № 2 (27). С. 38-52.
14. Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегии бизнеса. 2017. № 6 (38). С. 8-13.

#### References

1. Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu., Lapshin V.Yu. Postroenie effektivnoj sistemy adaptacii personala predpriyatiya [Building an effective adaptation system for the enterprise personnel] // Srednerusskij vestnik obshhestvennyx nauk [Central Russian Bulletin of Social Sciences]. 2017. T. 12. № 6. S. 265-273. (in Russian).
2. Blinova N.S. Problemy molodezhnoj zanyatosti na regional'nom rynke truda [Problems of youth employment in the regional labor market] // Vestnik Rossijskogo universiteta kooperacii. 2016. No. 2 (24). S. 18-20. (in Russian).
3. Kalugina, D.A., Klimova G.G. Upravlenie vzaimodejstviem vuza i predpriyatiya pri podgotovke specialistov, vostrebovannyh na rynke truda [Management of interaction between the university and the enterprise in the preparation of specialists in demand on the labor market] // Voprosy upravleniya. 2015. No. 5 (17). S. 129-135. (in Russian).
4. Borisova A. Employment of Graduates by the Profession: Factors of Effectiveness (англ.) // Proceedings of the International Science and Technology Conference «FarEastCon» (ISCFEC 2019). Ser. Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. Vol. 47. P. 6-11.
5. Duvanova A.P., Goryacheva I.A. Formirovanie sistemy professional'nogo stanovleniya molodyx specialistov na promyshlennyh predpriyatiyah [Formation of the system of professional development of young specialists at industrial enterprises] // Atoyanovskie chteniya: al'manah: Sbornik statej. Saratov: KUBiK, 2020. S. 342-345. (in Russian).
6. Ghaffarzagadan N., Xue Y., Larson R. Work-education mismatch: An endogenous theory of professionalization (англ.) // Operational Research. 2017. Vol. 261(3). P. 1085-1097.
7. Koksharov V.A., Agarkov G.A., Sushchenko A.D. Prekarizaciya truda, kak rastushhaya forma zanyatosti molodyh specialistov v usloviyah pandemii [Labor precarization as a growing form of employment of young specialists in a pandemic] // Ekonomika regiona. 2020. Vol. 16, No. 4. S. 1061-1071. (in Russian).
8. Kriterii, veroyatnost' i stepen' neustojchivosti zanyatosti s uchetom osobennostej rossijskogo rynka truda [Criteria, probability and degree of instability of employment taking into account the peculiarities of the Russian labor market] / V.N. Bobkov, V.G. Kvachev, N.V. Loktyukhina, M. Riccheri // Ekonomika regiona. 2017. T. 13. Iss. 3. S. 672-683. (in Russian).
9. Odegov Yu. G., LS Babynina Neustojchivaya zanyatost' kak vozmozhnyj faktor ispol'zovaniya trudovogo potenciala molodezhi Rossii [Precarious employment as a possible factor in using the labor poten-

tial of Russian youth] // Monitoring obshhestvennogo mneniya : E`konomicheskie i social`ny`e peremeny`. 2018. No. 4. P. 386-409. (in Russian).

10. Zakreplenie novy`h specialistov na predpriyatiyah: problemy` i tendencii [Consolidation of new specialists at enterprises: problems and trends] / E.V. Zarubina, N.N. Simachkova, N.B. Fateeva, L.N. Petrova // Mezhdunarodny`j zhurnal prikladny`h nauk i tehnologij «Integral». 2018. No. 4. P. 315-321. (in Russian).

11. Belyaev M.K., Borisova N.I., Okuneva T.D. Regional`ny`e problemy` trudoustrojstva vy`pusknikov universitetov v usloviyah nizkoj predprinimatel`skoj aktivnosti [Regional problems of employment of university graduates in conditions of low entrepreneurial activity] // Aktual`ny`e problemy` e`konomiki i menedzhmenta. 2020. No. 3 (27). S. 26-34. (in Russian).

12. Bondaletov V.V., Bondaletov E. Stanovlenie i razvitie nastavnichestva kak formy` korporativnogo obucheniya personala v Rossii i za rubezhom [Formation and development of mentoring as a form of corporate training of personnel in Russia and abroad] // Materialy` Afanas`evskih chtenij. 2019. No. 3 (28). S. 23-39. (in Russian).

13. Bondaletov V.V., Bondaletov E.V. E`lektronnoe nastavnichestvo kak tehnologiya obucheniya na gosudarstvennoj sluzhbe [Electronic mentoring as a teaching technology in the public service] // Materialy` Afanas`evskih chtenij. 2019. No. 2 (27). S. 38-52. (in Russian).

14. Esaulova I.A. Novy`e modeli nastavnichestva v praktike obucheniya i razvitiya personala zarubezhny`h kompanij [New models of mentoring in the practice of training and development of personnel of foreign companies] // Business strategies. 2017. No. 6 (38). S. 8-13. (in Russian).

#### **Ирина Алексеевна Горячева**

доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры «Экономическая  
безопасность и управление инновациями»  
Саратовского государственного  
технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: rahmaninaia@mail.ru

#### **Irina A. Goryacheva**

ORCID ID 0000-0003-0607-8549  
Dr. Sc. (Economics), Associate Professor,  
Department of Economic Security and  
Innovation Management, Yuri Gagarin  
State Technical University of Saratov,  
Russia  
e-mail: rahmaninaia@mail.ru

#### **Славнецкова Людмила Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой «Бизнес технологии  
и логистика» Саратовского государственного  
технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: lvsla@mail.ru

#### **Lyudmila V. Slavnetskova**

ORCID ID 0000-0002-5054-7739  
PhD (Economics), Associate Professor, Head  
of the Department of Business Technologies  
and Logistics, Yuri Gagarin State Technical  
University of Saratov, Russia  
e-mail: lvsla@mail.ru

---

#### Образец для цитирования:

*Горячева И.А., Славнецкова Л.В.* Комплексный подход к управлению процессами привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях в современных условиях // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 21-32.

#### Cite this article as:

*Goryacheva I.A., Slavnetskova L.V.* Comprehensive approach to managing the processes of attracting and securing young specialists in industrial plants in modern conditions // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 21-32. (in Russian).

УДК 334.02  
экономические науки

М.М. Ивашина

## ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ОБУЧЕНИИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ОБРАЗОВАНИЯ

M.M. Ivashina

## APPLICATION OF THE PROJECT APPROACH IN TEACHING AT DIFFERENT LEVELS OF EDUCATION

Данная статья рассматривает один из наиболее популярных подходов к обучению – проектный подход. Такой формат подготовки специалистов является достаточно новым направлением в России, но уже положительно зарекомендовал себя. Особенность данного подхода объясняется тем, что его можно применять на различных уровнях подготовки и обучения. В статье показаны специфика внедрения проектного обучения на разных уровнях образования и сложности, которые при этом встречаются. Предложена общая модель проектного обучения на разных уровнях образования.

*Ключевые слова:* метод проектов, деятельность, уровень образования, участник проекта, планирование

This article examines one of the most popular approaches to learning – the project approach. This format of training specialists is quite a new direction in Russia, but it has already proven itself positively. The peculiarity of this approach is also explained by the fact that it can be applied at various levels of training and education. The article shows the specifics of the implementation of project-based learning at different levels of education and the difficulties that occur in this case. A general model of project-based learning at different levels of education is proposed.

*Keywords:* project method, activity, level of education, project participant, planning

### Введение

Современное образование рассматривается как возможность реализации обучаемым своих планов в образовании, в работе, в планах на жизнь, а также как один из инструментов создания основных компетенций. Данные компетенции будут в дальнейшем помогать ему развиваться и успешно проявлять себя в профессиональной деятельности.

Поэтому главной составляющей человека постиндустриального общества XXI века является наличие проектной культуры, которая рассматривается как одна из базовых управленческих способностей человека [1, с. 17].

Цель статьи – на основе анализа применения проектного подхода в обучении выявить специфику преподавания на разных уровнях образования и предложить общую модель проектного обучения.

Актуальность поставленной задачи подтверждается реализацией национальной системы профессионального роста педагогических работников для построения региональной дорожной карты по кадровому обеспечению региональных систем образования. Изменяются концептуальные подходы к отбору, найму и всему формату деятельности руководителя общеобразовательной организации [2, с. 22].

При всём многообразии современных источников информации по заявленному вопросу сложно выделить авторов, рассматривающих вопросы определения специфики

применения проектного подхода к обучению на всех уровнях образования. Следует заметить, что в современных источниках ограничена информация о методологии применения проектного подхода в обучении учащихся школ. Связано это с тем, что до 2018 года проектная деятельность в школах практически не регламентировалась. На основании анализа публикаций отечественных авторов можно отметить статью Казун А.П., Пастухова Л.С., в которой представлен аналитический обзор вариантов реализации проектного обучения студентов Финляндии, Франции, Австралии, Китая и США [3], Гилева Е.А. представила в своей статье историю развития метода проектов в современной школе [2], Кагакина Е.А., Лесникова С.Л., Русакова Н.А., Тимошенкова О.С. отразили в своей статье практику применения проектного обучения в разных странах [4].

### **Эмпирический анализ**

Внедрение проектного обучения на различных уровнях образования в России должно способствовать формированию нового вида культуры – проектной. Проектная культура трактуется как способность и готовность обучающегося прогнозировать, анализировать, планировать, ставить цели и задачи, регулировать процесс деятельности.

Безусловно, данный подход нельзя считать инновационным. Теория и практика проектной деятельности и проектного обучения начала осуществляться российскими и зарубежными учеными еще в конце XIX века [1, с. 17].

Исследование применения проектного подхода в обучении проходило в два этапа.

На первом этапе осуществлялось теоретическое осмысление проблемы, изучение опыта применения проектного подхода в общеобразовательной школе, высших учебных заведениях.

На втором этапе продолжилось изучение проблематики проектного обучения в образовании, были выявлены специфические особенности применения проектного подхода в образовании.

При проведении анализа применения проектного обучения возникла необходимость разграничить такие понятия и категории как: «проект», «метод проектов в обучении», «управление проектами». Во многих источниках данные понятия являются тождественными, однако необходимо понимать их особенности.

Под проектом понимается перечень действий, которые имеют определенные свойства. Среди таких свойств можно выделить: цели (конкретные, реальные, понятные, сопоставимые и увязанные по времени); ресурсы, которые сопоставимы с целями; четко очерченные временные границы проекта – начало и окончание. Автором предложено трактовать вышеуказанные понятия следующим образом.

Метод проектов в обучении – это совместная креативная и продуктивная проектная деятельность преподавателя и обучающихся, направленная на поиск решения возникшей проблемы, который должен завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом.

Управление проектами – это определенные мероприятия, способствующие достижению поставленной цели, при этом учитываются риски реализации намеченного плана, их минимизация и управление изменениями.

Можно отметить, что не все различают такие понятия как метод проектов и проектное обучение, а также в основе и метода проектов, и проектного обучения лежит специфическая деятельность обучающегося – проектная [4, с. 124].

Согласно закону, образование в России делится на общее, профессиональное, дополнительное.

Общее образование и профессиональное образование реализуются по уровням образования:

- 1) дошкольное образование;
- 2) начальное общее образование;
- 3) основное общее образование;

- 4) среднее общее образование;
- 5) среднее профессиональное образование;
- 6) высшее образование – бакалавриат;
- 7) высшее образование – специалитет, магистратура;
- 8) высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации [5].

В настоящей статье за основу исследования были взяты основное общее образование, высшее образование (бакалавриат), высшее образование (магистратура). Это объясняется тем, что на данных уровнях наиболее часто используется проектный подход к обучению.

Начиная с 2020 года на уровне общего образования страны появился новый обязательный предмет – индивидуальный проект. Он предусмотрен Федеральным государственным образовательным стандартом.

Индивидуальный проект – это отдельный курс, который в соответствии с ФГОС среднего общего образования изучается в 10-11 классах. В 2021 году этот курс будет введен и в 10 классах, что подразумевает его обязательный характер. Вместе с тем сущность «Индивидуального проекта» предполагает самостоятельную работу обучающегося в рамках одной конкретной темы. Её он выполняет в течение двух лет и в дальнейшем защищает.

Практика внедрения проектного обучения в высшей школе уже более конкретная и практикоориентированная, поскольку именно из институтских, университетских идей, разработок, лабораторий вырастают успешные инновационные стартапы. Высшие учебные заведения представляют собой благоприятную среду, где обучающийся, либо один, либо в команде, может продемонстрировать свои навыки работы в ней, свои индивидуальные способности. В процессе он не только создает что-то инновационное, но и подбирает и находит методы и инструменты, способствующие реализации этого на практике. Кроме того, учится доказывать верность своего решения и аргументировать свой выбор, поскольку в высшей школе есть возможность принимать участие в различных лабораториях, конференциях, инженерных соревнованиях и конкурсах.

Можно выделить методы, которые успешно применяются в формировании проектного обучения в высшей школе:

- 1) организационные изменения – непосредственное внедрение проектов в процесс обучения, как отдельных институтов, так и отдельных специальностей;
- 2) организаторские изменения – создание отдельных структур и подразделений, которые непосредственно являются организаторами и управляющими проектной работы в высшей школе, в отдельных институтах (примерами можно считать НИУ ВШЭ, Московский Политехнический институт);
- 3) кадровые изменения – привлечение к процессу обучения педагогов-специалистов в этой сфере, повышение их квалификации и переобучение, а также привлечение практиков и кураторов;
- 4) изменения в оценке уровня компетенций и образования обучающегося, а именно, введение новых образовательных форматов, зачетных единиц (НИУ ВШЭ, Московский политехнический институт);
- 5) новые каналы взаимодействия, например, создание проектных порталов и сайтов, площадок (НИУ ВШЭ, ЮФУ, ННГУ) [6, с. 14-15].

Одним из результатов второго этапа исследования можно представить особенности проектного обучения на разных уровнях образования (табл. 1).

Управление проектами должно решать вопросы, которые важны и которые люди хотят решить [7, с. 4]. В этой связи представим основные виды проектов, которые выбирают обучающиеся в процессе обучения (см. табл. 2).

Таблица 1. Специфика проектного обучения на разных уровнях образования

| Основа проектной работы (спецификация)                           | Общее образование (общеобразовательные школы, лицеи, гимназии) | Высшее образование (бакалавриат) | Высшее образование (магистратура) |
|--|--|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Проектная работа, основанная на актуальных социальных вызовах | +  | -                                | -                                 |
| 2. Проблемноориентированная                                      | +  | +                                | +                                 |
| 3. Проектная работа, привязанная к месту                         | +  | -                                | -                                 |
| 4. Проектная работа практикоориентированная                      | -  | +                                | +                                 |
| 5. Проектная работа, ориентированная на реализацию потребности   | -  | +                                | +                                 |

Таблица 2. Виды проектов на различных уровнях образования

| Вид проекта                       | Общее образование (общеобразовательные школы, лицеи, гимназии) | Высшее образование (бакалавриат) | Высшее образование (магистратура) |
|-----------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Исследовательский проект       | +  | -                                | -                                 |
| 2. Творческий проект              | +  | +                                | -                                 |
| 3. Долгосрочный проект            | -  | +                                | +                                 |
| 4. Мини-проект (несколько недель) | +  | -                                | -                                 |
| 5. Практикоориентированный        | -  | +                                | +                                 |

Как видно из представленной таблицы, специфика выбора проекта явно отражает интересы молодого поколения. По выбору вида проекта можно также определить уровень подготовки обучающегося. Исходя из исследования проектной работы обучающихся, можно выделить схожие элементы проектов.

Основные элементы проектной работы на каждом уровне образования (рис. 1).

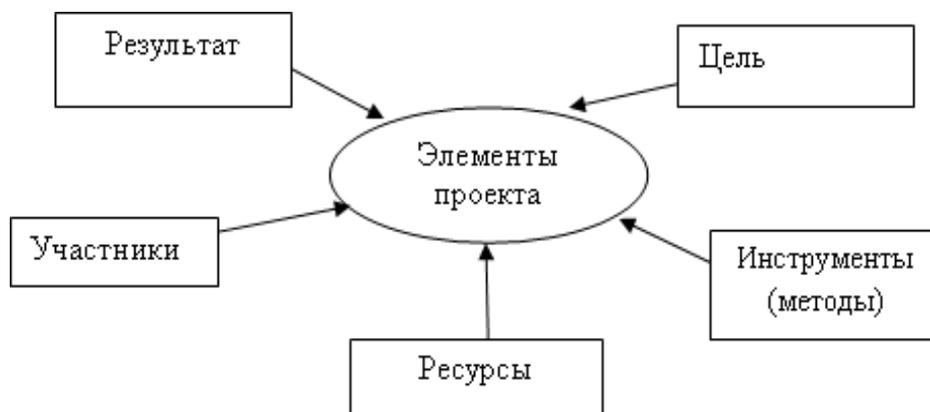


Рис. 1. Элементы проектной работы

Рассмотрим их подробно.

1. Цель проекта, которая должна соответствовать SMART критериям. Цель проектирования – разработка определенного будущего состояния системы, процессов, отношений [8, с. 16].
2. Перечень инструментов для достижения целей.
3. Ресурсы проекта (определены видом проекта).
4. Участники с четко определенной ответственностью за выполнение задач проекта.
5. Результат, который должен быть четко определен критериями приемки.

### Результаты исследований

Консолидация полученной информации позволила выстроить модель проектного обучения на разных уровнях образования (рис. 2), включающую организационные аспекты по осуществлению образовательной деятельности на основе проектного подхода.

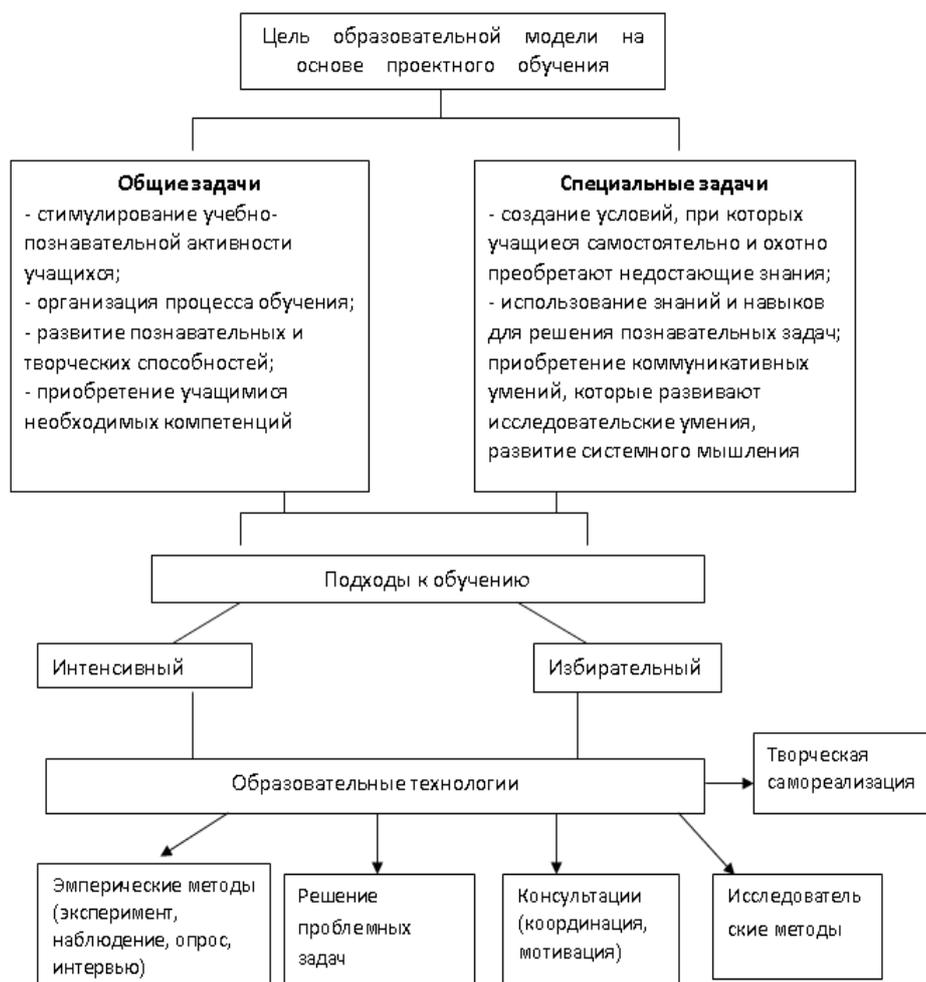


Рис. 2. Общая модель проектного обучения на разных уровнях образования

Основой предложенной модели является проектная деятельность. В каждом из представленных элементов происходит формирование творческого мышления обучаемого. Перечисленные подходы к обучению (интенсивный, избирательный) – это условия совершенствования творческой деятельности, так как транслируют знания, навыки из одной сферы в другую; осознают «правила игры» в реальной жизни.

Важный аспект: представленная автором модель позволяет сформировать объединенный, универсальный показатель, характеризующий достижение личных и межпредметных результатов образования – готовый проект. Этот показатель можно применить при соответ-

ствующем обосновании в системе оценки качества образования общеобразовательной школы, высшего учебного заведения. Разбирая вопросы и специфику проектного подхода к обучению, выяснилось, что системе образования не хватает средств и инструментов управления, которые могли бы глобально внедрить современные форматы проектной работы в процесс обучения. В связи с этим образовательные учреждения испытывают дефицит специалистов, которые могли бы развивать технологии проектирования (наставники, менторы, тьюторы и т. д.). Представленная модель может стать основой методологии проектного обучения и в общеобразовательной школе, и в высшем учебном заведении. В последнее десятилетие определяется порядок направлений совершенствования этого процесса. Предполагается формирование показателей, характеризующих навыки проектного обучения.

Поддерживаются и широко применяются со стороны педагогов и работодателей возможности обучающегося (студента) в технологии разработки и переноса в практическую плоскость проектов и инициатив. Это становится возможным, если студент овладел необходимыми навыками и компетенциями.

### Заключение

Сегодня применение проектного подхода к обучению можно определить и как способ активного образования, и как обязательный составной элемент всей системы образования, о чем свидетельствует Государственный стандарт на любом из уровней образования страны. Навыками и умениями проектной работы должен обладать каждый выпускник общеобразовательной и высшей школы.

Новая экономика, которая формируется в последние годы, требует, чтобы взаимоотношения работника и работодателя переходили на новый уровень.

Методики проектного управления позволяют эту проблему решать, поскольку молодые, амбициозные, перспективные сотрудники, специалисты, руководители повышают свой профессионализм, когда обращаются к опыту уже реализованных проектов в процессе обучения.

### Список литературы

1. Гилева Е.А. История развития метода проектов в российской школе // Наука и школа. 2007. № 4. С. 17-19.
2. Гордашникова О.Ю. Проектирование модели управления кадровым резервом руководителей общеобразовательных организаций //Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 2 (26). С. 22-28.
3. Казун А.П., Пастухова Л.С. Практика применения проектного подхода обучения: опыт разных стран. //Образование и наука. 2018. № 20 (2). С. 32-59.
4. Проектное обучение как фактор развития творческой деятельности школьников / Е.А. Кагакина, С.Л. Лесникова, Н.А. Русакова, О.С. Тимошенко // Профессиональное развитие в России и за рубежом. 2018. № 4 (32). С. 122-126.
5. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 08.12.2020) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021 г.).
6. Проектное обучение. Практика внедрения в университетах / под ред. Евстратовой Л.А., Исаевой Н.В., Лешукова О.В. Москва, 2018.
7. Roberts P. Guide to project management. Printed in Great Britain by Clays, Bungay, Suffolk. 2007.
8. Основы управления проектами: учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. 2-е изд., доп. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. 134 с.

### References

1. Gileva E.A. Istoriya razvitiya metoda proyektov v rossiyskoy shkole [History of the development of the project method in the Russian school] // Nauka i shkola. 2007. № 4. S. 17-19. (in Russian)
2. Gordashnikova O.Yu. Proyektirovaniye modeli upravleniya kadrovym rezervom rukovoditeley obshcheobrazovatelnykh organizatsiy [Designing a model for managing the personnel reserve of managers of

general education organizations] // Aktualnyye problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2020. № 2 (26). S. 22-28. (in Russian)

3. Kazun A.P., Pastukhova L.S. Praktika primeneniya proyektного podkhoda obucheniya: opyt raznyh stran [The practice of applying the project-based learning approach: the experience of different countries] // Obrazovaniye i nauka. 2018. № 20 (2). S. 32-59. (in Russian)

4. Proyektnoye obucheniye kak faktor razvitiya tvorcheskoy deyatel'nosti shkolnikov [Project-based learning as a factor in the development of students' creative activity] / E.A. Kagakina, S.L. Lesnikova, N.A. Rusakova, O.S. Timoshenkova // Professionalnoye razvitiye v Rossii i za rubezhom. 2018. № 4 (32). S. 122-126. (in Russian)

5. Federalnyy zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 08.12.2020) «Ob obrazovanii v Rossiyskoy Federatsii» (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2021) [Federal Law No. 273-FZ of 29.12.2012 (as amended on 08.12.2020) «On Education in the Russian Federation»]. (in Russian)

6. Proyektnoye obucheniye. Praktika vnedreniya v universitetakh [Project-based training. Implementation practices in universities] / pod red. Evstratovoy L.A., Isayevoy N.V., Leshukova O.V. Moskva. 2018. (in Russian)

7. Roberts P. Guide to project management [Project Management Guide]/ Printed in Great Britain by Clays, Bungay, Suffolk. 2007.

8. Osnovy upravleniya proyektami. [Project Management Basics] / L.N. Boronina. Z.V. Senuk; M-vo obrazovaniya i nauki Ros. Federatsii. Ural. feder. un-t. 2-e izd., dop. Ekaterinburg : Izd-vo Ural. un-ta, 2016. 134 s. (in Russian)

#### **Мария Михайловна Ивашина**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры «Бизнес-технологии и логистика»  
Саратовского государственного  
технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: ivashina.mariya@mail.ru

#### **Maria M. Ivashina**

ORCID ID 0000-0003-0315-4139  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of Business Technologies and  
Logistics, Yuri Gagarin State Technical  
University of Saratov, Russia  
e-mail: ivashina.mariya@mail.ru

---

#### Образец для цитирования:

*Ивашина М.М.* Применение проектного подхода в обучении на разных уровнях образования // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 33-39.

#### Cite this article as:

*Ivashina M. M.* Application of the project approach in teaching at different levels of education // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 33-39. (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 24.02.2021 г., принята к опубликованию 15.04.2021 г.

УДК 338.242.2

экономические науки

В.Ю. Карпычев, Ю.П. Шальнова

## ИНВЕРСНЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ БОЛЬШИХ ДАННЫХ

V.Yu. Karpychev, Yu.P. Shalnova

## INVERSE RISK MANAGEMENT OF BIG DATA PROJECTS

Внедрение инновационной технологии больших данных сопряжено с высоким риском неудач проектов. Под общим риском проектов предложено понимать недостижение предполагаемого уровня монетизации технологии больших данных. Показано значение технологических и инвестиционных рисков в общем риске проектов больших данных. Предложены инверсный подход к управлению общим риском проектов больших данных и развивающие его методики идентификации, анализа и минимизации индивидуальных рисков различной природы.

*Ключевые слова:* большие данные; общий и индивидуальный риски; риск-менеджмент; иерархическая структура рисков; функциональное моделирование; CASE-средства

Implementation of innovative big data technology can be associated with a high risk of project failures. In our opinion, the overall project risk crystallizes when the desired big data technology monetization level is not achieved. The authors underscore the importance of technological and investment risks within the overall risk. The authors propose an approach for managing the overall risk of big data projects and suggest methods for identification, analysis and minimization of individual risks of various nature.

*Keywords:* big data; risk management; overall and individual risks; risk management; Risk-Breakdown-Structure; functional modeling; CASE-tools

Широкая цифровизация различных сфер общественной жизни – одна из целей развития Российской Федерации. Федеральный проект «Цифровые технологии» национальной программы «Цифровая экономика» предусматривает создание «сквозных» цифровых технологий, включая технологию больших данных (Big Data, BgD) [1]. Стремление России развивать BgD-технологии соответствуют мировому тренду. По оценкам International Data Corporation (IDC), решения для больших данных и бизнес-аналитики увеличат мировые доходы со \$166 млрд в 2018 году до \$260 млрд в 2022 году [2].

С другой стороны, в Интернете размещено множество статей, утверждающих, что количество неудач (failure) BgD-проектов, по различным оценкам, составляет до 85 % [3]! Наиболее авторитетный источник – консалтинговая компания Gartner оперирует числом 60 % [4]. Причины неудач связаны не только с технологией. Это сочетание социальных, правовых, технологических, управленческих и других факторов. Но в любом случае вероятность неудач 60-85 % BgD-проектов представляется недопустимо большой.

Именно поэтому многие зарубежные и отечественные организации исключают риски путем отказа от проведения BgD-проектов. В противном случае эти риски требуют обработки (уменьшение вероятности и последствий). Иначе говоря, риски BgD-проектов подлежат управлению.

При этом 53 % руководства крупнейших корпораций, таких как American Express, Ford Motor, General Electric, General Motors, Johnson & Johnson и др., пока не считает данные бизнес-активом [5]. И, парадокс, четко прослеживается тенденция роста инвестиций в BgD-технологии (оценка 92 % респондентов). Иначе при высоком риске неудач BgD-проектов количество данных, используемых в бизнесе и обществе, продолжает расти.

Столь противоречивые прогнозы и результаты внедрения VgD-технологий актуализируют исследования, направленные на снижение риска неудач VgD-проектов.

Здесь в соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000-19 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» под риском VgD-проекта будем понимать отклонение результата проекта от ожидаемых целей. Для бизнес-проектов, каковыми, несомненно, являются VgD-проекты, цели можно представить развитым деревом, в корне которого находится планируемая экономическая выгода от использования больших данных.

Другими словами, целью VgD-проекта является монетизация данных – создание бизнес-процесса, при котором генерируемые организацией и внешние данные используются для получения измеримой экономической выгоды (создания реальной стоимости из данных) [6]. С этой точки зрения VgD-проект следует рассматривать как инвестиционный. Это означает, что инвестора интересует, прежде всего, стоимостная характеристика проекта – соотношение выгод и затрат на его реализацию [7, 8].

Следовательно, в приведенной постановке речь идет об инвестиционном риске VgD-проекта, который возникает из-за весьма обширного набора неопределенностей, сопряженных с VgD-проектами, каждая из которых формирует ветви и листья дерева индивидуальных (частных) рисков.

Предполагается, что инвестор обладает априорным/апостериорным представлением о минимально допустимом значении этого соотношения, не достижение которого и рассматривается как неудача проекта. Так, в соответствии с исследованиями [9] рост прибыли инвестора в результате внедрения VgD-проекта должен быть не менее 1 %.

Будем рассматривать это соотношение в качестве критерия риска (фактор, по сопоставлению с которым оценивается значимость риска). Нетрудно видеть, что риск VgD-проекта является критическим: вероятность неудач  $> 60\%$  и неприемлемые последствия, неудача (прибыль ниже 1 %).

Критический уровень риска VgD-проекта может возникать в случае следующих событий:

–  $E_1$  – неприемлемое качество проекта (VgD-система технически не реализует заданное предназначение, не работоспособна);

–  $E_2$  – затраты на проект не обеспечивают требуемый уровень рентабельности инвестиций (Return on investment, ROI) или, иначе, VgD-система генерирует недостаточный поток денежных средств (прибыль ниже 1 %) при  $\bar{E}_1$ .

Риск неудачи VgD-проектов можно рассматривать как интегральный (общий). Его сущность заключается в стоимостной оценке влияния совокупности локальных рисков событий различной природы на результаты проекта в целом [10].

Такое представление соответствует подходу Института управления проектами (Project Management Institute, PMI; US), который выделяет две категории рисков:

– *общий (overall) риск проекта* – «влияние неопределенности на проект в целом»;

– *индивидуальный риск* – «конкретное событие или условие, которое может повлиять на цели проекта» [11, 12].

В руководствах PMI также указывается, что общий риск больше, чем сумма индивидуальных рисков проекта, т. е. общий риск есть проявление синергии индивидуальных рисков.

Очевидно, что риск-менеджмент должен оперировать обеими категориями рисков проекта. Но обычно на практике управление рисками производится только на уровне отраженных в реестре индивидуальных рисков. Значительно реже используется структурированный подход к управлению риском на более высоком уровне и, тем более, рассматривается общая подверженность риску проекта в целом [13], хотя именно общий риск проекта имеет принципиальное значение для инвестора проекта.

Мировые ассоциации управления проектами (PMI, Association for Project Management) также ограничиваются введением в свои концепции и стандарты риск-менеджмента понятия общего риска, не давая при этом детальных рекомендаций по его управлению.

Основной причиной отмеченного противоречия, на наш взгляд, являются величина и сложность задачи моделирования общего риска. Здесь под величиной задачи мы понимаем количество источников индивидуального риска, а под сложностью их природу и корреляцию (связь, влияние) с общим риском. Индивидуальные риск-события, влияющие на общий риск, могут возникать в социальной, культурной, политической, правовой, нормативной, финансовой, технологической, экономической и экологической областях (ГОСТ 31000-19).

Например, социальными источниками риска для VgD могут быть широко обсуждаемые на специализированных IT-сайтах роли и обязанности по управлению данными [14]. В частности, эксперты полагают, что «что успех программы управления данными (монетизации – авт.) зависит от ответа на следующие вопросы:

- получают ли совет и команда по управлению данными поддержку и поддержку со стороны высшего руководства;
- может ли совет разработать четкие стратегии и цели, которые повлияют на инновации, эффективность и поддержку клиентов;
- будет ли у группы управления данными бюджет для приобретения инструментов и услуг для реализации программы и управления ею;
- есть ли в организации эксперты в предметной области, которые могут решить тактические и операционные задачи программы управления данными».

Нетрудно увидеть в перечне приведенных вопросов индивидуальные риск-события. Гораздо сложнее оценить их вклад в общий риск проекта.

Тем не менее подходы к управлению общим риском существуют. В [15] для этих целей предлагают использовать двухмерную разбивочную матрицу рисков, в [16] понимание подверженности риску достигается построением нескольких иерархий, в [10] оценку интегрального риска проекта предлагается проводить на основе имитационного моделирования Монте-Карло и др.

Основными особенностью и недостатком этих методов в контексте VgD-проектов является использование в них в неявном виде классической схемы управления рисками: через идентификацию индивидуальных рисков.

Рассмотрим некоторые особенности работы с индивидуальными рисками VgD-проекта. В соответствии со Сводом знаний по управлению проектами (PMBoK) [17], международными и отечественными стандартами риск-менеджмент включает ряд этапов, в том числе идентификацию рисков.

Известно множество методов идентификации рисков (см, например, разделы по управлению рисками во всех версиях PMBoK или ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска). Результатом их применения, как правило, являются лишь неструктурированные реестры рисков, представляющие только один уровень организации. Это простые линейные списки источников риска с набором заголовков, по которым риски могут быть упорядочены (таксономия рисков) [18].

Последующий анализ позволяет установить приоритетность обработки идентифицированных рисков путем оценки вероятности и воздействия. При этом риски анализируются по отдельности, а возможные модели подверженности риску не рассматриваются, и самое главное, не обеспечивается понимание риска, характерного для проекта в целом.

Между тем эффективное управление рисками требует их четкого понимания, которое включает больше, чем просто перечисление выявленных рисков с указанием вероятности их возникновения и результатов воздействия на проект. Лучшим решением является иерархическое структурирование рисков с количеством уровней, достаточным для понимания подверженности риску, и, соответственно, интерпретации, обработки и др.

Структуризация (декомпозиция) рисков дает более полное и упорядоченное представление о рисках, связанных с проектом, в том числе обеспечивает основу для их категорирования и ранжирования, планирования снижения воздействия идентифицированных рисков.

Такой подход к работе с рисками возможен в рамках концепции иерархической структуры рисков (Risk-Breakdown-Structure, RBS). RBS – это «группа рисков проекта, ориентированная на источник, которая организует и определяет общую подверженность риску проекта. Каждый нисходящий уровень представляет все более подробное определение источников риска для проекта» [15]. RBS обеспечивает ряд преимуществ за счет декомпозиции источников риска на уровни с возрастающей степенью детализации.

Существует несколько способов представления RBS: в виде таблицы, потока или иерархической диаграммы. RBS является инструментом для выявления, оценки и составления отчетов о рисках, а возможность свертывания или детализации до соответствующего уровня позволяет по-новому взглянуть на общую подверженность риску проекта.

Однако применение PMBoK (RBS) к VgD-проектам сопряжено с рядом ограничений стандарта. В частности, PMBoK ориентирован на проекты, использующие предиктивный подход, согласно которому с самого начала должны быть четко сформулирована цель проекта, определены бюджет и сроки, составлен и реализован с минимальными отклонениями план. Особенностью многих VgD-проектов является несоответствие этим условиям, а именно: серьезные трудности определения цели проекта  $G$ , множества источников данных  $D$  и выполнения иных процедур проекта  $F$  [8]:

$$G = F(D). \quad (1)$$

Другими словами, определение всех элементов выражения (1) представляет собой нетривиальную задачу, качественная постановка которой определяет успешность (монетизацию) VgD-проекта. В частности, некоторые эксперты считают, что многие VgD-проекты не реализуются из-за некорректно поставленных целей [19]. Поэтому VgD-проекты осуществляются в гибких или гибридных условиях (недостаточность информации, недоопределенные и некорректные прикладные задачи), т. е. итеративно.

Целесообразно решать проблему управления общим риском VgD-проектов на концептуальной или предпроектной стадиях, когда определяются цели, объем и сроки проекта. Именно на этом этапе инвестор определяет выгоды, которые может принести проект, а также допустимую степень его риска. В этом случае общий риск проекта управляется неявно через решения, принятые относительно объема, структуры, содержания и контекста проекта.

Для понимания и описания подверженности риску проекта желательно иметь рабочие и относительно простые методы и инструментарий, которые также могли бы обеспечить переход к стандартному (явному) управлению индивидуальными рисками: идентификации, анализу, реагированию и контролю.

В качестве альтернативы рассмотренным выше подходам мы предлагаем инверсный (обратный) риск-менеджмент (ИРМ) VgD-проектов, не только реализующий неявное управление общим риском, но и идентифицирующий индивидуальные риски VgD-проектов для дальнейшей стандартной обработки.

**Основные положения, методология и инструментарий ИРМ.** Представим предлагаемый ИРМ-подход в виде нескольких положений:

1. Инверсия заключается в гипотезе, что подверженность общему риску неудач VgD-проектов априори статистически определена в исследованиях McKinsey (см. выше).
2. Поэтому, не проводя стандартный риск-менеджмент индивидуальных рисков, можно сразу осуществлять мероприятия по снижению общего риска.
3. При этом по общему правилу при управлении рисками целесообразна их приоритизация, т. е. обработке, в первую очередь, подлежат риски, представляющие угрозу наибольших потерь и имеющие наибольшую вероятность реализации. При анализе полного множества рисков VgD-проекта по критерию гарантированного присутствия в проекте выявляются риск-события ограниченно рациональных проектных решений (событие  $E_j$ ) и превышения

предельно допустимой стоимости проекта (событие  $E_2$ ), источники которых – процессы и функции BgD-проектов.

Как показано выше, реализация указанных рисков означает неудачу проекта, и, соответственно, риск-менеджмент остальных теряет смысл. Поэтому в ИРМ внимание сосредоточено на этих рисках, а именно: обработка общего риска осуществляется путем повышения качества и минимизации стоимости проекта при допущении, что генерация прибыли составит не менее 1 %.

4. Обработку общего риска BgD-проекта мы предлагаем проводить на функциональных моделях создания и эксплуатации BgD-систем. Для моделирования можно использовать методологию SADT [20] (IDEF0\*), концептуально близкую к методу Work Breakdown Structure (PMBOK).

**Сущность методологии IDEF0.** В соответствии с IDEF0 производится графическая многоуровневая декомпозиция процесса BgD-проектирования. Функции проекта всех уровней представляются блоком (Activity,  $A_i$ ), преобразующим входные потоки данных в выходные. Каждой функции ставятся в соответствие инструментарий (Mechanism,  $M_i$ ) и различной природы условия (Control,  $C_i$ ), необходимые для выполнения функции. Фрагмент одной из IDEF0-диаграмм BgD-проектирования представлен на рис. 1. Более развернутая IDEF0-модель BgD-проекта приведена в [21].

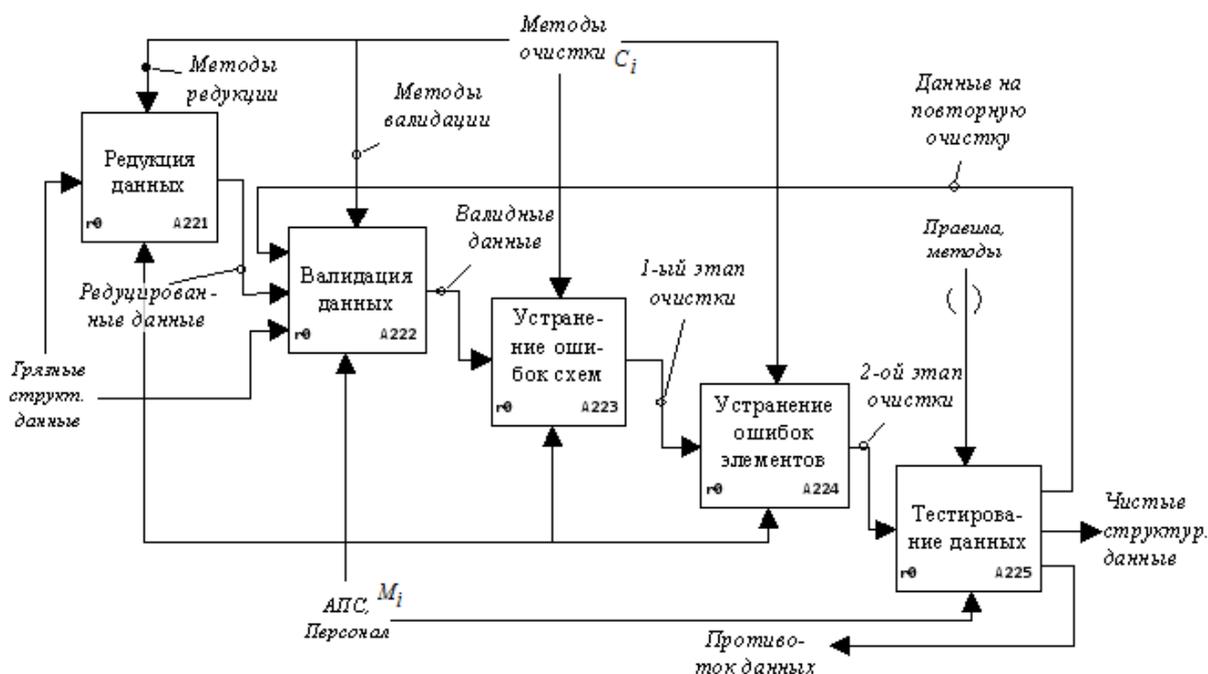


Рис. 1. Фрагмент процесса проектирования BgD-системы (третий уровень декомпозиции функции «Очистка данных»)

5. На IDEF0-моделях можно производить:

– отработку проектных решений, минимизируя технологические риски неудач ( $E_1$ ) BgD-проектов;

– количественное исследование (минимизацию) финансовых и временных издержек, потерь по каждой функции  $A_i$  ( $E_2$ ), коррелируя их с техническими средствами  $M_i^t$ , персоналом  $M_i^p$ , правовым регулированием  $C_i^j$ , техническими руководствами  $C_i^t$ , методами выполне-

\*Методология SADT составляет основу руководящего документа «РД IDEF0-2000. Методология функционального моделирования IDEF0».

ния функций  $C_i^m$  и другими источниками индивидуальных рисков. Для этого каждой функции на нижнем уровне декомпозиции должно быть присвоено стоимостное значение (см. обозначение  $r_0$  в левом углу функциональных блоков, рис. 1). Такое исследование носит название *функционально-стоимостной анализ* [22]. Этот метод дополняет вышерассмотренную функциональную спецификацию VgD-проекта учетом, расчетом и анализом затрат на его выполнение. В частности, пофункционально могут быть выявлены излишние затраты, в том числе вызванные несовершенством механизмов исполнения функций.

Итогами создания IDEF0-модели VgD-проекта являются:

- большая уверенность в проектных решениях, способных обеспечивать выполнение задачи (1);

- понимание потребных затрат на реализацию VgD-проекта и оценка на этой основе возможности генерации проектом доходов, обеспечивающих прибыль более 1 % (по McKinsey).

Оба результата в терминах менеджмента риска означают снижение вероятности соответственно событий  $E_1$  и  $E_2$ , достаточное для принятия решения о реализации проекта.

6. Кроме того, декомпозиция бизнес-процесса до уровня проектных операций позволяет производить в контексте события  $E_1$  стандартную обработку индивидуальных рисков, выявляемых на функциональном множестве  $A$ , в том числе анализировать как «жесткие» риск-факторы (технологии, инфраструктура, потоки данных), так и «мягкие» риск-факторы (навыки, образ мышления и способы работы сотрудников, особенности третьих сторон, например экспертов и др.) [23].

При допущении независимости индивидуальных риск-событий IDEF0-модель можно использовать для (прямого) расчета общего риска проекта по известной формуле

$$R = \sum_{i=1}^N P_i U_i, \quad (2)$$

где  $P_i$  – вероятность наступления  $e_i$ -го риск-события,  $U_i$  – последствия наступления  $e_i$ -го риск-события.

Индивидуальные риск-события – ненадлежащее выполнение функций нижнего уровня, которые влияют на достижение цели  $G$ , например, нераспознавание речи соответствующим программным сервисом (речь является одним из плохо структурируемых источников данных). В качестве более сложного примера приведем «функцию «Валидация данных» (Data Validation),  $A_{222}$ , предназначенную для оценки текущего качества загруженных и обнаружения грязных данных (рис. 1). Это технологическая функция по эксплуатационной проверке чистоты данных (например, формата) на соответствие заданным условиям и ограничениям, в том числе проверка на типы, диапазоны значений, заполненность полей, корректные связи между несколькими моделями и другое» [21]. Нетрудно видеть, что функция  $A_{222}$  сложная, состоит из ряда самостоятельных процедур, влияющих на достижение цели  $G$ .

Каждое риск-событие может быть охарактеризовано *последствиями*  $U_i$  для достижения цели  $G$ . Для этого путем опроса экспертов и разработчиков определяется лингвистическая переменная *степень последствий риск-события* для исследуемой VgD-системы. Эта переменная имеет три значения:

- *незначительные последствия* – если реализация риск-события может привести к незначительным негативным последствиям для достижения цели  $G$ ;

- *допустимые последствия* – если реализация риск-события может привести к негативным последствиям для достижения цели  $G$ ;

- *недопустимые последствия* – если реализация риск-события может привести к значительным негативным последствиям для достижения цели  $G$ .

Для каждой функции должны быть предложены собственные критерии и шкалы оценки степени последствий.

Под частотой (вероятностью) риск-события  $P_i$  понимается определяемый экспертным путем лингвистический показатель, который может принимать следующие значения:

- маловероятно – отсутствуют предпосылки для реализации риск-события;
- средняя вероятность – существуют предпосылки для реализации риск-события;
- высокая вероятность – существуют значительные предпосылки для реализации

риск-события.

Лингвистическим значениям вероятности и последствий по каждой функции ставятся в соответствие числовые коэффициенты, используемые для пофункционального расчета риска.

Таким образом, обеспечивается комплексное двухуровневое пофункциональное управление общим и индивидуальными рисками, а именно: их минимизация в рамках процесса проектирования (разработка структуры функций; технических решений, инструментария, включая персонал; с учетом стоимости выполнения функций).

Функциональная модель VgD-технологии может быть построена с применением одного из CASE-средств\*, поддерживающих также метод функционально-стоимостного анализа.

Подробное описание методик функционального моделирования и функционально-стоимостного анализа VgD-проектов приведено в работе [21].

**Заключение.** Преимуществом предложенного подхода является локализация и оценка проектных и инвестиционных рисков на функциональной спецификации, что позволяет обрабатывать риск в процессе проектирования. Недостаток заключается в необходимости привлечения к проекту специалистов с высокими проектными и предметными компетенциями. Впрочем, это же условие повышает вероятность успешности проекта.

#### Список литературы

1. Цифровые технологии: сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/878/>
2. Business Wire. Release Summary [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.businesswire.com/news/home/20180815005095/en/Revenues-Big-Data-Business-Analytics-Solutions-Forecast> (Дата обращения: 08.06.2020).
3. Designing for Analytics. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://designingforanalytics.com/resources/failure-rates-for-analytics-bi-iot-and-big-data-projects-85-yikes/> (Дата обращения: 17.11.2020).
4. Gartner: сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2015-09-15-gartner-says-business-intelligence-and-analytics-leaders-must-focus-on-mindsets-and-culture-to-kick-start-advanced-analytics> (Accessed: 17.11.2020).
5. Big Data and AI Executive Survey [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2018/12/Big-Data-Executive-Survey-2019-Findings-122718.pdf> (Дата обращения: 17.11.2020).
6. Big data monetization throughout Big Data Value Chain: a comprehensive review / A.Z. Faroukhi, El. Alaoui, Y. Gahi, et al. // Journal of Big Data. 2020. Vol. 7. № 3.
7. Карпычев В.Ю. Инвестирование в информационные технологии: проблемы и решения // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 25. С. 2-8.
8. Шальнова Ю.П. Монетизация больших данных: технико-экономический анализ драйверов роста и издержек // Экономика. Информатика. 2020. № 47 (3). С. 491-500.
9. Сайт McKinsey. Fueling growth through data monetization. 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/fueling-growth-through-data-monetization> (Дата обращения: 17.11.2020).
10. Осипова М.Г., Лашманова Н.В. Подходы к оценке интегрального риска в системе управления проектами // Известия СПбГЭТУ «ЛЭТИ». 2015. № 1. С. 76-81.

---

\*CASE (Computer Aided Software Engineering) – специальное программное обеспечение для моделирования бизнес-процессов.

11. Practice standard for project risk management. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2009. 116 p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://innovativeprojectguide.com/documents/PMI Practice Standard for Project Risk Management.pdf](https://innovativeprojectguide.com/documents/PMI_Practice_Standard_for_Project_Risk_Management.pdf) (Дата обращения: 21.12.2020).
12. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). Fifth ed. Newtown Square, 2013. 578 p.
13. Hillson D. Managing overall project risk. Paper presented at PMI® Global Congress 2014-EMEA. Dubai. Newtown Square, 2014 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/overall-project-risk-assessment-models-1386> (Дата обращения: 25.12.20).
14. TechTarget: сайт. Data governance roles and responsibilities: What's needed [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://searchdatamanagement.techtarget.com/tip/Data-governance-roles-and-responsibilities-Whats-needed?Offer=Content\\_OTHR-NL\\_300x250\\_2020April3\\_AI\\_Analytics\\_Digest\\_April2020](https://searchdatamanagement.techtarget.com/tip/Data-governance-roles-and-responsibilities-Whats-needed?Offer=Content_OTHR-NL_300x250_2020April3_AI_Analytics_Digest_April2020) (Дата обращения: 25.12.2020).
15. Rafele C., Hillson D., Grimaldi S. Understanding project risk exposure using the two-dimensional risk breakdown matrix. Paper presented at PMI®Global Congress 2005-EMEA. Edinburgh, Scotland. Newtown Square, 2005. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/risk-exposure-two-dimensional-rbm-7537> (Дата обращения: 26.12.2020).
16. Hillson D. Understanding risk exposure using multiple hierarchies. Paper presented at PMI® Global Congress 2007-EMEA. Budapest, Hungary. Newtown Square, 2007. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/understanding-risk-exposure-multiple-hierarchies-7367> (Дата обращения: 26.12.2020).
17. Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. 6-е изд. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2019. 273 с.
18. Hillson D. Use a risk breakdown structure (RBS) to understand your risks. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square. 2002. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/risk-breakdown-structure-understand-risks-1042> (Дата обращения: 11.01.21).
19. Marr В. 2015. Where Big Data Projects Fail. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2015/03/17/where-big-data-projects-fail/#c8ef3f6239f6> (Дата обращения: 14.06.2020).
20. Марка Д. А., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования SADT. М.: МетаТехнология, 1993. 240 с.
21. Карпычев В.Ю., Шальнова Ю.П. Монетизация технологии больших данных: моделирование информационных издержек // Экономический анализ: теория и практика. Т. 19. Вып. 11. Ноябрь. 2020. С. 1990-2011.
22. Усенко В.Р., Склярова В.А., Шеравнер В.М. Функционально-стоимостной анализ в коммерческих организациях: теория и практика. М.: Флинта, 2015. 206 с.
23. Boehm J, Smith J. Derisking digital and analytics transformations. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/derisking-digital-and-analytics-transformations?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=0328dfdd-f7ed-4b28-96d6-801f4de6c230&hctky=12560518&hlkid=7e32282a26f246f4a76774ede9a50cbf> (Дата обращения: 11.01.21).

## References

1. Digital technologies. Site Ministry of digital development, communications and mass communications of the Russian Federation. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/878/> (Accessed: 08.06.2020)
2. Website Business Wire. Release Summary [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.businesswire.com/news/home/20180815005095/en/Revenues-Big-Data-Business-Analytics-Solutions-Forecast> (Accessed: 08.06.2020).
3. Website Designing for Analytics [Electronic resource]. Available at: <https://designingforanalytics.com/resources/failure-rates-for-analytics-bi-iot-and-big-data-projects-85-yikes/> (Accessed: 17.11.2020).
4. Website Gartner [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2015-09-15-gartner-says-business-intelligence-and-analytics-leaders-must-focus-on-mindsets-and-culture-to-kick-start-advanced-analytics> (Accessed: 17.11.2020).

5. Big Data and AI Executive Survey. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2018/12/Big-Data-Executive-Survey-2019-Findings-122718.pdf> (Accessed: 17.11.2020).
6. Big data monetization throughout Big Data Value Chain: a comprehensive review / A.Z. Farouki., El. Alaoui, I. Gahi, et al. // Journal of Big Data. 2020. Vol. 7. № 3.
7. Karpychev V.Yu. Investirovanie v informacionnye tekhnologii: problemy i resheniya [Investing in information technology: problems and solutions] // Economic Analysis: Theory and Practice. 2010. № 25. P. 2-8. (In Russian).
8. Shalnova Yu.P. Monetizaciya bol'shih dannyh: tekhniko-ekonomicheskij analiz drajverov rosta i izderzhhek [Big Data monetization: qualitative technical and economic analysis of drivers of growth and costs] // Economics. Information technologies. 2020. № 47 (3). P. 491-500. (In Russian).
9. Website McKinsey. Fueling growth through data monetization. 2017[Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/fueling-growth-through-data-monetization> (Accessed: 17.11.2020).
10. Osipova M.G., Lashmanova N.V. Podhody k ocenke integral'nogo riska v sisteme upravleniya proektami [Integrated project risk estimation] // Proceedings of Saint Petersburg Electrotechnical University Journal. 2015. № 1. P. 76-81. (In Russian)
11. Practice standard for project risk management. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2009. 116 p. [Electronic resource]. Available at: <https://innovativeprojectguide.com/documents/PMIPracticeStandardforProjectRiskManagement.pdf> (Accessed: 21.12.2020).
12. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). Fifth ed. Newtown Square, 2013. 578 p.
13. Hillson D. Managing overall project risk. Paper presented at PMI® Global Congress 2014-EMEA. Dubai. Newtown Square, 2014. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <https://www.pmi.org/learning/library/overall-project-risk-assessment-models-1386> (Accessed: 25.12.20).
14. Website TechTarget. Data governance roles and responsibilities: What's needed [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://searchdatamanagement.techtarget.com/tip/Data-governance-roles-and-responsibilities-Whats-needed?Offer=Content\\_OTHR-NL\\_300x250\\_2020April3\\_AI\\_Analytics\\_Digest\\_April2020](https://searchdatamanagement.techtarget.com/tip/Data-governance-roles-and-responsibilities-Whats-needed?Offer=Content_OTHR-NL_300x250_2020April3_AI_Analytics_Digest_April2020) (Accessed: 25.12.2020).
15. Rafele C., Hillson D., Grimaldi S. Understanding project risk exposure using the two-dimensional risk breakdown matrix. Paper presented at PMI®Global Congress 2005-EMEA. Edinburgh, Scotland. Newtown Square, 2005 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.pmi.org/learning/library/risk-exposure-two-dimensional-rbm-7537> (Accessed: 26.12.2020).
16. Hillson D. Understanding risk exposure using multiple hierarchies. Paper presented at PMI® Global Congress 2007-EMEA. Budapest, Hungary. Newtown Square, 2007 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.pmi.org/learning/library/understanding-risk-exposure-multiple-hierarchies-7367> (Accessed: 26.12.2020).
17. Pavlov A.N. Effektivnoe upravlenie proektami na osnove standarta PMI PMBOK. 6-e izd. M.: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2019. 273 p. (In Russian).
18. Hillson D. Use a risk breakdown structure (RBS) to understand your risks. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square. 2002. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.pmi.org/learning/library/risk-breakdown-structure-understand-risks-1042> (Accessed: 11.01.21).
19. Marr B. 2015. Where Big Data Projects Fail [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2015/03/17/where-big-data-projects-fail/#c8ef3f6239f6> (Дата обращения: 14.06.2020)
20. Marca D., McGowan C. SADT: Metodologia strukturnogo analiza i proektirovaniya [SADT: structured analysis and design technique]. MetaTechnologia Publ., 1993. 240 p. (In Russian).
21. Karpychev V.Yu., Shalnova Yu.P. Monetizaciya tekhnologii bol'shih dannyh: modelirovanie informacionnyh izderzhhek [Monetization of big data technology: modeling information costs] // Economic Analysis: Theory and Practice. V. 19. Iss. 11. Nov. 2020. P. 1990-2011. (In Russian).
22. Usenko V.R., Sklyarova V.A., Sheravner V.M. Funkcional'no-stoimostnoj analiz v kommercheskih organizacijah: teoriya i praktika [Functional and cost analysis in commercial organizations: theory and practice]. M.: Flinta Publ., 2015. 206 p. (In Russian).

23. Boehm J, Smith J. Derisking digital and analytics transformations. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/derisking-digital-and-analytics-transformations?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=0328dfdd-f7ed-4b28-96d6-801f4de6c230&hctky=12560518&hlkid=7e32282a26f246f4a76774ede9a50cbf> (Accessed: 11.01.21).

**Владимир Юрьевич Карпычев**

доктор технических наук, профессор  
кафедры «Информатика и системы  
управления» Нижегородского  
государственного технического  
университета им. Р. Е. Алексеева, Россия  
e-mail: kavlyr@yandex.ru

**Vladimir Yu. Karpuchev**

ORCID ID: 0000-0001-8527-2600  
Dr. Sc. (Engineering), Professor,  
Department of Informatics and Control Systems,  
Nizhniy Novgorod State Technical  
University named after R.E. Alekseev, Russia  
e-mail: kavlyr@yandex.ru

**Юлия Павловна Шальнова**

ведущий экономист Службы финансового  
менеджмента ПАО «Сбербанк», Россия  
e-mail: julia.shalnova@gmail.com

**Yuliya P. Shalnova**

ORCID ID: 0000-0002-1953-3734  
Leading Economist, Financial Management  
Service, PJSC Sberbank, Russia  
e-mail: julia.shalnova@gmail.com

---

**Образец для цитирования:**

*Карпычев В.Ю., Шальнова Ю.П.* Инверсный риск-менеджмент проектов больших данных // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 40-49.

**Cite this article as:**

*Karpuchev V.Yu., Shal'nova Yu.P.* Inverse risk management of big data projects // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 40-49 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 23.03.2021 г., принята к опубликованию 23.04.2021 г.

УДК 336.45

экономические науки

Е.В. Левченко, Д.В. Удалов, В.В. Шульдякова

## РИСКИ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

E.V. Levchenko, D.V. Udalov, V.V. Shuldyakova

## RISKS OF DIGITALIZATION IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Новые экономические условия сегодня проявляются в развитии цифровой экономики, которая показала свою актуальность в условиях пандемии COVID-19, ускорившей темпы цифровизации. Так, к 2030 году темпы роста ВВП будут более чем наполовину обеспечиваться цифровой экономикой. В этой связи, возникает необходимость сформировать систему экономической безопасности для развития цифровой экономики в целях повышения экономического роста. В рамках статьи была предпринята попытка установить связь между уровнем экономической безопасности страны и уровнем цифровизации, проанализировать риски цифровой трансформации и сформировать направления повышения экономической безопасности. Авторами были выявлены преимущества развития цифровой экономики; доминирующие угрозы и риски цифровой трансформации, включая угрозы кибербезопасности; риск возникновения «гонки на выживание» на рынках, неспособность найти свою нишу, облегчение незаконной экономической деятельности и посягательство на неприкосновенность частной жизни, риск упущенных возможностей в результате автоматизации (например, в логистике, производственных процессах). Кроме этого, выявлены тенденции использования преимуществ от цифровизации участниками незаконной экономической деятельности и мошенниками, в том числе увеличение попыток посягательств на неприкосновенность частной жизни и кража личных данных.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, трансформация, риски, угрозы, экономическая безопасность, COVID-19

New economic conditions today are manifested in the development of the digital economy, which has shown its relevance in the context of the COVID-19 pandemic, which has accelerated the pace of digitalization. Thus, by 2030, GDP growth rates will be more than half provided by the digital economy. In this regard, there is a need to form a system of economic security for the development of the digital economy in order to increase economic growth. Within the framework of the article, an attempt was made to establish a connection between the level of economic security of the country and the level of digitalization, to analyze the risks of digital transformation and to form directions for increasing economic security. The authors identified the advantages of developing the digital economy; dominant threats and risks of digital transformation, including cybersecurity threats; the risk of a race to survive in the markets, the inability to find a niche, the facilitation of illegal economic activities and infringement of privacy, the risk of missed opportunities as a result of automation (logistics, manufacturing processes). In addition, trends in the use of the benefits of digitalization by participants in illegal economic activities and fraudsters have been identified, including an increase in attempts to infringe on privacy and identity theft.

*Keywords:* digital economy, transformation, risks, threats, economic security, COVID-19

## Введение

Цифровая экономика развивается стремительными темпами. Распространяющиеся цифровые технологии преобразуют многие виды экономической и социальной деятельности. В дальнейшем уровень экономической безопасности и конкурентоспособность каждой страны будет определяться уровнем развития цифровых технологий, особенно ярко необходимость развития цифровой экономики проявилась в условиях пандемии COVID-19. В настоящее время в России по прогнозам Минэкономразвития к 2030 г. рост ВВП будет более чем наполовину связан с цифровизацией (1,47 % из 2,75 % ежегодного прироста ВВП), в первую очередь в результате повышения эффективности и конкурентоспособности всех секторов экономики (рис. 1).

Согласно данным, представленным на рис. 1, вклад цифровой экономики в рост ВВП будут расти. Некоторый дополнительный эффект обеспечит рост индустрии информации. Воздействие, оказываемое на создание стоимости и получение выгод, можно рассматривать с точки зрения нескольких экономических аспектов (например, производительности, добавленной стоимости, занятости, доходов и торговли), различных субъектов (работников, микро-, малых и средних предприятий (ММСП), платформ и правительств) [1].

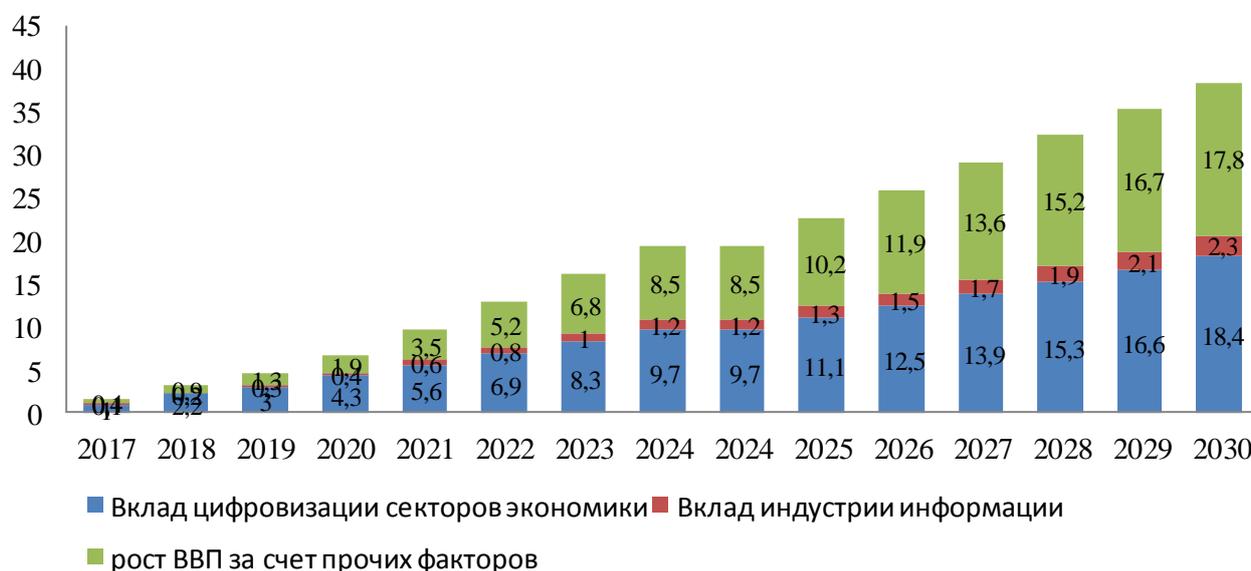


Рис. 1. Оценка вклада цифровизации в рост ВВП накопленным итогом (базовый вариант) (%) [2]

В приведённой ниже табл. 1 представлена краткая информация о потенциальных последствиях экономики, основанной на данных, применительно к различным субъектам цифровой экономики. Выгоды экономики, основанной на данных по субъектам цифровой экономики [1, 3, 4]:

1. Для физически лиц (пользователи/потребители и работники)- новые рабочие места для создания и развертывания инфраструктуры ИКТ; новые рабочие места в секторе телекоммуникаций и ИКТ, в первую очередь в сфере ИКТ-услуг; новые рабочие места в сфере цифровых услуг, в первую очередь для высококвалифицированных работников; новые формы работы с использованием цифровых технологий, в том числе для менее квалифицированных работников; повышение эффективности получаемых услуг; более широкий ассортимент удобных в использовании и индивидуализированных продуктов для пользователей и потребителей; снижение потребительских цен.

2. Для ММСП – доступ к рынкам через цифровые платформы; снижение операционных издержек; новые функции в предоставлении услуг; новые коммерческие возможности для предприятий, использующих цифровые технологии.

3. Для многонациональных предприятий и цифровых платформ – повышение производительности благодаря бизнес-моделям, основанным на данных; расширение контроля за цепочками создания стоимости с помощью бизнес-моделей на основе платформ.

4. Для правительства: повышение эффективности услуг благодаря системе электронного правительства; увеличение поступлений в результате автоматизации таможенных операций; привлечение инвестиций; налоговые поступления от роста экономической активности населения и предприятий; повышение эффективности работы самого государственного управления через использование цифровых технологий, применение ИИ (искусственного интеллекта) и анализ «Больших данных».

С одной стороны, в целом цифровизация государственных и предпринимательских структур, в ближайшее время должна привести к прозрачности планирования и доступности анализа достигнутых результатов, прежде всего в развитии экономики, что будет способствовать повышению уровня экономической безопасности России. С другой стороны, одновременно с этим, цифровизация создает много новых рисков, включая угрозы кибербезопасности, облегчение незаконной экономической деятельности и посягательство на неприкосновенность частной жизни, что может существенно снизить уровень экономической безопасности [6, с. 115-123]. В этой связи перспективы развития цифровой экономики в повышении экономической безопасности России и стран мира должны состоять в поиске механизмов по идентификации возникающих рисков и угроз цифровой трансформации и своевременного снижения их негативного воздействия.

### Теоретический анализ

Оценка перспектив развития цифровой экономики в повышении экономической безопасности производилась на примере России и зарубежных стран. Отбор стран для проведения анализа осуществлялся в соответствии с некоторыми важнейшими критериями:

- 1) наличием высокого уровня экономического развития в период до пандемии COVID-19;
- 2) наличием и значимостью взаимоотношений России с анализируемой страной;
- 3) доступностью и открытостью информации (статистической, оперативной, правовой и др.)

по рассматриваемой стране.

Оценка уровня экономической безопасности проводилась по методике Сенчагова В.К. путем сопоставления показателей ЭБ с пороговыми значениями. Результаты расчета приведены в табл. 1 [5, с. 44-52].

### Эмпирический анализ

Проведем анализ уровня экономической безопасности нашей страны и некоторых зарубежных стран.

Таблица 1. Фактические значения, характеризующие уровень экономической безопасности стран (основные показатели) [6-8]

| Наименование показателя оценки  | Порог                       | Фактические значения 2020 |       |             |        |        |
|---|-----------------------------|---------------------------|-------|-------------|--------|--------|
|   |                             | США                       | Китай | Южная Корея | Япония | Россия |
| Доля объема продовольствия, поступившего по импорту, в общем объеме произведенного продовольствия | $\leq 20\%$                 | 15,5                      | 29,1  | 23,7        | 42,1   | 19,6   |
| Размер государственного долга   | $\leq 40\%$ ВВП             | 135                       | 14,1  | 37,2        | 295    | 11,2   |
| Общий объем золотовалютных резервов   | $\geq 250$ млрд долл. США   | 449                       | 3168  | 403         | 1270   | 553    |
| Уровень инфляции  | $\leq 5,06\%$               | 2,20                      | 5,20  | 1,10        | 0,40   | 4,30   |
| Дефицит бюджета федерального правительства  | $\geq -3\%$<br>и $\leq 4\%$ | -23,4                     | -20,2 | +3,8        | -3,5   | -3,40  |
| Уровень монетизации   | $\geq 50\%$                 | 70,1                      | 201   | 162         | 185    | 43,5   |
| Уровень безработицы   | $< 4\%$                     | 5,90                      | 6,2   | 3,5         | 2,40   | 3,8    |
| Значение децильного коэффициента дифференциации доходов населения                                 | $< 7$ раз                   | 15,9                      | 6,1   | 7,8         | 4,50   | 13,2   |

Окончание табл. 1

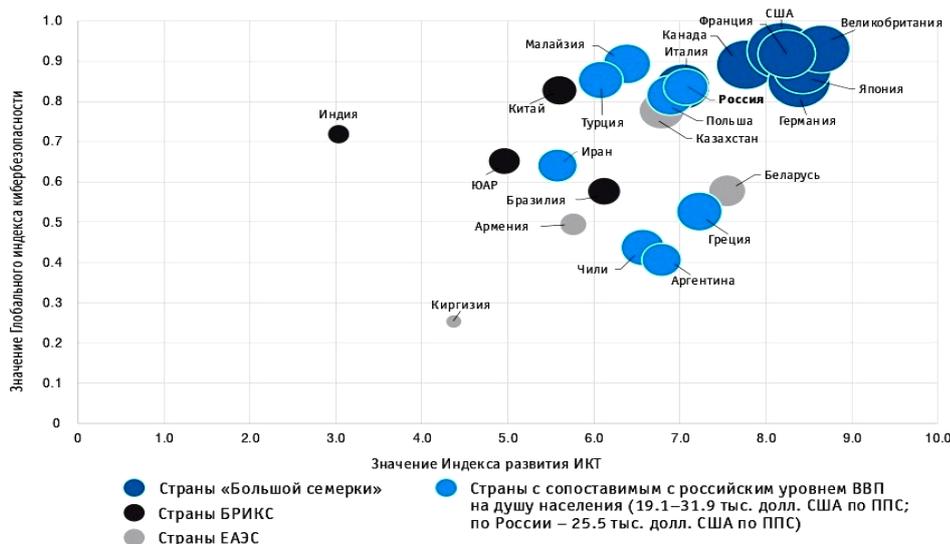
| Наименование показателя оценки   | Порог  | Фактические значения 2020 |       |             |        |        |
|--|--------|---------------------------|-------|-------------|--------|--------|
|  |        | США                       | Китай | Южная Корея | Япония | Россия |
| Доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума в общей численности населения | < 6 %  | 2,0                       | 5,2   | 1,1         | 1,10   | 13,8   |
| Доля инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции                           | ≥ 30 % | 19,8                      | 25,2  | 35,9        | 26,8   | 7,36   |
| Доля расходов на НИОКР   | ≥ 2 %  | 2,96                      | 2,13  | 5,56        | 3,59   | 0,49   |
| Инвестиции в основной капитал  | ≥ 25 % | 15,9                      | 42,3  | 29,3        | 21,7   | 21,6   |

Согласно данным, представленным в табл. 1, уровень экономической безопасности является невысоким, фактические значения оказались меньше пороговых по большинству стран. Такое положение стран объясняется влиянием пандемии COVID-19, которая оказала влияние на все страны мира. Россия имеет высокий уровень показателей внешнеэкономической деятельности, но по социальным и финансовым показателям имеет низкие значения. Показатели, которые сильно отстают от пороговых значений в России - это доля бедного населения, уровень расходов на НИОКР и др. Следует отметить, что в 2020 году на показатели экономической безопасности сильное влияние оказал Коронакризис, вызвал снижение цен на нефть и замедление темпов мировой экономики (на 31 марта 2020 года цена на нефть составляла \$20 за баррель), что отразилось на всех странах мира. В Китае в 2021 году уровень безработицы возрос на 2 % по сравнению с 2020 годом, в США на 3 % [8]. По данным Интерфакс ВВП G20 по итогам 2020 года сократился на 3,3 %.

В целях формирования направлений повышения экономической безопасности необходимо изучение факторов и причин возникновения рисков экономической безопасности в России и за рубежом, которое представляет большой интерес с точки зрения теории и практики. Сегодня в мире происходит резкое обострение глобальной конкуренции за сферы влияния, ресурсы и рынки. Возникают новые центры силы, центры развития, усиливается геополитическая конкуренция. Глобализация «подорвала» традиционное определение экономической безопасности, которое было сосредоточено на экономической уязвимости для других государств. В то же время глобализация вызвала переопределение экономической безопасности в свете рисков, связанных с трансграничными сетями негосударственных субъектов, а также экономической изменчивостью новой окружающей среды [9, с. 17-20]. Для обеспечения экономической безопасности каждому государству в условиях глобализации необходимо установить понимание взаимосвязи между экономической глобализацией, цифровизацией и нежелательными экономическими последствиями.

1. Обостряется *риск развития теневых экономических отношений на мировом уровне*, почвой для которых является нарастающая цифровизация всех сторон жизни общества, стремительный рост объемов информации, интенсивное развитие новых технологий. Уровень развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в разных странах мира представлен на рис. 2.

Согласно данным, представленным на рис. 2, Россия занимает: в рейтинге глобальной кибербезопасности 26 место (значение – 0,8); в рейтинге стран по индексу развития ИКТ 45 место (значение – 7,07); в рейтинге стран по индексу развития электронного правительства 32 место (значение индекса – 0,70). Следовательно, Россия активно занимается цифровизацией всех направлений социально-экономической жизни общества и подвержена негативно-му влиянию рисков глобализации.



\* Размер круга пропорционален ВВП на душу населения, тыс. долл. США по ППС

Рис. 2. Уровень развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в разных странах мира на 2021 год [1]

В условиях цифровизации необходимо обеспечивать кибербезопасность, которая включает следующие аспекты (табл. 2): во-первых, разработка законодательных аспектов кибербезопасности; во-вторых, разработка технических аспектов кибербезопасности; в-третьих, развитие организационные аспекты кибербезопасности; в-четвертых, необходимость развития навыков страны в построении системы кибербезопасности; в-пятых, обеспечение международного сотрудничества в области кибербезопасности.

Таблица 2. Рейтинг стран по уровню кибербезопасности на начало 2021 года (max 1)

| Страна и место в рейтинге | Глобальный индекс кибербезопасности (Global Cybersecurity Index) |   |  |  |  |
|---------------------------|--|---|--|--|--|
|                           | В том числе субиндексы   |   |  |  |  |
|                           | Законодательные аспекты кибербезопасности (Legal)                | Технические аспекты кибербезопасности (Technical) | Организационные аспекты кибербезопасности (Organization) | Навыки страны в построении системы кибербезопасности (Capacity Building) | Международное сотрудничество в области кибербезопасности (Cooperation) |
| Великобритания 1          | 0,200  | 0,191   | 0,200  | 0,189  | 0,151  |
| США 2                     | 0,200  | 0,184   | 0,200  | 0,191  | 0,151  |
| Франция 3                 | 0,200  | 0,193   | 0,200  | 0,186  | 0,139  |
| Литва 4                   | 0,200  | 0,168   | 0,200  | 0,185  | 0,155  |
| Эстония 5                 | 0,200  | 0,195   | 0,186  | 0,170  | 0,153  |
| Сингапур 6                | 0,200  | 0,186   | 0,192  | 0,195  | 0,125  |
| Испания 7                 | 0,200  | 0,180   | 0,200  | 0,168  | 0,148  |
| Малайзия 8                | 0,179  | 0,196   | 0,200  | 0,198  | 0,120  |
| Норвегия 9                | 0,191  | 0,196   | 0,177  | 0,185  | 0,143  |
| Канада 9                  | 0,195  | 0,189   | 0,200  | 0,172  | 0,137  |
| Австралия 10              | 0,200  | 0,174   | 0,200  | 0,176  | 0,139  |
| Италия 25                 | -  | -   | -  | -  | -  |
| <b>Россия 26</b>          | <b>0,197</b>   | <b>0,162</b>                                      | <b>0,177</b>   | <b>0,166</b>   | <b>0,135</b>   |
| Китай 27                  | -  | -   | -  | -  | -  |

Согласно данным, представленным в табл. 2, по всем направлениям обеспечения кибербезопасности представленные страны находятся на начальном этапе. Особенно низкие значения имеют показатели в области международного сотрудничества и кооперации разных стран в области развития инструментов кибербезопасности.

2. *Рост криминализации мировой экономики.* Глобализацией могут быть вызваны: возрастание уклонения и избегания налогов, рост нелегального вывоза капитала и разрастание глобальных криминальных сетей. Цифровизация экономики создает новые возможности для тех теневых структур, которые занимаются отмыванием доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма. Часто криптовалюта становится инструментом посягательства на безопасность лиц, использующих ее для реализации своих законных интересов правовыми способами. Статистика по масштабам теневой экономики в разных странах мира приведена в табл. 3.

Таблица 3. Динамика теневой экономики в некоторых странах мира, в % к ВВП [9]

| Наименование страны | Годы         |              |              |              |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                     | 2003         | 2009         | 2014         | 2021         |
| Болгария            | 35,90        | 32,10        | 31,20        | 29,85        |
| Италия              | 26,10        | 21,45        | 22,01        | 26,58        |
| Латвия              | 30,72        | 26,58        | 25,58        | 24,18        |
| Литва               | 31,95        | 29,56        | 28,01        | 26,03        |
| Польша              | 27,15        | 25,30        | 23,80        | 23,42        |
| Великобритания      | 12,21        | 10,20        | 10,70        | 11,29        |
| <b>Россия</b>       | <b>38,65</b> | <b>26,52</b> | <b>39,33</b> | <b>39,29</b> |
| Австралия           | 13,07        | 10,65        | 9,45         | 11,09        |
| Канада              | 15,63        | 12,25        | 10,80        | 14,15        |
| Япония              | 11,02        | 8,80         | 9,20         | 9,89         |
| США                 | 8,50         | 7,00         | 7,04         | 7,69         |

По приведенным в табл. 3 данным видно, что менее 10 % ВВП теневая экономика составляет в странах Япония и США, лидерами по объему теневой экономики в ВВП страны являются Россия, Болгария, Латвия. Размер теневого сектора в экономике всех стран увеличивается.

3. *Риск замедления роста мировой экономики.* Темпы роста мировой экономики представлены на рис. 3.

Как видно на рис. 3, темпы роста мировой экономики в 2021 году, по данным МВФ, понизились по сравнению с предыдущим годом. Замедление роста наблюдалось как в развитых странах (с 2,4 до 2,2 %), так и в СФР (с 4,8 до 4,5 %). Среди развитых стран снижение роста экономики продолжалось в США (с 2,2 до 2,9 %), чему способствовала стимулирующая налогово-бюджетная политика. Повысились темпы роста основных компонентов внутреннего спроса, включая потребительские расходы домашних хозяйств, уменьшился отрицательный вклад чистого экспорта в прирост ВВП вследствие более высоких темпов роста экспорта по сравнению с импортом.

4. *Риск роста инфляции в мировой экономике.* Некоторое повышение цен на энергоносители в начале 2021 года способствовало некоторому усилению инфляционного давления в мире. В то же время динамика цен на продовольствие оказывала понижающее влияние на инфляцию, которое частично компенсировало воздействие цен на нефть. В настоящее время, а именно на март 2021 года ожидается снижение роста инфляции ввиду повышения цен на нефть.

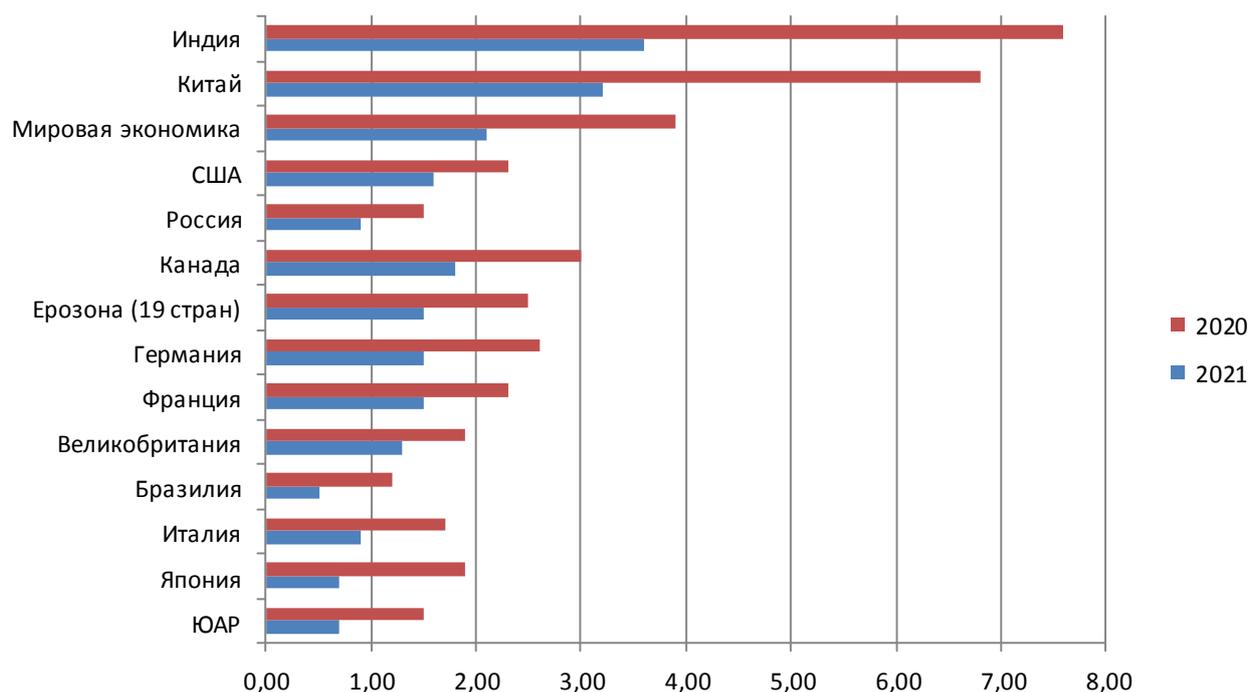


Рис. 3. Прирост производства товаров и услуг в мировой экономике и в отдельных странах мира, % [10]

Таким образом, к рискам экономической безопасности относятся:

- во-первых, недостаточный уровень обеспечения кибербезопасности во всех странах мира;
- во-вторых, замедление темпов роста мировой экономики;
- в-третьих, рост инфляции в мировой экономике;
- в-четвертых, формирование теневых структур в мировой экономике.

Причинами возникновения рисков и угроз экономической безопасности в мировой экономике являются процессы цифровизации и глобализации. Россия активно занимается цифровизацией всех направлений социально-экономической жизни общества и подвержена негативному влиянию рисков глобализации.

В связи с этим выбор каждой страны в вопросах обеспечения экономической безопасности может быть достигнуто двумя путями:

1. Посредством более интенсивной глобализации, развитием сотрудничества между странами в области кибербезопасности;
2. За счет меньшей глобализации.

### Результат исследований

Поиск новых решений требует совместных усилий правительств, гражданского общества, академических кругов, научного сообщества и технологического сектора. Можно выделить несколько направлений, которые необходимо развивать для достижения роста экономики, обеспечения экономической безопасности в цифровой экономике:

1. Обеспечение кибербезопасности национальной экономики, защиты от внутренних и внешних угроз.

2. Государственная поддержка ИКТ-сектора и отраслей пользователей цифровых решений в области исследований, апробации и внедрения, стимулирования спроса на цифровые технологии, в том числе поддержку экспорта связанных с ними продукции и услуг [11].

Современная цифровая трансформация государства и развитие цифровой экономики несёт в себе ряд существенных угроз и опасностей, риски потери персональных данных и вмешательства в частную жизнь. Это не только киберразрушения и ущерб от массированных хакерских атак на банки, фирмы, отдельных граждан, но и ведение компьютерных и гибридных войн на макроуровне с вмешательством в выборный процесс или нанесение существенного урона критической инфраструктуре враждебных стран, как например американо-израильская хакерская атака на иранский ядерный центр по обогащению урана или обширная цифровая слежка за лидерами стран и руководителями крупных компаний. Это связано прежде всего со стратегическими задачами ряда государств по захвату секторов новой цифровой экономики и недопущению в них потенциальных конкурентов. Фактически объявлена «гонка на выживание», которая предусматривает ускорение цифровой трансформации всех экономических процессов и использование для этого огромных инвестиционных и инновационных ресурсов государства и частных компаний, чего многие государства не могут себе позволить и вынуждены принимать условия лидеров цифровизации.

### Заключение

По результатам изучения перспектив развития цифровой экономики в повышении экономической безопасности России и зарубежных стран было выявлено, что они состоят в применении инструментов минимизации рисков в целях получения выгод от цифровой трансформации. Несмотря на преимущества развития цифровой экономики, странам необходимо разрабатывать пути минимизации угроз и рисков цифровой трансформации, включая угрозы кибербезопасности; риск возникновения «гонки на выживание» на рынках, неспособность найти свою нишу, облегчение незаконной экономической деятельности и посягательство на неприкосновенность частной жизни, риск упущенных возможностей в результате цифровизации. Разработка конкретных путей минимизации угроз и рисков цифровой трансформации лежит в основе дальнейших исследований авторов.

### Список литературы

1. Индикаторы цифровой экономики: 2020: стат. сб. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2021. С. 16.
2. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: докл. к XX Апрель. Международ. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9-12 апр. 2019 г. С. 46-47.
3. Сердюкова Л.О., Егорова В.О. Разработка методических рекомендаций по определению трансфертных цен как инновация для коммерческого банка // Инновационная деятельность. 2017. № 1 (40). С. 58-66.
4. Удалов Д.В. Цифровая трансформация социально-экономического пространства // Вестник СГСЭУ. 2020. № 3 (82). С. 33-36.
5. Митяков Е.С. Зарубежный опыт исследования экономической безопасности и организации ее мониторинга // Развитие и безопасность. 2019. № 1. С. 44-52.
6. Доклад о выполнении плана экономического и социального развития за 2020 [Электронный ресурс] <http://russian.china.org.cn/china/archive/lianghai.htm> (дата обращения 12.01.2021)
7. Доклад о цифровой экономике: создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2020\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2020_overview_ru.pdf) (дата обращения 12.01.2021)
8. Республика Корея: успехи и проблемы развития. Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики. Декабрь 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ac.gov.ru/archive/files/publication/a/21953.pdf> (дата обращения 12.01.2021)
9. Ахраменков В.Н. Криминализация экономических отношений с использованием технологий цифровых платформ как угроза национальной безопасности в сфере цифровой экономики // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения: материалы ежегодной Всероссийской научно-практической конференции / сост. Н.В. Мячин. 2019. С. 17-20.

10. Годовой отчет ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cbr.ru/collection/collection/file/19699/ar.pdf> (дата обращения 12.01.2021)

11. Манахова И.В., Левченко Е.В., Есина А.Р. Модели трансформации систем менеджмента качества цифровой компании // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. № 1. С. 115-123ю.

#### References

1. Indikatory cifrovoj ekonomiki: 2010: stat. sb. [Indicators of the digital economy: 2020: statistical compilation] / G. I. Abdrahmanova, K. O. Vishnevskij, L. M. Gohberg i dr.; Nac. issled. un-t Vysshaya shkola ekonomiki». M.: NIU VSHE, 2021. S. 16 (in Russian).

2. Chto takoe cifrovaya ekonomika? Trendy, kompetencii, izmerenie CH-80 [What is the digital economy? Trends, competencies, measurement of Ch-80]: dokl. k XX Apr. mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 9–12 apr. 2019 g. S. 46-47 (in Russian).

3. Serdyukova L.O., Egorova V.O. Razrabotka metodicheskikh rekomendacij po opredeleniyu transfertnyh cen kak innovaciya dlya kommercheskogo banka 80 [Development of guidelines for determining transfer prices as an innovation for a commercial bank] // Innovacionnaya deyatel'nost'. 2017. № 1 (40). S. 58-66 (in Russian).

4. Udalov D.V. Cifrovaya transformaciya social'no-ekonomicheskogo prostranstva [Digital transformation of socio-economic space]// Vestnik SGSEU. № 3(82). 2020 (in Russian).

5. Mityakov E.S. Zarubezhnyj opyt issledovaniya ekonomicheskoy bezopasnosti i organizacii ee monitoringa [Foreign experience in researching economic security and organizing its monitoring] // Razvitie i bezopasnost'. 2019. № 1. S. 44-52 (in Russian).

6. Doklad o vypolnenii plana ekonomicheskogo i social'nogo razvitiya za 2020 [Economic and Social Development Plan 2020 Implementation Report] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://russian.china.org.cn/china/archive/lianghui.htm> (data obrashcheniya 12.01.2021) (in Russian).

7. Doklad o cifrovoj ekonomike: sozдание stoimosti i poluchenie vygod: posledstviya dlya razvivayushchih stran [Digital Economy Report: Value Creation and Benefits: Implications for Developing Countries]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2020\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2020_overview_ru.pdf) (in Russian).

8. Respublika Koreya: uspekhi i problemy razvitiya. Byulleten' o tekushchih tendenciyah mirovoj ekonomiki. Dekabr' 2020] [Republic of Korea: successes and problems of development. Bulletin on current trends in the world economy. December 2020] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://ac.gov.ru/archive/files/publication/a/21953.pdf> (data obrashcheniya 12.01.2021) (in Russian).

9. Ahramenkov V.N. Kriminalizaciya ekonomicheskikh otnoshenij s ispol'zovaniem tekhnologij cifrovyh platform kak ugroza nacional'noj bezopasnosti v sfere cifrovoj ekonomiki [Criminalization of economic relations using digital platform technologies as a threat to national security in the digital economy] // Ekonomicheskaya bezopasnost' lichnosti, obshchestva, gosudarstva: problemy i puti obespecheniya Materialy ezhegodnoj vsrossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Sostavitel' N.V. Myachin. 2019. S. 17-20 (in Russian).

10. Godovoj otchet CB [Annual report of the Central Bank of the Russian Federation [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.cbr.ru/collection/collection/file/19699/ar.pdf> (data obrashcheniya 12.01.2021) (in Russian).

11. Manahova I.V., Levchenko E.V., Esina A.R. Modeli transformacii sistem menedzhmenta kachestva cifrovoj kompanii [Models of transformation of quality management systems of a digital company] // Vestnik rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova. 2021. № 1. S. 115-123 (in Russian).

#### **Екатерина Вячеславовна Левченко**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры «Экономическая безопасность  
и управление инновациями» Саратовского  
государственного технического  
университета имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: [Limonovaev@bk.ru](mailto:Limonovaev@bk.ru)

#### **Ekaterina V. Levchenko**

ORCID ID 0000-0001-6222-7436  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of Economic Security and  
Innovation Management, Yuri Gagarin State  
Technical University of Saratov, Russia  
e-mail: [Limonovaev@bk.ru](mailto:Limonovaev@bk.ru)

**Дмитрий Валериевич Удалов**

доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Экономическая безопасность  
и управление инновациями» Саратовского  
государственного технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: u.dv@icloud.com

**Dmitrii V. Udalov**

ORCID ID 0000-0002-5498-2471  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of Economic Security and  
Innovation Management, Yuri Gagarin State  
Technical University of Saratov, Russia  
e-mail: u.dv@icloud.com

**Виктория Владимировна Шульдякова**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры «Экономическая безопасность  
и управление инновациями» Саратовского  
государственного технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: viktorias5alex@yandex.ru

**Viktoriya V. Shuldyakova**

ORCID ID 0000-0003-3409-4175  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of Economic Security and  
Innovation Management, Yuri Gagarin State  
Technical University of Saratov, Russia  
e-mail: viktorias5alex@yandex.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Левченко Е.В., Удалов Д.В., Шульдякова В.В.* Риски цифровизации в обеспечении экономической безопасности государства // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 50-59.

**Cite this article as:**

*Levchenko E.V., Udalov D.V., Shuldyakova V.V.* Risks of digitalization in ensuring the economic security of the state // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 50-59 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 06.04.2021 г., принята к опубликованию 05.05.2021 г.

УДК 338.24.021.8

экономические науки

О.В. Максимчук, Л.Н. Чижо, М.Н. Савченко

## НАЛОГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ФАКТОР СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

O.V. Maksimchuk, L.N. Chizho, M.N. Savchenko

## TAX POTENTIAL AS A FACTOR OF STIMULATING THE EFFICIENCY OF INNOVATIVE ECONOMY IN CURRENT CONDITIONS

Современные условия диктуют новые вызовы для экономики в целях исправления структурных диспропорций. Ответы на эти вызовы могут быть только в формате инноваций. За прошедшие полгода стало еще более очевидным, что успешными игроками на любых рынках стали те хозяйствующие субъекты, которые активно внедрили новшества, в частности цифровые технологии и продукты. С экономической точки зрения налоговое стимулирование всегда было самым эффективным инструментом инновационной экономической деятельности. В связи с вышесказанным целью данного исследования является обоснование налогового потенциала как фактора стимулирования эффективности инновационной экономики в современных условиях. Объект исследования – налоговый потенциал территории. Предмет исследования – налоговое стимулирование эффективности инновационной экономики в современных условиях. Представлены преимущества и недостатки существующей налоговой системы стимулирования инновационной деятельности в России, рассмотрены налоговые льготы как основной инструмент стимулирования инновационной деятельности в РФ, определены предложения по совершенствованию законодательства о налогах и сборах в целях повышения эффективности инновационной экономики.

*Ключевые слова:* налоговый потенциал, фактор, потенциал, эффективный, стимулирование, инновационная экономика

### Введение

Отечественная экономическая наука под налоговым потенциалом территории понимает группу объектов обложения налогами в действующей налоговой системе, которые находятся

Current conditions dictate new challenges for the economy for the purpose of correcting structural imbalances, the answers to these challenges can only be in the format of innovation. Over the past six months, it has become even more obvious that successful players in any market are those economic entities that have actively introduced innovations, in particular digital technologies and products. From an economic point of view, tax incentives have always been the most effective tool for innovative economic activity. In connection with the above, the purpose of this study is to substantiate the tax potential as a factor in stimulating the efficiency of the innovative economy in modern conditions. The object of research is the tax potential of the territory. The subject of the research is tax incentives for the efficiency of innovative economy in current conditions. The article presents the advantages and disadvantages of the existing tax system for stimulating innovation in Russia, considers tax incentives as the main tool for stimulating innovation in the Russian Federation, and identifies proposals for improving the legislation on taxes and fees in order to increase the efficiency of the innovation economy.

*Keywords:* tax potential, factor, real economy, stimulation, innovation

на территории всей страны или конкретного субъекта федерации. Этой совокупностью всех объектов налогообложения, объединенных по национальному, отраслевому или иному признаку, характеризуются ресурсы доходов бюджета территории на душу населения. Общая величина налогового потенциала определяет возможности правительства страны или субъекта федерации формирования доходной части бюджета и прогнозирования доходов, поступление которых ожидается в федеральный бюджет с данной территории. Иначе говоря, ожидаемые доходы, которые органы власти могут получить за конкретный период времени при использовании на всей территории государства одинаковых условий обложения налогами, напрямую и косвенно определяют возможности развития экономики территории [1].

Органы власти, отказываясь от части средств, которые должны поступать от научных и инновационных проектов, оставляя их в распоряжении организаций для проведения научно-конструкторских разработок (НИОКР), внедрения новшеств, расширения, обновления, технического перевооружения или модернизации производства, создают эффект их косвенной финансовой поддержки, то есть фискальная функция налогообложения преобразуется в стимулирующую. Однако, несмотря на равные условия налогообложения, величина доходов определяется деловой активностью объектов налогообложения экономики данной территории.

На сегодняшний день в России наблюдается несоответствие между существенными технологическими, фундаментальными разработками и оригинальной научно-производственной базой и недостаточно развитым инновационным сектором. Преобладает слабая ориентация действующей системы инновационной деятельности на разработку и внедрение научных достижений в области формирования и введения нового оборудования и технологий, в то время, как известно, именно технологические инновации являются конечным продуктом. Кроме того преобладает несоответствие между возможностями их реального использования на практике ввиду отсутствия технических условий. На создание этих условий требуются значительные капитальные вложения в материально-техническую базу организаций и предпринимателей, у которых средств на это нет, либо требуются кредиты. Для обеспечения возможностей развития материально-технической базы для целей инноваций следует применять весь спектр финансовых инструментов, и в современных условиях на первое место выходит налоговое стимулирование.

Налоговое стимулирование создаёт эффект косвенной финансовой поддержки и является комплексом мер по предоставлению налоговых льгот и преимуществ субъектам экономических отношений, которые, в свою очередь, обеспечивают благоприятные технические условия по ведению инновационной деятельности [2, 3].

Региональные органы обладают максимальным удельным весом в развитии налоговых стимулов. Они наблюдаются при разработке технопарков, предоставлении налоговых льгот в различной форме инноваторам. На федеральном уровне главные затраты приходятся на внедрение новаций организацией, которой переданы функции инноваторов – «Роснано», созданной в 2007 г. как государственная корпорация, в 2011 г. получившей статус акционерного общества. С момента образования и по настоящее время основной задачей деятельности «Роснано» является реализация государственной политики по развитию нанотехнологической промышленности и соинвестирование в перспективные нанотехнологические проекты с инвестированием через фонды с фокусом в 12 отраслях (химии, приборо- и машиностроении, биотехнологии, здравоохранении и т. д.) с объемом инвестиций порядка 590 млрд руб., объемом продаж – свыше 2 трлн руб. [4].

Но на региональном и особенно муниципальном уровнях налоговое стимулирование инновационной деятельности практически не находит места из-за отсутствия достаточного количества бюджетных ресурсов. В современных условиях, как показали события завершающегося года в связи с пандемией, эти ресурсы на уровне многих регионов ожидаемо сокращаются. Именно реформы налоговой политики являются одним из эффективных методов стимулирования экономики на основе инноваций. Объекты налогообложения, активно внедряющие новшества, в частности цифровые технологии и продукты, в короткие сроки смогли

удержать свои позиции на рынке и даже повысить деловую активность, открылось много новых направлений экономической деятельности на фоне спада хозяйственной деятельности традиционных производств. Для инновационной активности предприятий необходимым условием является наличие свободных финансовых ресурсов, которые должны быть высвобождены ввиду уменьшения налоговой нагрузки. Этим мотивируется создание технических условий для внедрения новшеств и в целом повышается эффективность инновационной экономики на основе налогового стимулирования.

Реализация инновационных проектов на предприятиях в основном направлена на решение такой проблемы, как производство инновационной продукции прорывного характера (технологических новаций). Инновационная продукция может быть заказана государством, другими предприятиями или же инициирована самим предпринимателем, исходя из текущей и прогнозируемой потребности рынка. В настоящее время наблюдается большое количество мер налогового стимулирования инновационной деятельности предприятий, однако в условиях кризиса, нестабильности ввиду пандемии повсеместно деловая и хозяйственная активность значительно снизилась, не говоря уже об инновационной активности.

Основными из налоговых стимулов являются инвестиционный налоговый кредит (по налогам на прибыль и имущество), использование пониженных ставок налогов и страховых взносов (для резидентов особых экономических зон технико-внедренческого типа), ускоренная амортизация, уменьшение налогооблагаемой базы, налоговые льготы по упрощенной системе налогообложения (УСН) (рис. 1).

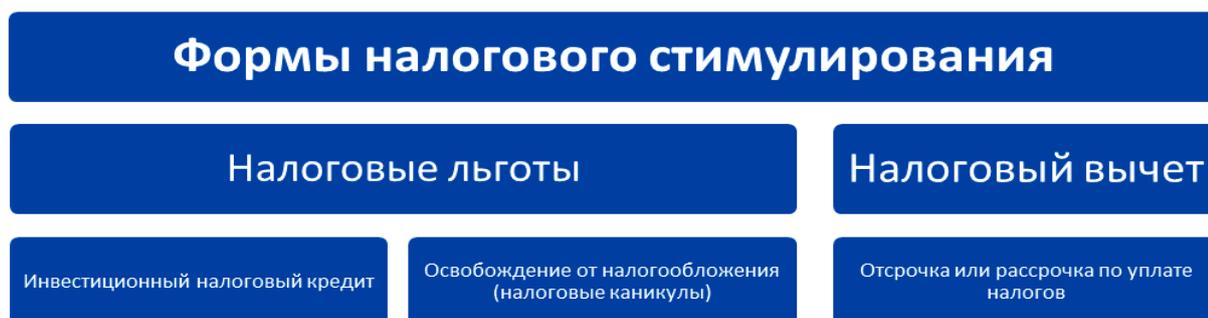


Рис. 1. Формы налогового стимулирования

Однако эти мероприятия в основном ориентированы на поддержание благоприятного климата в инновационной деятельности, например:

- на стимулирование использования современного оборудования;
- ведение НИОКР;
- повышение квалификации сотрудников;
- импорт оборудования, не имеющего аналогов в РФ и др.

Несомненно, все это положительно влияет на развитие инновационной экономики. Но, несмотря на охват и комплектность системы налогового стимулирования инновационной деятельности предприятий, наблюдается некоторая неуверенность в эффективности предусмотренных мер, что требует адекватного изменения налоговой системы. Это важно не только в современных условиях пандемии, но и вообще для становления развитой инновационной экономики, определенной рамками Государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика» [5].

Недостаточное теоретическое и методологическое осмысление сущности инновационной деятельности предприятий в качестве объекта налогового регулирования являются одними из источников проблем, которые возникают при налоговом стимулировании [6]. Кроме того, не все льготы, существующие на данный момент в России, можно с уверенностью назвать эффективными. Так, некоторые меры вызывают вопросы с точки зрения их уместности,

например, налоговые льготы по УСН малоэффективны, так как субъекты упрощенных режимов являются малыми предприятиями, редко осуществляющими инновации. Кроме того, льгота под названием «ускоренная амортизация» с экономической точки зрения не является механизмом налогового стимулирования, а представляет только способ снижения убытков организации от инфляции.

Предоставление налогового кредита в зависимости от динамики увеличения расходов на НИОКР стимулирует компании к более активному наращиванию этих затрат в зарубежных странах. Практика взимания налога на добавленную стоимость (НДС) в российских условиях не стимулирует инновационную активность, так как инновационная продукция имеет достаточно длительный срок разработки и изготовления, что требует ее авансирования со стороны потребителей. Однако денежные средства, полученные в порядке авансовых платежей и поступающие на расчетный счет, подлежат обложению НДС еще до поставки товаров или выполнения работ. Решение данных проблем следует осуществлять в контексте общей оценки влияния налоговых стимулов в виде льгот на повышение эффективности инновационной экономики [7].

Важная роль в повышении эффективности инновационной экономики отводится стартапам. На практике возникают трудности развития стартапов, имеющих ограниченные ресурсы, представляющих собой компании с короткой историей операционной деятельности. В данной работе авторы не рассматривают деятельность Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, оказывающего поддержку на конкурсной основе молодым стартапам на первоначальном этапе. Стартап-активность непрерывно интенсифицируется, но большинство проектов не достигают реализации по причине отсутствия источника бюджетирования. Как правило, государственное финансирование исключается, так как четко расписано и блокирует внесение изменений при каждом внедрении нового объекта. Согласно практике, стартапы в качестве спонсора чаще всего используют венчурные фонды, представляющие собой инвестиции с высоким уровнем риска на долгосрочный период.

Инвестирование производится в капитал высокотехнологичных перспективных организаций, ориентирующихся на создание, разработку и внедрение наукоемких технологий и продуктов. Основная задача венчурного финансирования складывается из получения прибыли от прироста стоимости вложенных средств за счет развития и расширения технологичных компаний, а также реализации инновационных технологий. Венчурное финансирование допускает высокий уровень риска при реализации инновационных проектов, которые могут принести потенциально высокую прибыль, а могут завершиться полным провалом. Основной причиной того, что Россия в глобальных рейтингах инновационного развития продолжает оставаться далеко не на лидирующих позициях, является качество институциональной среды и институциональных механизмов развития и поддержки инновационного бизнеса.

Таблица 1. Динамика позиции России в Глобальном инновационном индексе [8]

| Показатель                             | Годы |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Глобальный инновационный индекс        | 48   | 43   | 45   | 46   | 46   | 47   |
| Ресурсы инноваций                      | 52   | 44   | 43   | 43   | 41   | 42   |
| Результаты инноваций                   | 49   | 47   | 51   | 58   | 59   | 58   |
| Количество стран, участвующих в оценке | 141  | 128  | 127  | 126  | 129  | 131  |

Результативность инноваций в России ниже ожидаемого уровня обусловлена низкой эффективностью институтов, формирующих условия для предпринимательской и творческой деятельности, в том числе и налогового. В современных условиях ожидаемого сокращения доходов в бюджеты всех уровней, вызванного пандемией COVID-19, налоговое стимулирование инновационной деятельности, особенно в секторе малых предприятий и стартапов, выходит на первый план [8]. Улучшение институциональной среды обеспечивает снижение общей неопределенности и рисков, тем самым способствуя сокращению издержек ведения бизнеса. Однако такие реформы требуют длительного временного периода. Актуальными остаются и выработка реальных институциональных механизмов реализации бюджетного финансирования приоритетных научно-технологических направлений, повышение материального и социального статуса научной и инновационной деятельности [9].

Серьезную проблему современной налоговой политики составляет отсутствие стабильной законодательной базы. Неблагоприятное влияние на инвестиционный климат и нежелание налогоплательщиков соблюдать налоговое законодательство оказывает внесение частых поправок и корректировок в Налоговый кодекс РФ (НК РФ). Кроме того, особого внимания заслуживает слабая конкретика правовых норм НК РФ, которая приводит к бюрократии и чрезмерно сложному подходу к расчету и уплате налогов для налогоплательщика. Стабильное преобладание «фискальной» цели взимания налогов над «регулирующей» содействует дальнейшему сокращению стимулов для предпринимательской активности и инновационной деятельности.

С каждым годом увеличивается налоговая нагрузка на реальный сектор экономики, продукция которого формирует основную часть экспорта страны, валовой внутренний продукт (ВВП) государства. При этом в большей степени усиливается квазифискальная налоговая нагрузка. Это является отпугивающим фактором для инвесторов и делает непредвиденными условия ведения бизнеса. Кривая Лаффера является экономическим показателем, демонстрирующим зависимость роста доходов бюджета от увеличения налоговых ставок. Повышение ставки налога, например, до точки  $n$  ведет к утрате стимулов к труду, капиталовложениям, тормозит научно-технический прогресс (НТП), замедляет экономический рост, что в итоге уменьшает поступления в бюджет ( $n < m$ ). Наоборот, переход к более низкой ставке обеспечивает рост инвестиций, сбережений, занятости, совокупных доходов и в результате – увеличение поступлений в бюджет. Но найти оптимальную шкалу налогообложения теоретически не удастся. Она определяется эмпирически и, отражая психологические, национальные, конкретно экономические, культурные особенности страны, различна (рис. 2) [10].



Рисунок 2. Кривая Лаффера [9]

В соответствии с этой кривой рост ставок до определенного момента обеспечивает приток доходов в бюджет. Но после некоторого уровня доходы начинают падать, что свидетельствует о чрезмерном налоговом давлении, которое уводит бизнес в тень. Чтобы этого избежать, Министерству финансов РФ необходимо провести инвентаризацию всех налогов на предмет соразмерности налоговой нагрузки текущим условиям ведения бизнеса. Несмотря на высокие темпы увеличения налоговой нагрузки на реальный сектор экономики, некоторые крупные организации применяют различные методы ухода от налогообложения. Согласно статистике разных регионов, от 75 до 80 % крупного бизнеса, завуалированного через подставных лиц, находится в собственности иностранных резидентов. Отсюда вытекает острая проблема износа главных производственных фондов (более 80 %), и уход от налогообложения в офшорные зоны.

Но тенденция опережающего развития добывающей сферы, сферы обращения и услуг, финансового сектора по отношению к отраслям материального производства сохраняется. Ограниченный уровень стимулирования реального сектора экономики на фоне положительной конъюнктуры, сложившийся для экспортеров энергоресурсов, держит в тонусе сырьевой тип экономики, замедляет инновационное развитие, является причиной потери конкурентных достижений на внешних рынках. То есть доминирующий казус заключается в том, что налоговый потенциал для стимулирования эффективности инновационной экономики крайне слабо развит в нашей стране.

При этом из-за жесткой финансовой централизации при доминировании фискальных интересов государства в сочетании с огромной налоговой нагрузкой на физических лиц, организации малого и среднего бизнеса возникает ситуация, при которой значительная доля налоговых доходов «утекает» в теневую экономику. В свою очередь, теневой сектор экономики включает деятельность криминальных структур, что представляет угрозу не только для государственной безопасности, но и для жизни граждан. Как верно отметил Ю.П. Кулик, «основным негативным последствием теневой экономики является деформация структуры экономики, проявляющаяся в увеличении инвестиционных рисков и сокращении объемов инвестиций» [11].

Серьезным ударом по государственной безопасности является так называемая неформальная занятость, сопровождающаяся уклонением от уплаты налогов и взносов в страховые фонды, а также экономическая деятельность криминальных организаций, государственных и муниципальных предприятий. Для выхода из сложившейся ситуации необходимо введение в экономическую политику такого уровня налоговой нагрузки, при котором, с одной стороны, он не препятствует устойчивому экономическому росту, а с другой – соответствует потребностям в доходах бюджета для предоставления основных государственных услуг [11].

1 января 2019 года в России произошло увеличение ставки НДС с 18 до 20 %. Федеральным законом от 03.08.2018 № 303-ФЗ внесены корректировки в главу 21 «Налог на добавленную стоимость» НК РФ в части установления с 1 января 2019 года в отношении товаров (работ, услуг), имущественных прав, указанных в п. 3 ст. 164 Кодекса, налоговой ставки по НДС в размере 20 %. В отношении товаров (работ, услуг), имущественных прав, реализуемых (выполненных, оказанных) начиная с 1 января 2019 года, используется налоговая ставка по НДС 20 %, независимо от даты и условий заключения договоров на реализацию указанных товаров (работ, услуг), имущественных прав.

Согласно п. 1 ст. 168 НК РФ, начиная с 1 января 2019 года, продавец дополнительно к стоимости отгружаемых товаров (работ, услуг) обязан представить к оплате покупателю сумму налога, исчисленную по налоговой ставке 20 %. В связи с этим весь оставшийся период 2018 года компаниям стало необходимым в срочном порядке уточнять условия договоров на 2019 год, обновлять настройки программ. Рост НДС в России привел к дополнительным поступлениям в бюджет страны на 650 млрд рублей, что соизмеримо с 0,6 % ВВП страны.

Увеличение НДС на 2 % в настоящих условиях является неблагоприятным фактором для развития инновационной экономики. Несомненно, с одной стороны, вместе с ростом НДС стали ощутимыми меры поддержки российских предприятий с целью эффективной конкуренции с западными компаниями внутри страны. Но с другой – увеличение процентной ставки привело к росту цен и снижению реальных доходов населения (рис. 3).



Рис. 3. Влияние повышения НДС на динамику развития инновационной экономики

Это послужило ещё одним ударом по инвестиционным возможностям частного бизнеса. Инвестор должен понимать, что продукция и товары будут оплачены конечным потребителем. Но если доходы этого потребителя падают, то закономерно пересматриваются инвестиционные программы. Падение спроса провоцирует и падение предложения. Следовательно, необходимы меры для поддержки частного бизнеса, чтобы он мог избежать потерь от повышения НДС [11, 12].

Опыт зарубежных стран (в Швейцарии ставка НДС составляет 8 %, в Сингапуре 5 %, в Китае 16 %, в Австралии, Канаде, США, Японии вместо НДС взимается налог с продаж, по которому средние ставки по штатам США и Канады составляют 2-15 % и 5-6 % соответственно, в Австралии – 10 %, в Японии – 8 %), имеющих высокий инновационный индекс, показывает, что рост по НДС может быть обеспечен и за счет понижения налоговой ставки. В этом случае увеличению налога способствует расширение налоговой базы даже при относительно более низкой ставке налога [13, 14]. И напротив, рост ставки НДС в краткосрочном периоде создает увеличение поступлений в бюджет, но в долгосрочной – налоговые поступления будут только снижаться за счет эффекта сужающейся налоговой базы.

Это связано с тем, что повышенные ставки налога препятствуют предпринимательской инициативе, а также оказывают отрицательное влияние на снижение деловой и инвестиционной активности. Произошли значительные изменения в проценте поступлений от НДС по отношению к общему доходу бюджета. Так, благодаря внутреннему НДС доход составил 1,362 трлн руб. (21,42 % доходов бюджета) по отношению к предыдущему году, в котором доля поступлений была равна 1,234 трлн руб. (22,33 % доходов бюджета) (рис. 4).

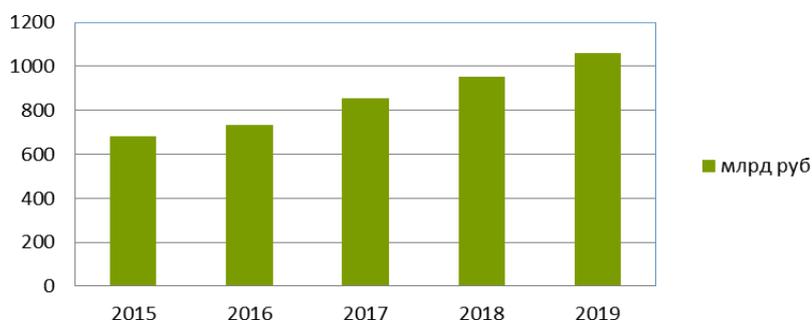


Рис. 4. Динамика поступлений от внутреннего НДС

Ввозной НДС предоставил 852 млрд руб. (13,4 % доходов бюджета), годом ранее он достигал отметки в 695 млрд руб. (12,6 % доходов бюджета). Следовательно, поступления от зарубежного НДС идут с опережением касательно доходов по отечественному НДС (рис. 5) [7].

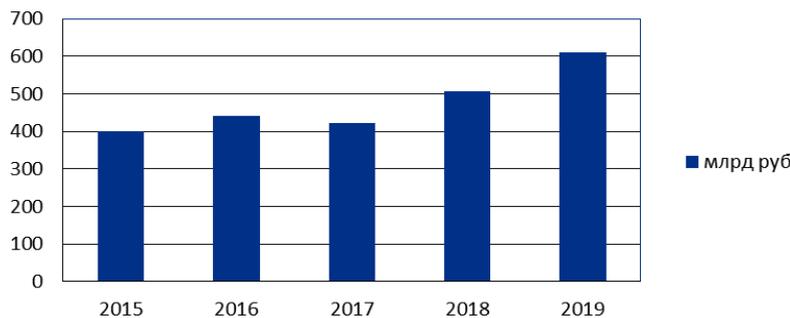


Рис. 5. Динамика поступлений от внешнего НДС

Вследствие роста налоговой нагрузки, а именно увеличения налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) до 2021 года в связи с осуществлением налогового маневра, индексации акцизов и налогов на малый бизнес в России, за последний год закрылись 668 тыс. юридических лиц. Такая критическая динамика прослеживается с 2016 года. В 2018 году на один открытый бизнес пришлось два закрытых. Налоги на малый бизнес индексируются с помощью наращивания корректирующих коэффициентов, которые с 2020 года введены по единому налогу на вмененный доход (ЕНВД), по патентной системе налогообложения и по налогам на доходы физических лиц (НДФЛ). И индексация в 2020 году выше инфляции почти на 5 % по сравнению с 2019 годом. Если это происходит из года в год, то налоговая нагрузка с каждым годом повышается. Далее происходит рост квазифискальной налоговой нагрузки за счет повышения ставок по ряду неналоговых платежей.

Большинство неналоговых сборов появились за последние 7-8 лет (экологический сбор, плата за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС), утилизационный сбор, курортный сбор, обязательные отчисления операторов связи, плата за проезд большегрузных автомобилей, сборы за выдачу кодов по маркированным товарам). Все это также способно сократить инфляцию и повысить налоговое бремя организаций. Благодаря сохранению текущего тренда, основанного на увеличении налоговой и квазиналоговой нагрузки, будут преобладать стагнация и дальнейшая рецессия экономики [15].

Ещё одна неблагоприятная тенденция заключается в ликвидации предприятий ввиду роста налоговых поступлений. С одной стороны, возникает улучшение методов налогового администрирования. С другой стороны, повышается давление на бизнес, который работает «вбелую», что является одной из основных причин того, что предприятия создают из года в год неблагоприятную динамику, порождающую сокращение налоговых поступлений в бюджет. В итоге может стать меньше и предприятий, и налогов.

В последние 10 лет наблюдается рост налогов в несырьевом секторе в 2,6 раза, а в сырьевом секторе – в 2,2 раза. Так, в 2008 году одно предприятие несырьевого сектора выплачивало в казну около 1,2 млн руб., а в 2018 году выплаты достигли отметки в 3,2 млн руб. Вместе с тем число таких предприятий с 2008 год по 2018 год снизилось с 4,7 до 4,2 млн, что составило 12 %. Практически все уменьшение количества предприятий возникло за счет торговли, что подтверждается увеличением фискальной нагрузки в торговом секторе в 4 раза и снижением числа предприятий на 30 %. Из этого следует, что на несырьевой сектор большое влияние оказывает налоговая нагрузка. Для наибольшего стимулирования экономики следует свести к минимуму зависимость России от экспорта нефти и газа, создать современную несырьевую модель развития экономики, не допускать инфляции [16].

Таким образом, в 2016 году была разработана и принята Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года. В 2017-2018 годах было выполнено 82 % мероприятий Стратегии. Президент РФ Владимир Путин в Послании Федеральному Собранию поставил задачу к 2025 году увеличить долю малого и среднего бизнеса в ВВП России до 40 %, в связи с чем на период с 2018 по 2024 год в стране был запущен нацио-

нальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Для реализации данной задачи государство должно осуществлять регулирование и поддержку малого предпринимательства. Поддерживая малое предпринимательство, правительство рассчитывает развивать новые виды деятельности, в том числе и в сфере инновационных производств [16].

Кроме того, главным фактором, влияющим на стимулирование инвестиционной привлекательности региона, является прогнозируемость затрат на ведение бизнеса путем внедрения механизма государственных гарантий, которые могли бы обеспечить российским и иностранным резидентам уверенность в безопасности их предпринимательской деятельности [17].

С начала 2020 года в 19 регионах начал работать специальный налоговый режим для самозанятых. Благодаря этой системе, гражданам не нужно регистрировать индивидуальное предпринимательство (ИП) и платить 13 % подоходного налога. Самозанятые – это люди, которые не обременяют государство, они не состоят на учёте в центре занятости, не получают пособия, не митингуют из-за безработицы. Официальная деятельность предоставляет им право активного наращивания клиентской базы, не остерегаясь налоговых проверок. Поддержка со стороны федерального бюджета, в частности предоставление льготных кредитов, является огромным преимуществом для самозанятых. Но существуют и сложности с введением этого налога. Не все категории самозанятых вышли из тени. У многих категорий самозанятых этот налоговый режим оказался невостребованным. Они опасаются, что после оформления соответствующих документов в налоговой инспекции и, соответственно, принятия официального статуса самозанятого, перед ними предстанет большее количество обязательств и, соответственно, повысятся расходы, которые приведут их бизнес к провалу. Вероятно, для выхода из этой ситуации государству следует предусмотреть вычеты. Такие вычеты, например, присутствуют в НДФЛ [18].

Рассмотрим механизм предоставления инвестиционного налогового вычета, который играет немаловажную роль в формировании развития экономики страны. Этот вычет выделяется предприятиям в целях повышения инвестиций в основной капитал на реконструкцию парка производственных фондов, но действуют различные условия, блокирующие применение этой преференции. Инвестиционный налоговый вычет предоставляется компаниям только в том случае, если такое право предоставлено законом субъекта федерации. Кроме того, регионы могут ограничить максимальный размер вычета из регионального бюджета, выбирать категории оборудования отрасли, на которую он распространяется. Но, учитывая сложное финансовое состояние, далеко не все регионы ввели эту льготу.

На сегодняшний день этот льготный механизм введен в 50 регионах. В г. Москве данный вычет введен с 01.01.2020 г., имеет максимальный размер вычета 90 %, процентная ставка для расчета предельной величины составляет 12,5 % и 8,5 %. Право на применение налогового вычета предоставляется организациям, имеющим местонахождение на территории города Москвы и получившим статус московского инвестора первой категории или статус московского инвестора второй категории, за исключением объектов основных средств: приобретенных в результате реорганизации; приобретенных у юридических лиц и (или) физических лиц, входящих в соответствии с законодательством Российской Федерации о защите конкуренции в одну группу лиц с налогоплательщиком; полученных безвозмездно; выявленных в результате инвентаризации; частично ликвидированных [19].

Кроме того, существующие в наши дни преференции по НДС, созданные для предприятий, также являются весьма недостаточными. Следует обратить внимание на льготный характер налогообложения добавленной стоимости финансовых операций, которые освобождены от НДС в России. Таким образом, государство стимулирует финансовый сектор без каких-либо ограничений и положений, в то время как в части инновационных расходов является необходимой реализация большинства мероприятий, сдерживающих их тягу к инновациям. Поэтому обязательно равновесие между финансовыми услугами и реальным сектором. Кроме того, в случае взимания платы НДС по изделиям, с которых установлено взимание акцизов, в налоговый оборот входит и сумма акцизов. А это создает аномалию – двойное налогообложение, что также негативно влияет на эко-

номику страны. Ввод налога с продаж или уменьшение ставки НДС разрешат проблему крупного числа посредников, из-за которых заторможен выпуск российской продукции на мировые рынки.

Более того, плодотворное сотрудничество между малым и крупным бизнесом тормозит массовое использование малыми предприятиями особых налоговых режимов, которые освобождены от НДС. По этой причине крупные предприятия производят закупки друг у друга. А введение налога с продаж, несомненно, будет содействовать решению этой проблемы, стимулируя спрос и оживляя экономику.

Государственные рычаги воздействия на экономику сосредоточены на федеральном уровне. Правительство имеет все условия совершенствовать высокотехнологичную несырьевую экономику, но большее внимание уделяет развитию сырьевой, а не хай-теку. Региональные правительства имеют стимулы усиливать конкуренцию, увеличивать продуктивность труда, принимать участие в разработке современных технологий предприятиями, но не имеют необходимых средств государственной поддержки. Для усовершенствования экономики России в условиях западных санкций главным условием является трансформация экспортно-сырьевой экономики в инновационную экономику.

Например, в Волгоградской области в апреле 2020 г. внесены изменения в региональный закон «О ставке налога, уплачиваемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения» для поддержки бизнеса и устойчивого развития экономики в условиях противодействия коронавирусной инфекции, согласно которому ожидается получение преференций более 6 тыс. региональным организациям и индивидуальным предпринимателям. Новые налоговые ставки применяются для организаций и предпринимателей в следующих сферах:

- пассажирский и грузовой транспорт;
- туристический, гостиничный, санаторно-курортный и выставочный бизнес;
- бытовое обслуживание;
- дополнительное образование и уход за детьми;
- искусство, спорт, организация отдыха и развлечений.

Цель этих налоговых мер – снижение нагрузки на малый и средний бизнес, сохранение рабочих мест и обеспечение выплаты заработных плат в условиях, связанных с пандемией коронавируса [21]. Но налоговые стимулы в инновационной деятельности должны применяться при любых условиях. Прогнозируемость издержек на развитие бизнеса путем внедрения механизма государственных гарантий, которые могли бы быть надежной опорой российским и иностранным резидентам, создать уверенность в безопасности их предпринимательской деятельности является важным обстоятельством, оказывающим положительное влияние на стимулирование инновационной экономики.

Рост конкурентоспособности российских предприятий, обусловленный уменьшением налоговой нагрузки и преобладанием различных льгот, оказывает благоприятное влияние для дальнейшего стимулирования экономического роста в России. Сокращение налогов является самым важным стимулятором эффективного развития экономики. Эффективное стимулирование инновационной экономики достигается ослаблением налоговой нагрузки на корпоративный бизнес. Опыт промышленно развитых стран гласит о том, что устойчивая база государства находит место лишь в том случае, если соблюдается налоговый потенциал, стимулирующий эффективность инновационной экономики [20]. Действующие в настоящее время льготы недостаточно стимулируют инновационную экономику, что приводит к уклонению от налогов. Для увеличения деловой активности и эффективности инновационной экономики обязательно и прямое (выделение грантов, вручение государственных наград, присвоение почетных званий), и косвенное содействие государства через предоставление налоговых льгот. Запуск инновационных проектов оживляет рынок, повышает деловую активность организаций, формирует новые производственные цепочки, то есть создаёт условия для эффективной деятельности и создания новых объектов налогообложения. Налоговые льготы являются главным условием роста налогового потенциала территории в современных условиях и стимулирования инновационной экономики.

## Список литературы

1. Понятия налогового потенциала [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://spravochnick.ru/nalogi/nalogovyy\\_potencial/](https://spravochnick.ru/nalogi/nalogovyy_potencial/)
2. Марков В. В. Налоговые льготы как способ стимулирования инновационной деятельности: оценка целесообразности и бюджетной результативности их применения. СПб., 2010. С. 204
3. Третьякова Ю.Н., Филатова И.И. Налоговое стимулирование инновационной деятельности в РФ // Молодой ученый. 2015. № 7 (87). С. 499-502 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/87/16649/> (дата обращения: 03.12.2020)
4. Нанотехнологии занимают оборону [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/4595433?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&nw=1607003696000](https://www.kommersant.ru/doc/4595433?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&nw=1607003696000)
5. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» (с учетом изменений от 31 марта 2020 г. № 376) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/postanovlenie\\_pravitelstva\\_rf\\_ot\\_15\\_aprelya\\_2014\\_g\\_n\\_316.html](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/postanovlenie_pravitelstva_rf_ot_15_aprelya_2014_g_n_316.html)
6. Васина А.В. Модель реализации стратегического управления параметрами инновационных проектов на предприятиях // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. № 2 (22). С. 15.
7. Степаненко Д. М. Налоговое стимулирование инновационной деятельности: зарубежный опыт и российские реалии // Вестник Уральского института экономики, управления и права. 2010. № 2 (11). С. 36-46.
8. Глобальный инновационный индекс – 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/396120793.html>
9. Бойкова О.С. К вопросу о концепции институциональных механизмов поддержки и развития инновационной деятельности // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 1 (13). С. 5.
10. Что такое налоговое бремя: разъяснения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znatokprava.ru>
11. Головенкин Д.А., Ломоносова С.Ю. Теневая экономика и экономическая безопасность – причинная обусловленность и особенности взаимодействия // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. № 1 (21). С. 12.
12. ФНС разъяснила порядок применения налоговой ставки по НДС в размере 20 процентов с 1 января 2019 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.nalog.ru/rn74/news/tax\\_doc\\_news/7907660](https://www.nalog.ru/rn74/news/tax_doc_news/7907660)
13. Льготные ставки НДС [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://finance.rambler.ru/economics/40114387/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/economics/40114387/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink)
14. НДС в России и в мире. Какие ставки лучше? [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://finance.rambler.ru/economics/40114387/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/economics/40114387/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink)
15. Снижение налогов – это допинг для экономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.znak.com/2019-11-21>
16. Коба Е.Е. Актуальные проблемы функционирования малого предпринимательства в России // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 1 (25). С. 91.
17. Ксенофонтова Т.Ю., Смирнова А.В. Формирование государственно-частных инструментов повышения уровня инновационности промышленной продукции // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2018. № 4 (20). С. 70.
18. Что такое «налог на профессиональный доход» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://npd.nalog.ru>
19. Инвестиционный налоговый вычет по регионам [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://its.lc.ru/db/taxprib/content/12581/hdoc>
20. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building / L. Keeley, R. Pikkell, B. Quinn, H. Walters. John Wiley & Sons. 2013. P. 276.
21. В Волгоградской области приняты налоговые льготы для субъектов МСБ и предпринимателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/8184459>

## References

1. Ponyatiya nalogovogo potentsiala [Concepts of tax potential]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://spravochnick.ru/nalogi/nalogovyy\\_potencial](https://spravochnick.ru/nalogi/nalogovyy_potencial) (accessed 19 September 2020).
2. Markov V. V. Nalogovie Igoti kak sposob stimulirovaniya innovacionnoi deyatel'nosti: ocenka cel'esobraznosti i budjetnoi rezultativnosti ih primeneniya [Tax incentives as a way to stimulate innovative activity: assessment of expediency and budget effectiveness of their application]. SPb., 2010. P. 204.
3. Tretyakova Yu.N., Filatova I.I. Nalogovoe stimulirovanie innovacionnoi deyatel'nosti v RF [Tax incentives for innovative activity in the Russian Federation] // Young scientist. 2015. № 7 (87). S. 499-502. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://moluch.ru/archive/87/16649/> (accessed: 03 December 2020) (in Russian).
4. Nanotehnologii zanimaut oboronu [Nanotechnologies occupy the defense]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://www.kommersant.ru/doc/4595433?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&nw=1607003696000](https://www.kommersant.ru/doc/4595433?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&nw=1607003696000) (accessed: 02 December 2020)
5. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15 aprelya 2014 goda № 316 «Ob utverzhenii gosudarstvennoi programmi RF «Ekonomicheskoe razvitiye I innovacionnaya ekonomika» (s uchetom izmenenii ot 30.03.2020 goda № 376)» [Resolution of the Government of the Russian Federation of April 15, 2014 № 316 «On approval of the state program of the Russian Federation «Economic development and innovative economy» (taking into account changes of March 31, 2020 № 376)]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/postanovlenie\\_pravitelstva\\_rf\\_ot\\_15\\_aprelya\\_2014\\_g\\_n\\_316.html](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/postanovlenie_pravitelstva_rf_ot_15_aprelya_2014_g_n_316.html) (accessed: 01 December 2020)
6. Vasina A.V. Model realizacii upravleniya parametrami innovacionnih proektov na predpriyatiyah [Model of implementation of strategic management of parameters of innovative projects at enterprises] // Actual problems of Economics and Management. 2019. № 2 (22). S. 15 (in Russian).
7. Stepanenko D. M. Nalogovoe stimulirovanie innovacionnoi deyatel'nosti: zarubejnnii opit I rossiiskie realii [Tax incentives for innovation: foreign experience and Russian realities] // Bulletin of the Ural Institute of Economics, management and law. 2010. № 2 (11). S. 36-46/
8. Globalnii innovacionnii index – 2020 [Global innovation index-2020]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://issek.hse.ru/news/396120793.html> (accessed: 01 December 2020)
9. Boikova O.S. K voprosu o koncepcii institucionalnih mehanizmov podderjki i razvitiya innovacionnoi deyatel'nosti [On the concept of institutional mechanisms for support and development of innovative activities] // Actual problems of Economics and Management. 2017. №. 1 (13). S. 5 (in Russian).
10. Chto takoe nalogovoe bremya: razyasneniya [What is the tax burden: explanations]. Available at: <https://znatokprava.ru> (accessed: 01 December 2020)
11. Golovenkin D.A., Lomonosova S.Yu. Tenevaya ekonomika I ekonomicheskaya bezopasnost – prichinnaya obuslovlennost I osobennosti vzaimodeistviya [Shadow economy and economic security-causality and features of interaction] // Actual problems of Economics and Management. 2019. №. 1 (21). S. 12 (in Russian).
12. FNS razyasnila poryadok primeneniya nalogovoi stavki po NDS v razmere 20 procentov s 1 yanvarya 2019 goda [the Federal tax service clarified the procedure for applying the VAT tax rate of 20 percent from January 1, 2019]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://www.nalog.ru/rn74/news/tax\\_doc\\_news/7907660](https://www.nalog.ru/rn74/news/tax_doc_news/7907660) (accessed: 01 December 2020) (in Russian).
13. Lgotnie stavki NDS [Preferential VAT rates]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://finance.rambler.ru/economics/40114387/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/economics/40114387/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (accessed: 01 December 2020)
14. NDS v Rossii I v mire. Kakie stavki luchshe? [VAT in Russia and in the world. Which bids are better?]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://finance.rambler.ru/economics/40114387/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/economics/40114387/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (accessed: 01 December 2020)
15. Snizhenie nalogov – eto doping dlya ekonomiki [Tax cuts are a dope for the economy] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.znak.com/2019-11-21>
16. Koba E.E. Aktualnie problemi malogo predprinimatel'stva v Rossii [Actual problems of functioning of small business in Russia] // Actual Problems of Economics and management. 2020. № 1 (25). S. 91 (in Russian).
17. Ksenofontova T. Yu., Smirnova A.V. Formirovanie gosudarstvenno-chastnih instrumentov povisheniya urovnya innovacionnosti promishlennoi produkcii [Formation of public-private tools to increase the level of innovation of industrial products] // Actual problems of Economics and management. 2018. № 4 (20). S. 70 (in Russian).

18. Chto takoe nalog na professionalnii dohod [What is the «tax on professional income». [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://npd.nalog.ru> (accessed: 01 December 2020)
19. Investicionnii nalogovii vichet po regionam [Investment tax deduction by region]. Mode of access: <https://its.1c.ru/db/taxprib/content/12581/hdoc> (accessed: 01 December 2020)
20. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building [Ten Types of Innovation: The Discipline of Building] / L. Keeley, R. Pikkell, B. Quinn, H. Walters. John Wiley & Sons. 2013. S. 276.
21. V Volgogradskoi oblasti prinyati nalogovie lgoti dlya subektov MSB I predprinimatelei [The Volgograd region has adopted tax incentives for SMEs and entrepreneurs]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://tass.ru/ekonomika/8184459> (accessed: 01 December 2020)

**Ольга Викторовна Максимчук**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой «Цифровая  
экономика и технологии управления  
в городском хозяйстве» Волгоградского  
государственного технического  
университета, Россия  
e-mail: [olga\\_maksimchuk@mail.ru](mailto:olga_maksimchuk@mail.ru)

**Olga V. Maksimchuk**

ORCID ID 0000-0003-4393-6231  
Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Head of the Department of Digital Economy  
and Management Technologies in Urban  
Economy, Volgograd State Technical Univer-  
sity, Russia  
e-mail: [olga\\_maksimchuk@mail.ru](mailto:olga_maksimchuk@mail.ru)

**Лариса Николаевна Чижо**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры «Цифровая экономика  
и технологии управления  
в городском хозяйстве» Волгоградского  
государственного технического  
университета, Россия  
e-mail: [chizholn@mail.ru](mailto:chizholn@mail.ru)

**Larisa N. Chizho**

ORCID ID 0000-0003-2940-8037  
PhD (Economics), Associate Professor, De-  
partment of Digital Economy and Manage-  
ment Technologies in Urban Economy,  
Volgograd State Technical University,  
Russia  
e-mail: [chizholn@mail.ru](mailto:chizholn@mail.ru)

**Мария Николаевна Савченко**

магистрант кафедры «Цифровая  
экономика и технологии управления  
в городском хозяйстве» Волгоградского  
государственного технического  
университета, Россия  
e-mail: [marya.maximkina@yandex.ru](mailto:marya.maximkina@yandex.ru)

**Maria N. Savchenko**

ORCID ID 0000-0001-5106-1020  
Undergraduate student, Department of  
Digital Economy and Management  
Technologies in Urban Economy,  
Volgograd State Technical University, Russia  
e-mail: [marya.maximkina@yandex.ru](mailto:marya.maximkina@yandex.ru)

---

**Образец для цитирования:**

*Максимчук О.В., Чижо Л.Н., Савченко М.Н.* Налоговый потенциал как фактор стимулирования эффективности инновационной экономики в современных условиях // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 60-72.

**Cite this article as:**

*Maksimchuk O.V., Chizho L.N., Savchenko M.N.* Tax potential as a factor of stimulating the efficiency of innovative economy in modern conditions // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 60-72. (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 16.04.2021 г., принята к опубликованию 10.05.2021 г.

УДК 331.5; 338.48  
экономические науки

Л.А. Отставнова

## **ЗАНЯТОСТЬ В ТУРИЗМЕ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

L.A. Otstavnova

## **EMPLOYMENT IN TOURISM: STATUS, PROBLEMS AND PROSPECTS**

В статье обосновывается актуальность темы, анализируется вклад туризма в занятость и в ВВП некоторых стран мира. Проанализированы факторы формирования сферы туризма с точки зрения занятости, выявлены ее особенности и на этой основе проклассифицированы работники, занятые в туризме. На основе исследования динамики количества турфирм и их работников в России выявлено влияние пандемии на состояние туристической отрасли, изменения в структуре занятости, определены положительные изменения в туристической отрасли и намечены основные тренды развития отрасли на ближайшее время.

*Ключевые слова:* рынок труда, занятость, рабочие места, туризм, турпродукт, турфирмы, трансформация занятости

The article substantiates the relevance of the topic, analyzes the contribution of tourism to employment and GDP in some countries of the world. The factors of the tourism sector formation from the point of view of employment are analyzed, its features are revealed and on this basis the workers employed in tourism are classified. Based on the study of the dynamics of the travel agencies number and their employees in Russia, the impact of the pandemic on the state of the tourism industry, changes in the structure of employment, identified positive changes in the tourism industry and outlined the main trends in the development of the industry in the near future.

*Keywords:* labor market, employment, jobs, tourism, tourism products, travel agencies, employment transformation

### **Введение**

Одним из приоритетов экономической политики России является развитие туристической отрасли, основные перспективные направления которого закреплены в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года [1]. На основе комплексного развития туристических территорий планируется создание новых рабочих мест в туристической, коммунальной и транспортной инфраструктурах, а также в смежных с ними отраслях, например реконструкция и строительство магистральной составляющей (федеральные трассы, транспортно-пересадочные узлы, аэропорты). Учитывая культурное, этническое и природное разнообразие российских регионов, планируется развитие конкретных видов туризма и формирование новых турпродуктов, в результате чего ожидается увеличение внутренних туристических поездок более чем в 2 раза и притока инвестиций – в три раза.

Современный туризм отличается относительно высокой трудоемкостью, где на одного занятого в среднем приходится около семи туристов, поэтому развитие туристической отрасли предполагает сохранение потребности в рабочей силе даже при повышении производительности труда в отличие от отраслей материального производства. Решению проблемы эффективного использования трудовых ресурсов способствует занятость в туристической отрасли путем привлечения на рабочие места незанятого или частично занятого населения.

Целью данного исследования является анализ современного состояния занятости в туристической отрасли, выявление проблем и определение перспектив развития.

Для решения этой цели сформулированы следующие задачи:

- определить вклад туризма в общемировую занятость и ВВП России и мира;
- проанализировать современное состояние занятости в туристической отрасли и рассмотреть ее структуру;
- дать характеристику факторов, влияющих на формирование занятости в туризме;
- выявить особенности и проблемы занятости в сфере туризма;
- сформулировать основные перспективные направления развития занятости в туризме.

Теоретические аспекты, касающиеся проблемы занятости, нашли отражение в научных работах таких авторов, как Шатько Е.А. [2], Аюшиева Л.К. [3], Панкрухин А.П. [4] и другие. Туризм является предметом исследования таких ученых, как Биржаков М.Б. [5], Кабушкин Н.И. [6], Селюков М.В., Рогова А.В. [7] и др.

### **Теоретический анализ**

Формирование сферы туризма с точки зрения занятости обусловлено следующими моментами:

- уменьшение доли рабочего времени в сторону личного в результате развития научно-технического прогресса, внедрения новой техники и технологий, роста общественного благосостояния;
- работа в режиме гибкого рабочего времени позволяет увеличивать востребованность кратковременных путешествий, туров выходного дня, спортивных походов, рекреационных мероприятий, которые включают большое число услуг в минимальный период времени;
- сезонный характер функционирования туристической отрасли влияет на занятость персонала не только в организациях этой отрасли, но и в смежных отраслях;
- увеличение доли расходов на туризм в связи с ростом материального благосостояния, что влечет за собой смену у индивида ценностных ориентиров;
- стремление людей получить новые знания и впечатления под влиянием преобразования мирового пространства в единую зону, в которой свободно перемещается информация и ее носители;
- рабочие места в сфере туризма и гостеприимства, не требующие большого набора компетенций и высокой квалификации сотрудников, дают возможность молодежи быстро трудоустроиться, получить практические навыки и некоторый доход.

Выделим особенности занятости в туризме:

- в связи с необходимостью прямых коммуникаций с разнообразными клиентами, их потребностями и ожиданиями на стадии реализации турпродукта в организациях этой отрасли ценится живой труд;
- технологии создания турпродукта достаточно специфичны и требуют привлечения специалистов в конкретной области для участия в креативных и профессиональных коллективах;
- в некоторых организациях к работникам предъявляются специфические требования в области юриспруденции, психологии, знания иностранных языков;
- преимущественно используется труд женщин и молодежи;
- для создания и сопровождения турпродукта требуются представители более 400 различных профессий;
- в организациях туристической отрасли наблюдается большой уровень текучести и относительно невысокий уровень доходов;
- в сфере туризма присутствует дефицит кадров среднего и нижнего звена при одновременном переизбытке административного персонала;
- сезонный характер предоставления услуг приводит к неравномерности распределения рабочего времени и росту неполной занятости, что влияет на наём и сохранение работников, в связи с чем в организациях туристической промышленности персонал делится на две части – постоянные высококвалифицированные работники, активно применяющие новые технологии, и временные работники по контрактам, договорам, с частичной занятостью;

– работа круглосуточная, во все дни недели, часто сверхурочная;  
 – трудовая деятельность в индустрии туризма характеризуется неоднородностью, выражающейся в разделении труда на простой и сложный, умственный и физический, стереотипный и творческий, организаторский и исполнительный.

На основании вышеизложенного можно выделить несколько профессионально-квалификационных групп работников туристической отрасли.

1. Постоянно работающие или вторично занятые сотрудники, которые организуют отдых и туристское просвещение, т. е. непосредственно осуществляют туристско-экскурсионное обслуживание, например руководители туристских групп, экскурсоводы, гиды-переводчики, инструкторы турклубов.

2. Работники, организующие самостоятельный туризм, к которым относятся инструкторы, методисты, гиды-международники.

3. Хозяйственные руководители и административно-управленческие работники, которые не связаны непосредственно с клиентами, а существование их рабочих мест зависит от развития туристической индустрии.

4. Отраслевые, межотраслевые и сквозные специалисты, основной функцией которых является разработка и реализация конкретных решений, например, экономисты, бухгалтеры, технологи.

5. Неквалифицированные, малоквалифицированные и высококвалифицированные работники массовых профессий, занятость которых зависит от сезонности туризма, выполняющие функции реализации и обеспечения всего технологического цикла туробслуживания: повара, официанты, горничные, водители.

6. Сотрудники, труд которых не требует специального образования, ведущие в организации делопроизводство, например секретари, нормировщики.

### Эмпирический анализ

Деятельность в туризме связана со многими секторами экономики и имеет специфический характер труда, характеризуется высокой динамикой и нестабильностью, что усложняет оценку точного числа работников в этой сфере. Однако воздействие туризма на занятость является для многих стран определяющим фактором, так как по различным причинам их развитие зависит от данного сектора экономики. Так, наибольший вклад в занятость туризм вносит в Китае, где в 2020 году занятость достигла 85,7 млн человек, увеличившись с 2018 года на 5,8 млн человек (рис. 1).

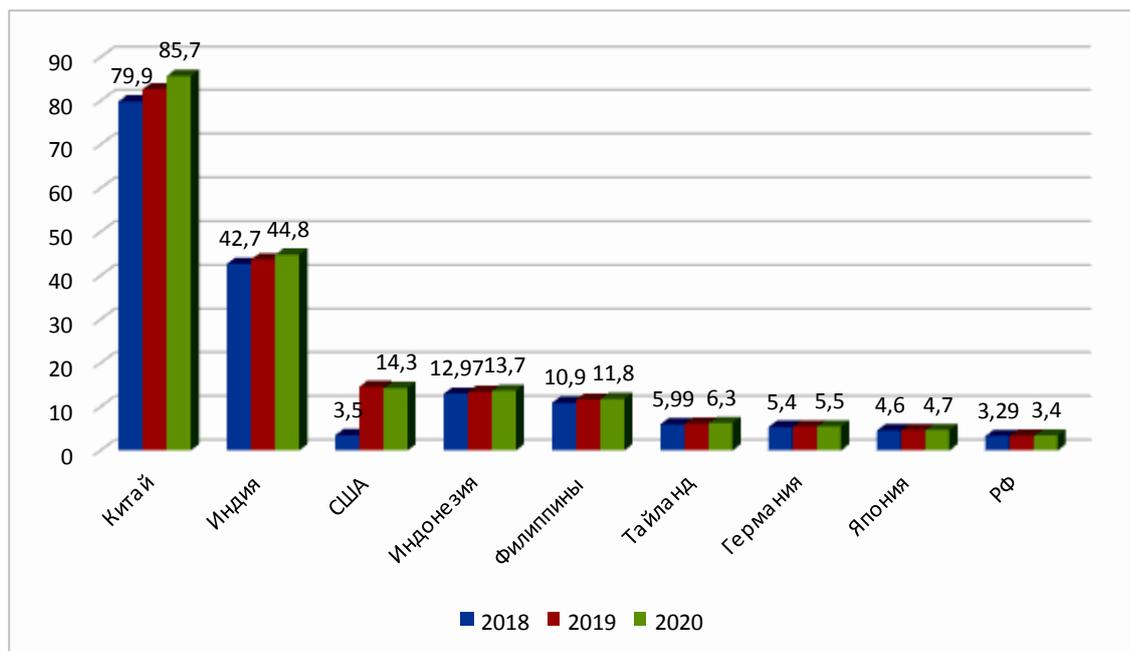


Рис. 1. Общий вклад туризма в занятость в мире, млн чел. [8]

На втором месте Индия, занятость в которой в 2020 году составляла 44,8 млн человек. В России занятость достигла 3,4 млн человек, что соответствует 16 месту в списке мирового атласа данных.

Наибольшая доля общего вклада туризма в ВВП в 2020 году наблюдалась в Макао (72,2 %), на Мальдивах (66,7 %), Сейшельских островах (64,9 %). В Испании эта доля составляла 14,7 %, в Италии – 13,3 %, Турции – 12,8 %, Китае – 10,9 %, Франции – 9,5 %, Германии – 8,5 %, США – 7,8 %, Японии – 7,6 % [8].

Общий вклад туризма в ВВП России составлял 4,9 % от всего объема, прямой вклад – 1,2 %, что значительно ниже, чем во многих развитых странах. Это можно считать положительным моментом, так как в условиях кризиса наблюдающийся спад отрасли не будет иметь значительных последствий по сравнению с туризмомзависимыми странами. По прогнозам исследования Всемирного совета по туризму и путешествиям к 2028 году доля туризма в ВВП увеличится до 5,7 %, что соответствует 6 трлн руб., прямой вклад достигнет 1,5 % (1,6 трлн руб.). На рабочих местах в сфере туризма было занято 3,4 % населения, к 2028 году ожидается увеличение занятости до 5,9 %.

Согласно данным исследования Всемирного совета по туризму и путешествиям (World Travel & Tourism Council, WTTC) в результате облегчения визового режима во многих странах мира и устойчиво низкого уровня безработицы в 2019 году сфера туризма демонстрировала рост в 3,5 %, опережая мировую экономику девять лет подряд. Самыми быстрорастущими стали Азиатско-Тихоокеанский регион с ростом на 5,5 % и Ближний Восток с ростом на 5,3 %.

За последние пять лет в этом секторе было создано каждое четвертое рабочее место. Вклад в мировой ВВП в 2019 году составлял 8,9 трлн долларов, существовало 330 млн рабочих мест или 10,4 % от общего объема занятости, поток иностранных туристов оценивался в 1,7 трлн долларов от «туристического экспорта» и 4,3 % капиталовложений от общего объема инвестиций. Большая часть расходов приходилась на внутренние расходы, из них 71,3 % составляют путешествия, а 28,7 % формируют иностранные туристы. Несмотря на то, что многие страны уделяют больше внимания международному туризму, мощным инструментом экономического роста и увеличения занятости путем создания новых рабочих мест должен стать внутренний туризм, особенно во время восстановления отрасли после ограничений из-за коронавируса. Рассматривая туристический рынок по сегментам отдыха и деловых поездок, можно заметить значительный перевес сегмента досуга (78,6 %) по сравнению с бизнес-поездками (21,4 %).

Из-за ограничений COVID-19 во 2 квартале 2020 года по всему миру международный туризм сократился на 95,2 %, в США – на 95,8 %, в России – на 99 %, Испании – на 99,1 %, в Таиланде – на 100 % [9].

Масштабное закрытие международных и внутренних границ привело к кризисному состоянию мировой туристической сферы: бронирование отелей сократилось на 75 %, пассажирооборот снизился на 90 %, более 100 млн человек могут остаться без работы, общие экономические потери составят 2,7 трлн долларов. В России в первом полугодии 2020 года потери отрасли составили 1,5 трлн рублей, лишиться рабочего места могут 1,6 млн человек. По данным Всемирного совета по путешествиям и туризму (WTTC), для базового сценария развития в 2020 году ожидалась потеря рабочих мест на уровне 121,1 млн человек и потери ВВП от туризма на уровне 3,4 трлн долларов, для пессимистического сценария 197,5 млн и 5,5 трлн человек соответственно.

В России с 2010 года наблюдался рост числа турфирм до 2018 года в 1,5 раза (рис. 2).

Количество турагентств в целом по стране сокращается – за 2020 год количество сократилось на 5 %: в августе 2020 года в городах-миллионниках работали 7306 компаний, что на 392 организации меньше. Сильнее всего сокращение наблюдалось в Москве – на 11 %, Екатеринбурге и Самаре – на 8 %.



Рис. 2. Число туристических фирм и их работников в России [10]

На фоне сокращения общего числа турагентств растет количество организаций, специализирующихся на внутреннем туризме. Так, в августе 2020 года только в 15 крупных российских городах предлагали поездки по России 936 компаний, что на 21 % больше, чем в 2019 году. Рост продолжался даже во время ограничений: с марта по август количество таких организаций увеличилось на 3 %. Самый большой рост числа турагентств наблюдался в Нижнем Новгороде, где за год их стало больше в более чем в 3 раза. Количество организаций внутреннего туризма в Екатеринбурге выросло на 88 %, в Уфе – на 46 %, Казани – на 40 %, Волгограде – на 25 % [11]. При этом в Новосибирске число таких фирм уменьшилось на 7 %, а активные позиции сохраняют 200 фирм из зарегистрированных 400 компаний. Многие компании сократили офисные площади, перенесли работу на дом, часть сотрудников уволилась, а тем, кто остался, выплачивают минимальную заработную плату.

Число работников турфирм в 2018 году достигло своего максимума за весь рассматриваемый период и составило 66,7 тыс. человек, затем численность сокращается, в основном под влиянием пандемии.

### Результаты исследований

Выделим основные тренды туристического рынка в 2021 году, которые повлияют на состояние занятости в этой сфере.

По результатам опроса, проведенного среди профессионалов индустрии гостеприимства, одним из самых перспективных направлений является внутренний туризм, особенно экологический. Самого большого успеха в этом направлении добился Китай, где на начало октября 2020 года внутренние путешествия совершили 62 млн человек, уровень туризма достиг 79 % от 2019 года. Россия в развитии внутреннего туризма занимает второе место в мире. Россияне прокладывали туристические маршруты в Карелию, на Урал, Чукотку. На Алтае летний поток туристов увеличился на 5-10 %. Для поддержки этого направления до 10 января 2021 года была продлена программа туристического кэшбэка.

Наиболее востребованными направлениями в 2021 году останутся Москва, Санкт-Петербург, Черноморское побережье и Кавказские Минеральные Воды. Более 21 % опрошенных высказались в пользу коротких туров на небольшие расстояния. В экономическом поведении туристов прогнозируются следующие изменения: стараясь сэкономить, потребители будут отдавать предпочтения не только коротким турам, но и более дешевым гостиницам. По видам туризма наиболее популярными названы лечебно-оздоровительный, экологический, экскурсионный, по индивидуальным запросам. Наибольший потенциал имеют экологический, спортивный, пляжный и инстатуризм.

В связи с желанием потребителей уменьшить количество непосредственных контактов, применением цифровых технологий в повседневной жизни цифровизация туристической индустрии яв-

ляется неизбежным процессом в ближайшее время, приводящим к трансформации видов и форм занятости. Наибольшее влияние цифровизации ощутит турагентский бизнес, в котором все большее распространение получают агрегаторы турпродуктов. В современном информационном обществе, характеризующемся большими информационными перегрузками и ускоренным ритмом жизни, турагент становится универсальным психологом-консультантом, способным слушать клиента и уметь подобрать тур в соответствии с его финансово-психологическими возможностями. Постепенно изменятся функции музейных работников и экскурсоводов. Для всех категорий работников туристической индустрии будут востребованы такие компетенции, как клиентоориентированность, творчество, системное мышление, управление проектами, знание языков, робототехники, межотраслевая коммуникация.

Изменения коснутся и персонала гостиничного бизнеса, особенно управленцев среднего звена, линейных менеджеров, аниматоров, меньше всего изменения коснутся работников хаускипинга. Вместе с тем в настоящее время на рынке труда туристической индустрии недостаточно предложения таких специалистов, как гиды, экскурсоводы, IT-специалисты, маркетологи, линейный и обслуживающий персонал.

Снижаются сроки покупки билетов до минимально возможной даты из-за непредсказуемости эпидемиологической ситуации. Некоторые компании снижают сроки покупки туров до нескольких дней. Это существенно уменьшает риски потерять денежные средства в связи с возвратом билетов или всего турпродукта.

В период пандемии большое распространение получила удаленная работа, что позволяет совмещать работу и отдых. Поэтому основное требование к средствам размещения – стабильный интернет. В 2021 году в России планируется реализовать несколько проектов, направленных на создание коворкинг-центров для путешественников. Кроме того, отели начинают сдавать номера под офисы в рабочее время для тех, кому неудобно работать дома, что позволило получить дополнительные доходы на фоне ограничения путешествий.

Новый туристический формат – глэмпинг, позволяющий совмещать отдых на природе с благами цивилизации, набирает популярность еще и потому, что позволяет размещать туристов в отдельных жилых модулях. В России этот тренд поддержало государство, выделив 1,2 млрд рублей на строительство инфраструктуры этой разновидности экотуризма.

Повсеместная цифровизация коснулась и туристической индустрии, переживающей переориентацию потребительского поведения на онлайн [12]. Так, за 2020 год потребители в возрасте от 25 до 54 лет в России осуществили 57 % покупок через интернет, в Британии – 90 %, в Румынии – менее 30 % [13].

Для уменьшения контактов с другими людьми часть туристов переориентировались с бронирования отелей на краткосрочную аренду жилья в виде посуточной аренды квартир, что комфортнее и дешевле. Эта же причина предопределила развитие путешествий на своем автомобиле как альтернативы поездкам и самолетам. При этом маршруты становятся разнообразнее, насыщеннее и интереснее. Кроме того, среди российских туристов к середине 2020 года на 40 % увеличился спрос на дома на колесах по сравнению с 2019 годом.

### **Заключение (основные выводы и рекомендации)**

Таким образом, несмотря на серьезные отрицательные последствия, связанные с распространением коронавирусной инфекции, можно выделить ряд положительных изменений, которые в настоящее время происходят в отрасли.

Самое ожидаемое событие – начало нового национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» с бюджетом 629 млрд рублей, рассчитанный на 2021-2030 годы и содержащий три федеральных проекта.

Первый проект «Развитие туристической инфраструктуры и создание качественных турпродуктов» предполагает выделение государственных субсидий регионам на строительство гостиниц, создание туристически привлекательных центров и обеспечивающей инфраструктуры, грантовую поддержку предпринимателей в туристическом бизнесе.

Второй проект «Повышение доступности и информированности о туристических продуктах» направлен на повышение доступности внутренних, детских туристических поездок

и продвижение турпродуктов на внутреннем и мировом рынках, а также на основе единой платформы турпортала развитие цифровых сервисов.

Третий проект «Совершенствование управления в сфере туризма» содержит такие направления, как развитие кадрового потенциала путем создания учебных центров, онлайн-курсов, волонтерского движения, бизнес-инкубаторов, разработки системы оценки компетенций, перемещение аппарата управления в цифровой формат, совершенствование нормативно-правовой базы, применение налоговых льгот и особых налоговых режимов.

К 2030 году в рамках нацпроекта планируется увеличить число рабочих мест в 1,8 раза, внутренних поездок – в 22 раза, экспорт туруслуг – в 2 раза.

В 2020 году Ростуризм организовал конкурс турпроектов, по итогам которого было отобрано 474 победителя, получивших денежные средства на их реализацию. В основном проекты были направлены на создание модульных отелей или кемпингов, на разработку новых туристических маршрутов и создание безбарьерной туристической среды [14].

Кроме того, Ростуризм разработал ряд мер для выхода туристической отрасли из кризиса, среди которых сохранение существующих рабочих мест и создание новых, включение туристической индустрии в различные комплексные программы по спасению экономики различных регионов, пересмотр налогов и сборов в туризме, повышение цифровых навыков сотрудников организаций туризма, стимулирование инвестиций в туризм, человеческий капитал, исследования рынка и его цифровизацию, повышение эффективности управления туризмом на различных уровнях, учет экологической устойчивости туристических регионов.

#### Список литературы

1. Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года [Электронный ресурс] // Федеральное агентство по туризму. Режим доступа: <https://tourism.gov.ru/contents/documenty/strategii/strategiya-razvitiya-turizma-v-rossiyskoy-federatsii-v-period-do-2035-goda>
2. Шатько Е. А. Анализ современного состояния развития туризма в Российской Федерации // Молодой ученый. 2019. № 7 (245). С. 65-67.
3. Аюшиева Л.К. Занятость населения в туристической отрасли // Вестник Бурятского государственного университета. 2015. № 2 (2). С. 132-134.
4. Панкрухин А.П. Состояние, перспективы и проблемы российского рынка туристических услуг [Электронный ресурс] // Библиотека управления. Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/practical/2012-09/01.shtml>
5. Биржаков М.Б. Введение в туризм [Электронный ресурс] // Книги по туризму. Режим доступа: <http://www.fototraveller.ru/books/birjakov-mb-vvedenie-v-turizm-10.html>
6. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма [Электронный ресурс] // Google Академия. Режим доступа: <https://scholar.google.ru/citations?user=sGD-onAAAAAJ&hl=ru>
7. Селюков М.В., Рогова А.В. Развитие подходов к управлению персоналом в организациях сферы туризма // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. Режим доступа: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=5647>
8. Туризм, общий вклад в занятость // Мировой атлас данных [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/topics/>
9. Экономическое влияние сектора туризма и путешествий в 2019 году и последствия кризиса 2020 года // TOHOLOGY [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.tohology.com/hospitality/industry/economic-impact-of-travel-tourism/>
10. Основные показатели деятельности туристических фирм // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/23457>
11. Аналитики назвали число фирм, предлагающих туры по России // Туризм [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ria.ru/20200909/turfirmy-1576988143.html>
12. Almeida-Santana A., David-Negre T., Moreno-Gil S. et al. New digital tourism ecosystem: understanding the relationship between information sources and sharing economy platforms // International Journal of Tourism Cities. 2020. Vol. 6. №2. P. 335-345. DOI: 10.1108/IJTC-09-2019-0173.
13. Пять трендов индустрии туризма в 2021 году // Сноб [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://yandex.ru/turbo/snob.ru/s/entry/200532/>
14. Национальный туристический рейтинг-2020 // Отдых в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rustur.ru/nacionalnyj-turisticheskij-rejting-2020>.

## References

1. Strategii razvitiya turizma v Rossiyskoy Federatsii na period do 2035 goda [Strategies for the development of tourism in the Russian Federation for the period up to 2035] [Elektronnyj resurs] // Federal'noye agentstvo po turizmu. Rezhim dostupa: <https://tourism.gov.ru/contents/documenty/strategii/strategiya-razvitiya-turizma-v-rossiyskoy-federatsii-v-period-do-2035-goda>
2. Shatko E.A. Analiz sovremennogo sostoyaniya razvitiya turizma v Rossiyskoy Federatsii [Analysis of the current state of tourism development in the Russian Federation] // Molodoy uchenyy. 2019. No. 7 (245). S. 65-67 (in Russian).
3. Ayushieva L.K. Zanyatost' naseleniya v turisticheskoy otrasli [Employment of the population in the tourism industry] // Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. 2015. № 2 (2). S. 132-134 (in Russian).
4. Pankrukhin A.P. Sostoyaniye, perspektivy i problemy rossiyskogo rynka turistskikh uslug [State, prospects and problems of the Russian market of tourist services] // Biblioteka upravleniya [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.cfin.ru/press/practical/2012-09/01.shtml>
5. Birzhakov M.B. Vvedeniye v turizm [Introduction to tourism] // Knigi po turizmu [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.fototraveller.ru/books/birjakov-mb-vvedenie-v-turizm-10.html>
6. Kabushkin N.I. Menedzhment turizma [Tourism management] // Google Akademiya [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://scholar.google.ru/citations?user=sGD-onAAAAAJ&hl=ru>
7. Selyukov M.V., Rogova A.V. Razvitiye podkhodov k upravleniyu personalom v organizatsiyakh sfery turizma [Development of approaches to personnel management in tourism organizations] // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. 2012. № 2 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=5647>
8. Turizm, obshchiy vklad v zanyatost [Tourism, general contribution to employment] // World Data Atlas [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://knoema.ru/atlas/topics/>
9. Ekonomicheskoye vliyaniye sektora turizma i puteshestviy v 2019 godu i posledstviya krizisa 2020 goda [The economic impact of the tourism and travel sector in 2019 and the consequences of the 2020 crisis] // TOHOLOGY. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.tohology.com/hospitality/industry/economic-impact-of-travel-tourism/>
10. Osnovnyye pokazateli deyatel'nosti turistskikh firm [The main indicators of the activity of tourist firms] // Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://rosstat.gov.ru/folder/23457>
11. Analitiki nazvali chislo firm, predlagayushchih tury po Rossii [Analysts have named the number of firms offering tours of Russia] // Turizm. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://ria.ru/20200909/turfirmy-1576988143.html>
12. Almeida-Santana A., David-Negre T., Moreno-Gil S. et al. New digital tourism ecosystem: understanding the relationship between information sources and sharing economy platforms // International Journal of Tourism Cities. 2020. Vol. 6. № 2. P. 335-345. DOI: 10.1108/IJTC-09-2019-0173.
13. Pyat' trendov industrii turizma v 2021 godu [Five trends in the tourism industry in 2021] // Snob [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://yandex.ru/turbo/snob.ru/s/entry/200532/>
14. Natsional'nyy turisticheskij reyting-2020 [National tourist rating-2020] // Otdykh v Rossii [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://rustur.ru/nacionalnyj-turisticheskij-rejting-2020>

**Отставнова Лилия Алексеевна**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры «Экономика и маркетинг»  
Саратовского государственного  
технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: [liliotstav69@yandex.ru](mailto:liliotstav69@yandex.ru)

**Liliya A. Otstavnova**

ORCID ID: 0000-0002-3745-5805  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of Economics and  
Marketing, Yuri Gagarin State  
Technical University of Saratov, Russia  
e-mail: [liliotstav69@yandex.ru](mailto:liliotstav69@yandex.ru)

## Образец для цитирования:

*Отставнова Л.А.* Занятость в туризме: состояние, проблемы и перспективы // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 73-80.

## Cite this article as:

*Отставнова L.A.* Employment in tourism: status, problems and prospects // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 73-80 (in Russian).

УДК 331.5

экономические науки

Ю.С. Пиньковецкая

## ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ

Yu.S. Pinkovetskaya

## TERRITORIAL REGULARITIES OF CURRENT ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT: QUANTITY OF EMPLOYEES

Статья посвящена актуальной проблеме оценки сложившихся различий в создании предпринимателями женщинами и мужчинами предприятий с численностью работников не менее двадцати человек. Предложена методика оценки этих различий по разным странам. В качестве исходной информации в исследовании использовались результаты опросов, проведенных в 59 странах в процессе реализации проекта Глобального мониторинга предпринимательства. Разработанные экономико-математические модели доказали, что большинство предпринимателей создают небольшие по численности занятых бизнесы. В исследовании были решены задачи определения значений показателей, характеризующих удельные веса женщин и мужчин, создавших бизнесы с количеством рабочих мест от двадцати и более, в общей численности соответствующих гендерных страт предпринимателей. Полученные результаты показали, что в большинстве стран имеет место гендерный разрыв между показателями, то есть в бизнесах, созданных женщинами, в большинстве стран численность рабочих мест меньше по сравнению с мужскими фирмами.

*Ключевые слова:* предпринимательство; численность работников; женщины; мужчины; гендерные различия; функции нормального распределения

### Введение

Предпринимательство в настоящее время является одним из важнейших секторов экономики большинства современных стран. Именно предприниматели являются владельцами около 93 % нефинансовых компаний в Европейском союзе и других экономически развитых странах, в них занято около половины экономически активного населения [1]. Они являются основными источниками конкурентных преимуществ, экономического роста и создания рабочих мест [2, 3]. Являясь движущей силой экономики, предприниматели используют значи-

The article is devoted to the actual problem of assessing the existing differences in the creation of enterprises by women and men entrepreneurs with at least twenty employees. A methodology for assessing these differences across various countries is proposed. The study used the results of surveys conducted in 59 countries during the implementation of the Global Entrepreneurship Monitoring project as initial information. The developed economic and mathematical models proved that the majority of entrepreneurs create small businesses in terms of the number of employees. The study solved the problems of determining the values of indicators that characterize the specific weight of women and men who have created businesses with the number of jobs from twenty or more, in the total number of relevant gender strata of entrepreneurs. The results showed that in most countries there is a gender gap between the indicators, that is, in businesses created by women, in most countries the number of jobs is less than in male firms.

*Keywords:* entrepreneurship; number of employees; women; men; gender differences; functions of normal distribution

тельные трудовые ресурсы, обеспечивая занятость населения и снижая уровень безработицы [4]. В последние годы растет число фирм, созданных женщинами [5, 6].

Для большинства развитых и развивающихся экономик актуальной проблемой является создание предпринимателями рабочих мест. Вместе с тем, в сегодняшнем предпринимательстве преобладают бизнесы с небольшим количеством сотрудников. Так по данным Европейского Союза 9 из 10 предпринимателей создают микропредприятия [7]. В Великобритании на долю микропредприятий приходится около 95,8 % всех фирм [8]. Преобладание фирм с небольшой численностью работников обусловлено рядом причин, основной из которых являются трудности финансирования [9-12].

Учитывая возрастание роли гендерных исследований в предпринимательстве [13-15], основное внимание в настоящей статье уделяется анализу сложившихся различий в размерах бизнесов, которыми владеют женщины и мужчины. Как указывается во многих публикациях [16-18], численность работников в предприятиях, создаваемых мужчинами, в среднем выше, по сравнению с женскими бизнесами. Эта тенденция обусловлена тем, что женщины в большей степени специализируются на сервисных видах экономической деятельности, в то время как многие мужчины-предприниматели предпочитают сферу производства.

В целом необходимо отметить, что анализ того, насколько часто женщины и мужчины-предприниматели создают бизнесы большие по численности работников, чем микропредприятия, до настоящего времени не представлен в отечественных и зарубежных научных публикациях.

Целью исследования является оценка сложившихся гендерных различий в создании предпринимателями фирм с численностью работников не менее двадцати человек в современных национальных экономиках по данным за 2018 год. В процессе исследования автором была сделана попытка ответить на следующие актуальные вопросы: имеет ли место гендерный разрыв в количестве вновь созданных в различных странах фирм с числом занятых двадцать и более человек; какова доля этих фирм в общей структуре создаваемых бизнесов; влияют ли территориальное расположение стран и доходы их населения на создание указанных бизнесов; существует ли дифференциация в уровне создания фирм с такой численностью работников по странам.

### **Методика и данные**

Процесс исследования включал пять этапов. На первом этапе формировались исходные данные, описывающие участие женщин и мужчин в создании бизнесов с численностью работников не менее 20 сотрудников в различных странах. На втором этапе оценивались значения показателей, характеризующих сложившиеся в национальных экономиках уровни занятости в предпринимательстве и имеющиеся гендерные различия. На третьем этапе определялись средние значения показателей, характеризующих соответственно доли женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей, привлекающих в свои бизнесы не менее 20 работников, в общей численности соответствующих гендерных страт по рассматриваемым странам и диапазоны, в которых находятся значения этих показателей для большинства из них. На четвертом этапе проводился компаративный анализ, в процессе которого устанавливались страны, в которых отмечались высокие и низкие значения показателей. На пятом этапе проводился сравнительный анализ значений соответствующих показателей по России и зарубежным странам.

В качестве исходной информации в исследовании использовались результаты опросов предпринимателей, проведенных в 59 странах, в процессе реализации проекта Глобального мониторинга предпринимательства [19]. Опросы предпринимателей в этих странах позволили получить их ответы на вопросы о численности сотрудников в их бизнесах.

В нашем исследовании рассматривалась оценка трех показателей, характеризующих занятость работников в фирмах, созданных женщинами и мужчинами в 2018 году:

– удельный вес женщин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности женщин-предпринимателей;

– удельный вес мужчин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности мужчин-предпринимателей;

– отношение значений показателей, описывающих бизнесы женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей, в которых заняты не менее двадцати сотрудников.

Проведенное исследование включало проверку пяти следующих гипотез:

– гипотеза 1 – в большинстве стран имеет место гендерный разрыв в удельных весах женщин и мужчин, которые владеют фирмами с не менее чем 20 сотрудниками, в общей численности соответствующих стран предпринимателей;

– гипотеза 2 – большинство как женщин-предпринимателей, так и мужчин-предпринимателей владеют бизнесами, в которых заняты менее чем 20 сотрудников;

– гипотеза 3 – значения рассматриваемых трех показателей имеют существенную дифференциацию по разным странам;

– гипотеза 4 – территориальное расположение стран не оказывает существенного влияния на значения каждого из трех показателей;

– гипотеза 5 – уровень доходов населения в рассматриваемых странах не оказывает существенного влияния на значения каждого из трех показателей.

В экономико-математическом моделировании, используемом для оценки каждого из трех показателей, применялись функции нормального распределения. Методология использования таких функций для оценки удельных показателей была разработана автором настоящей статьи и описана в ряде публикаций, например [20]. В частности, в них рассмотрено использование функций нормального распределения для определения средних значений по государствам, а также диапазонов вариации значений по большинству государств. В процессе нашей работы устанавливались государства с максимальными и минимальными величинами показателей.

### Итоги вычислительного эксперимента

В процессе вычислительного эксперимента проводилось экономико-математическое моделирование на основе эмпирических данных. Модели, которые описывают распределения трех показателей по всем 59 странам, продемонстрированы далее:

– удельный вес женщин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности женщин-предпринимателей, %

$$y_1(x_1) = \frac{64,63}{2,12 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{\frac{-(x_1 - 3,21)^2}{2 \times 2,12 \times 2,12}}; \quad (1)$$

– удельный вес мужчин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности мужчин-предпринимателей, %

$$y_2(x_2) = \frac{105,75}{3,41 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{\frac{-(x_2 - 5,72)^2}{2 \times 3,41 \times 3,41}}; \quad (2)$$

– отношение значений показателей, описывающих бизнесы женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей, в которых заняты не менее двадцати сотрудников:

$$y_3(x_3) = \frac{13,32}{0,37 \times \sqrt{2\pi}} \cdot e^{\frac{-(x_3 - 0,61)^2}{2 \times 0,37 \times 0,37}}. \quad (3)$$

Высокое качество функций (1)-(3) было подтверждено в процессе тестирования по критериям Шапиро-Вилка, Пирсона и Колмогорова-Смирнова.

На следующем этапе исследования были выявлены закономерности, характеризующие сложившуюся занятость в фирмах предпринимателей-женщин и предпринимателей-мужчин по рассматриваемым экономикам. В столбце 2 (табл. 1) приведены данные, характеризующие средние величины показателей. Диапазоны, в которых находятся значения показателей по большинству стран, продемонстрированы в третьем столбце (табл. 1).

Таблица 1. Значения показателей привлечения работников в бизнесы, созданные мужчинами и женщинами

| Наименование показателя   | Средние величины | Значения по большинству стран |
|---|------------------|-------------------------------|
| 1   | 2                | 3                             |
| Удельный вес женщин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности женщин-предпринимателей, %                            | 3,21             | 1,09-5,33                     |
| Удельный вес мужчин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности мужчин-предпринимателей, %                            | 5,72             | 2,31-9,13                     |
| Отношение значений показателей, описывающих бизнесы женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей, в которых заняты не менее двадцати сотрудников | 0,61             | 0,24-0,98                     |

Источник: Расчеты проведены автором на основе функций (1)-(3).

Среднее значение удельного веса женщин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности женщин-предпринимателей достигало в 2018 году почти 3,2 %. То есть только каждая тридцатая женщина-предприниматель владела собственным бизнесом с такой численностью работников. Соответствующий показатель по мужчинам был существенно (почти в 1,8 раза) больше – 5,7 %. Следовательно, каждый пятнадцатый мужчина имел предприятие с численностью работников не менее 20 человек. Тенденция превышения указанного показателя по мужчинам характерна для большинства стран. Исключения наблюдались в ряде стран. В Турции, ЮАР, Анголе, Латвии, Уругвае, Катаре, Эстонии, Колумбии, Канаде, Иране и ОАЭ значения показателей по женщинам были выше, чем по мужчинам. Среднее значение отношения величин показателей, описывающих бизнесы женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей, в которых заняты не менее двадцати сотрудников, составляло 0,61. Таким образом, гипотеза 1 о наличии в большинстве стран гендерного разрыва в удельных весах женщин и мужчин, которые владеют фирмами с не менее чем 20 сотрудниками, подтвердилась.

Данные столбца 3 (табл. 1) свидетельствуют, что в большинстве стран количество бизнесов с численностью работников 20 человек и более составляет менее 10 %. Таким образом, мы доказали, что большинство предпринимателей создают бизнесы, в которых заняты небольшое количество работников, а именно менее 20 человек. Удельный вес женщин, создающих такие небольшие фирмы, в общем количестве женщин-предпринимателей, в среднем по рассматриваемым странам достигал в 2018 году 96,8 %. Аналогичный показатель по мужчинам-предпринимателям составлял 94,3 %. Следовательно, подтвердилась вторая гипотеза.

Для проверки гипотезы 3 проводился анализ данных, представленных в столбце 3 (табл. 1). Анализ показал существенную дифференциацию по рассматриваемым странам значений каждого из трех показателей. Следовательно, третья гипотеза подтвердилась.

На следующем этапе выявлялись страны, в которых отмечались максимальные и минимальные значения каждого из показателей. При этом к максимальным и минимальным относятся значения, соответственно превышающие верхние границы диапазонов, продемонстрированных в третьем столбце (табл. 1) и меньшие нижних границ диапазонов. Итоги этого анализа приведены в табл. 2. Наряду с перечнями стран в этой таблице представлено также подразделение выявленных стран по их географическому положению и уровню доходов населения.

Таблица 2. Страны с максимальными и минимальными значениями показателей

| Наименование показателя   | Максимальные значения  | Минимальные значения  |
|---|--|---|
| 1   | 2  | 3   |
| Удельный вес женщин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности женщин-предпринимателей, %                            | Израиль, Кипр, Колумбия, ОАЭ, Саудовская Аравия, Турция, Катар, Китай, Канада, Иран. Расположены в Европе и Северной Америке по одной стране, Азии (семь стран). Доходы населения: высокие (шесть стран), средние (три страны), низкие (одна страна).  | Чили, Гватемала, Франция, Австралия, Германия, Перу, Таиланд, Великобритания, Пуэрто-Рико, Япония, Люксембург. Четыре из этих стран расположены в Европе, две страны в Азии, в Латинской Америке – четыре страны, одна страна в Австралии. Высокие доходы населения отмечаются в восьми странах, а средние в трех странах.              |
| Удельный вес мужчин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности мужчин-предпринимателей, %                            | Катар, Хорватия, Ирландия, Словацкая Республика, Швеция, Кипр, Турция, Казахстан, Израиль, ОАЭ, Китай. Расположены в Европе (пять стран), Азии (шесть стран). Доходы населения высокие (восемь стран), средние (три страны).   | Ангола, Перу, Малайзия, Латвия, Уругвай, Судан, Эстония, Таиланд. По две страны из указанных выше расположены в Европе, Азии, Африке и Латинской Америке. Доходы населения: высокие (две страны), средние (две страны), низкие (три страны).  |
| Отношение значений показателей, описывающих бизнесы женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей, в которых заняты не менее двадцати сотрудников | Турция, ЮАР, Ангола, Латвия, Уругвай, Катар, Эстония, Колумбия, Канада, Иран, ОАЭ. По две страны расположены в Европе, Африке и Латинской Америке, в Азии – четыре страны, Северной Америке – одна страна. Доходы населения: высокие (пять стран), средние (четыре страны), низкие (две страны). | Чили, Пуэрто-Рико, Швеция, Германия, Австралия, Великобритания, Люксембург, Словацкая Республика, Российская Федерация, Япония. Шесть из этих стран расположены в Европе, по одной стране в Азии и Австралии, две страны в Латинской Америке. Высокие доходы населения имели место в девяти странах, а в одной стране – средние доходы. |

*Источник:* Разработано автором на основе данных табл. 1 и проекта Глобального мониторинга предпринимательства.

В табл. 2 приведена информация по территориальному расположению стран с высокими (столбец 2) и низкими (столбец 3) значениями каждого из трех оцениваемых в нашем исследовании показателей. Анализ этой информации показал, что связи между значениями показателей и территориальным расположением стран, а также уровнем доходов населения в этих странах, не наблюдается. То есть страны с высокими и низкими значениями показателей расположены в различных частях света и характеризуются разным уровнем доходов населения. Таким образом, можно констатировать подтверждение четвертой и пятой гипотез.

Сравнительный анализ значений рассматриваемых показателей по России и зарубежным странам позволил сделать следующие выводы:

– значение первого показателя (удельного веса женщин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности женщин-предпринимателей) составляет 2,0 %, что в 1,6 раза меньше средней величины по зарубежным странам;

– значение второго показателя (удельного веса мужчин, в фирмах которых заняты не менее двадцати сотрудников, в общей численности мужчин-предпринимателей) составляет 8,8 %, что в 1,5 раза больше средней величины по зарубежным странам;

– значение третьего показателя (отношения значений показателей, описывающих бизнесы женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей, в которых заняты не менее двадцати сотрудников) составляет 0,23, что почти в 2,7 раза меньше средней величины по зарубежным странам.

Приведенные данные показывают, что в сопоставлении с зарубежными странами в России ниже удельный вес женщин-предпринимателей, привлекающих 20 и более работников. По мужчинам-предпринимателям аналогичный показатель в России существенно выше, чем в зарубежных странах. Этот феномен, на наш взгляд, обусловлен сложившейся отраслевой структурой мужского предпринимательства в нашей стране, связанной с преобладанием обрабатывающих и добывающих производств, строительно-монтажных работ, а также ремонтом сложной бытовой и производственной техники. По этой причине российские женщины чаще создают предприятия с меньшей численностью работников по сравнению с мужчинами.

### **Выводы**

Цель исследования, заключающаяся в оценке показателей, описывающих количество сотрудников, привлекаемых женщинами-предпринимателями и мужчинами-предпринимателями, в создаваемые ими бизнесы в современных национальных экономиках, была достигнута. Авторский вклад, обладающий научной новизной и оригинальностью, заключается в следующем:

1. Предложен методический подход к оценке гендерных различий в создании предпринимателями бизнесов больших (по количеству работников) по сравнению с микропредприятиями в современных национальных экономиках.

2. Разработаны экономико-математические модели, описывающие распределение по 59 странам удельных весов фирм с численностью работников не менее двадцати человек, созданных женщинами и мужчинами в 2018 году.

3. Доказано, что в большинстве стран менее 10 % общего количества бизнесов, созданных предпринимателями, имели численность работников 20 человек и более.

4. Показано, что в большинстве стран существует гендерный разрыв в удельных весах женщин и мужчин, которые владеют фирмами с не менее 20 сотрудниками, в общем количестве соответственно женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей.

7. Показано, что в России мужчины-предприниматели чаще владеют бизнесами с численностью работников не менее чем 20 человек по сравнению с зарубежными странами. По женщинам имеет место противоположная тенденция.

Итоги проведенной нами работы обладают определенным теоретическим и практическим значением для правительств и предпринимателей. Представленный в статье методический подход к оценке численности работников, занятых у предпринимателей, может быть использован в дальнейших исследованиях.

В процессе исследования присутствовали ограничения на эмпирические данные, обусловленные тем, что рассматривалась информация только по 59 странам.

### **Список литературы**

1. European Small Business Finance Outlook / H. Kraemer-Eis, F. Lang, W. Torfs, S. Gvetadze // June 2017. EIF Working Paper 2017/43. 2017 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.eif.org/news\\_centre/research/index.htm](http://www.eif.org/news_centre/research/index.htm) (дата обращения: 3.01.2021 г.).

2. Borbás L. The Role of SMEs in the European Entrepreneurship Policy // Volume of Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century II. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. 2015. P. 71-88.

3. Luo P. H. Wang, Z. Yang Investment and Financing for SMEs with a Partial Guarantee and Jump Risk // European Journal of Operational Research. 2016. № 249(3). P. 1161-1168. DOI: 10.1016/j.ejor.2015.09.032.

4. Annual Report on European SMEs 2016/2017 / P. Muller, J. Julius, D. Herr, Koch, V. Peycheva, S. Mckiernan // SME Performance Review, European Union, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. 2017.

5. Akter M., Rahman M., Radicic D. Women entrepreneurship in international trade: bridging the gap by bringing feminist theories into entrepreneurship and internationalization theories / M. Akter, // Sustainability. 2019. № 11 (22). P. 6230-6257.

6. Merono-Cerdan A., Lopez-Nicolas C. Women in management: Are family firms somehow special? // Journal of Management & Organization. 2017. № 23 (2). P. 224-240.

7. European Commission. Annual report on European SMEs 2014/2015, SMEs start hiring again, Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. 2016. DOI: 10.2873/76227.

8. ONS. Business population estimates for the UK and regions 2015. Statistical Release. 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/statistics/business-population-estimates-2015> (дата обращения: 3.01.2021 г.).

9. Lawless M., O'Connell B., O'Toole C. Financial structure and diversification of European firms // Applied Economics. 2015. № 47. P. 2379-2398.

10. Moritz A., Block J.H., Heinz A. Financing patterns of European SMEs – an empirical taxonomy // Venture Capital. 2016. № 18. P. 115-148.

11. Casey E., O'Toole C. Bank lending constraints, trade credit and alternative financing during the financial crisis: evidence from European SMEs // Journal of Corporate Finance. 2014. № 27(1). P. 73-93.

12. Beck T. Bank financing for SMEs – lessons from the literature // National Institute Economic Review. 2013. № 225. P. 23-38.

13. Fairlie R.W., Robb A.M. Gender Differences in Business Performance: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey // Small Business Economics. 2009. № 33. P. 375-395.

14. Carlianne P., Stephens H., Weinstein A. Where are all the self-employed women? Push and pull factors influencing female labor market decisions // Small Business Economics. 2016. № 46(3). P. 365-390.

15. Chhabra M., Karmarkar Y. Gender gap in entrepreneurship – a study of small and micro enterprises // ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research. 2016. № 6 (8). P. 82-99.

16. Sperber S. C. Linder Gender-specifics in startup strategies and the role of the entrepreneurial ecosystem // Small Business Economics. 2018. P. 1-14.

17. Grosser K., Moon J. CSR and feminist organization studies: towards an integrated theorization for the analysis of gender issues // Journal of Business Ethics. 2019. № 155(2). P. 321-342.

18. Handbook on Women-owned SMEs / I. Andersson, A. Raihan, M. Rivera, I. Sulaiman, N. Tandon, F. Welter, Malmo, Sweden, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED) and Global Knowledge Partners (GKP). 2004. 113 p.

19. Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019. Women's Entrepreneurship Report. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). London Business School, London, United Kingdom, 2019.

20. Pinkovetskaia I., Slepova V. Estimation of Fixed Capital Investment in SMEs: the Existing Differentiation in the Russian Federation // Business Systems Research. 2018. № 9 (1). P. 65-78. DOI: 10.2478/bsrj-2018-0006.

## References

1. European Small Business Finance Outlook / H. Kraemer-Eis, F. Lang, W. Torfs, S. Gvetadze // June 2017. EIF Working Paper 2017/43. 2017. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.eif.org/news\\_centre/research/index.htm](http://www.eif.org/news_centre/research/index.htm) (accessed: 3.01.2021).

2. Borbás L. The Role of SMEs in the European Entrepreneurship Policy // Volume of Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century II. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. 2015. P. 71-88.

3. Luo P., Wang H., Yang Z. Investment and Financing for SMEs with a Partial Guarantee and Jump Risk // European Journal of Operational Research. 2016. № 249 (3). P. 1161-1168. DOI: 10.1016/j.ejor.2015.09.032.

4. Annual Report on European SMEs 2016/2017 / P. Muller, J. Julius, D. Herr, Koch, V. Peycheva, S. Mckiernan // SME Performance Review, European Union, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. 2017.

5. Akter M., Rahman M., Radicic D. Women entrepreneurship in international trade: bridging the gap by bringing feminist theories into entrepreneurship and internationalization theories // *Sustainability*. 2019. № 11 (22). P. 6230-6257.
6. Merono-Cerdan A., Lopez-Nicolas C. Women in management: Are family firms somehow special? // *Journal of Management & Organization*. 2017. № 23(2). P. 224-240.
7. European Commission. Annual report on European SMEs 2014/2015, SMEs start hiring again, Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. 2016. DOI: 10.2873/76227.
8. ONS. Business population estimates for the UK and regions 2015. Statistical Release. 2015. Available at: <https://www.gov.uk/government/statistics/business-population-estimates-2015> (accessed 3.01.2021).
9. Lawless M., O'Connell B., O'Toole C. Financial structure and diversification of European firms // *Applied Economics*. 2015. № 47. P. 2379-2398.
10. Moritz A., Block J.H., Heinz A. Financing patterns of European SMEs – an empirical taxonomy // *Venture Capital*. 2016. № 18. P. 115-148.
11. Casey E. C. O'Toole Bank lending constraints, trade credit and alternative financing during the financial crisis: evidence from European SMEs // *Journal of Corporate Finance*. 2014. № 27(1). P. 73-93.
12. Beck T. Bank financing for SMEs – lessons from the literature // *National Institute Economic Review*. 2013. № 225. P. 23-38.
13. Fairlie R.W., Robb A.M. Gender Differences in Business Performance: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey // *Small Business Economics*. 2009. № 33. P. 375-395.
14. Carlianne P., Stephens H., Weinstein A. Where are all the self-employed women? Push and pull factors influencing female labor market decisions // *Small Business Economics*. 2016. № 46(3). P. 365-390.
15. Chhabra M., Karmarkar Y. Gender gap in entrepreneurship – a study of small and micro enterprises // *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*. 2016. № 6 (8). P. 82-99.
16. Sperber S., Linder C. Gender-specifics in startup strategies and the role of the entrepreneurial ecosystem // *Small Business Economics*. 2018. P. 1-14.
17. Grosser K., Moon J. CSR and feminist organization studies: towards an integrated theorization for the analysis of gender issues // *Journal of Business Ethics*. 2019. № 155(2). P. 321-342.
18. Handbook on Women-owned SMEs / I. Andersson, A. Raihan, M. Rivera, I. Sulaiman, N. Tandon, F. Welter, Malmo, Sweden, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED) and Global Knowledge Partners (GKP). 2004. 113 p.
19. Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019. Women's Entrepreneurship Report. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). London Business School, London, United Kingdom. 2019.
20. Pinkovetskaia I., Slepova V. Estimation of Fixed Capital Investment in SMEs: the Existing Differentiation in the Russian Federation // *Business Systems Research*. 2018. № 9(1). P. 65-78. DOI: 10.2478/bsrj-2018-0006.

**Юлия Семеновна Пиньковецкая**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономического анализа  
и государственного управления  
Ульяновского государственного  
университета, Россия  
e-mail: judy54@yandex.ru

**Yulia S. Pinkovetskaya**

ORCID ID 0000-0002-8224-9031  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of Economy Analysis and  
State Management, Ulyanovsk State  
University, Russia  
e-mail: judy54@yandex.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Пиньковецкая Ю.С.* Территориальные закономерности развития современного предпринимательства: численность работников // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2021. № 2 (30). С. 81-88.

**Cite this article as:**

*Pinkovetskaia I.S.* Territorial regularities development of modern entrepreneurship: quantity of employees // *Actual Problems of Economics and Management*. 2021. № 2 (30). P. 81-88 (in Russian).

УДК 338.242.2

экономические науки

Ж.Б. Рахметулина, Ж.О. Рыскулова

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Zh.B. Rakhmetulina, Zh.O. Ryskulova

## PRESENT STATE OF INNOVATION ACTIVITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

В настоящее время в Республике Казахстан инновационное развитие предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) является одной из основных задач реализации стратегических государственных программ и Нового экономического курса страны. В статье проводится анализ современного состояния инновационной активности МСБ в Казахстане, выявляются проблемы низкого уровня инновационной деятельности предприятий (недостаток финансовых ресурсов, невысокая квалификация специалистов, дефицит инновационных идей, существующие административные барьеры). Обоснована необходимость проведения государственной политики, направленной на совершенствование системы управления наукой и стимулирование предприятий МСБ инвестировать в инновации. Даны рекомендации по совершенствованию механизмов управления инновационной деятельностью предприятий малого и среднего бизнеса, которые должны сопровождаться усилением общественного контроля над расходованием средств, повышением исполнительской ответственности.

*Ключевые слова:* малый и средний бизнес; факторы развития; инновационная активность; инновационный потенциал

### Введение

Инновационное развитие Казахстана связано с решением долгосрочных задач, таких как построение «умной экономики», цифровизация общества, переход к Новому экономическому курсу страны [1], и появлением сильного среднего класса предпринимателей. Для улучшения инновационной среды в Казахстане были приняты государственные программы поддержки отечественных инноваций. Целевые индикаторы инновационного развития отражены в Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2025 года [2], Государственной программе индустриально-инновационного развития РК на 2020-2025 годы [3], в программе «Цифровой Казахстан» [4] и в ряде других программ. В настоящее время все события в Казахстане происходят в условиях пандемии, государственными органами РК совместно с бизнесом в лице Националь-

Currently, the innovative development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Kazakhstan is one of the main tasks of implementing strategic state programs and the New Economic Course of the country. The article analyzes the current state of innovation activity of SMEs in Kazakhstan, identifies the problems of the low level of enterprises innovation activity (lack of financial resources, low qualification of specialists, lack of innovative ideas, existing administrative barriers). The necessity of state policy aimed at improving the science management system and encouraging small and medium-sized enterprises to invest in innovations is justified. Recommendations are given for improving the mechanisms for managing innovation activities of small and medium-sized businesses, which should be accompanied by strengthening public control over spending, and increasing executive responsibility.

*Keywords:* small and medium business; development factors; innovative activity; innovation potential

ной палаты предпринимателей «Атамекен» были разработаны антикризисные программы по поддержанию МСБ, принято новое законодательство по вопросам реабилитации и банкротства, так называемый «механизм созидательного разрушения», который создаст возможности для прихода новых компаний. Вопросы повышения инновационной активности МСБ в Казахстане актуальны в силу необходимости повышения ее роли в экономике и инновационном развитии экономического потенциала страны в целом.

Цель данной статьи – анализ современного состояния инновационной активности субъектов МСБ, выявление проблем в области инновационного развития и формирование рекомендаций по совершенствованию механизмов управления инновационной деятельностью предприятий МСБ.

### **Теоретический анализ**

Зарубежная практика доказала эффективность функционирования малых предприятий в качестве «ускорителей» инновационных процессов. В ведущих странах мира МСБ является мощным «локомотивом» инноваций и вносит весомый вклад в экономику. В Европе малый бизнес формирует около 50 %, в США – до 53 %, а в Японии – свыше 70 % ВВП. В этих странах представители МСБ и независимые изобретатели выдают до 90 % инноваций и прорывных технологических разработок. Эффективность затрат на НИОКР в малых инновационных фирмах США в 4 раза выше, чем в крупных корпорациях. Малые инновационные предприятия создают в 2,5 раза больше инноваций на одного занятого и внедряют их на год быстрее, чем крупные предприятия, затрачивая при этом средств на 75 % меньше. Инновационная активность специалистов в малом бизнесе, выраженная в относительном количестве патентов, выданных на одного работника, почти в 16 раз превышает данный показатель для крупных корпораций. Из 58 крупнейших изобретений XX века в США и Западной Европе около 46 принадлежат одиночкам и мелким фирмам [5].

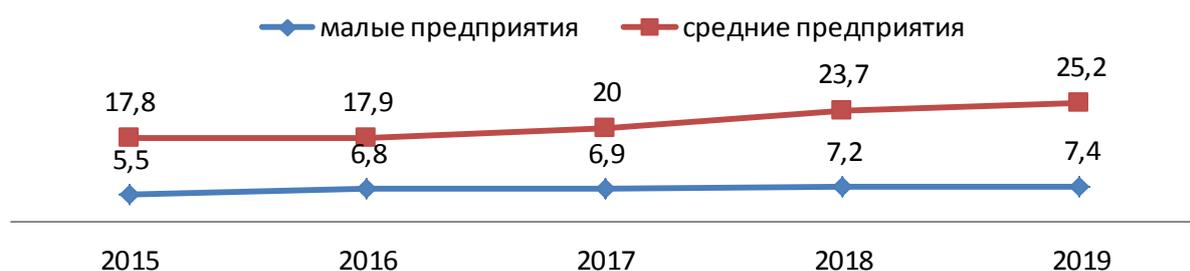
Большой удельный вес инновационной активности в зарубежных странах обусловлен тем, что конкурентоспособность инновационных предприятий значительно выше обычных, так как с течением времени инновационно неактивные предприятия вытесняются с рынка. В условиях развития интеграционных процессов на территории постсоветского пространства казахстанские предприятия могут быть вытеснены российскими, так как инновационная активность предприятий Российской Федерации почти в 2 раза выше казахстанских [6].

Казахстан в Глобальном инновационном индексе-2020 (ГИИ) занимает 77-е место среди 129 стран [7]. Аутсайдерами являются следующие показатели: результаты в области знаний и технологий (80-е место), уровень креативной деятельности (105-е место), т. е. имеющийся инновационный потенциал страны используется крайне неэффективно. Согласно Докладу о глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума – 2019, Казахстан занимает 55 позицию [8], однако страна сильно отстает от ведущих стран мира по целому набору критериев инновационности. Казахстану необходима действенная стратегия инновационного развития, содержащая вопросы активизации изобретательства и коммерциализации результатов интеллектуального труда.

### **Результаты исследований**

В настоящее время в Казахстане показатели инновационного развития демонстрируют слабую динамику: доля затрат на НИОКР в структуре ВВП в 2019 году составляет 0,12 %. Данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан свидетельствуют, что казахстанский бизнес предпочитает приобретать готовые технологии, программное обеспечение и оборудование, тратят на это до 72 % всех инновационных вложений.

Для выявления инновационной активности предприятий МСБ в Казахстане проведем анализ уровня их инновационной деятельности за последние годы. Согласно данным [9] в 2019 году уровень инновационной активности малых и средних предприятий достиг 7,4 и 25,2 %, соответственно и за последние 5 лет показывает положительную динамику (рис. 1).

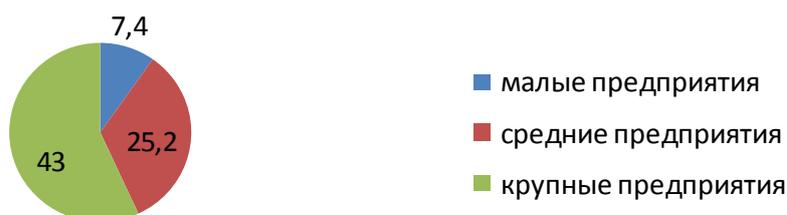


Примечание. Составлено авторами на основе данных [9]

Рис. 1. Уровень инновационной активности малых и средних предприятий РК в 2015-2019 гг., %

Уровень инновационной активности средних предприятий выше, чем малых, на 17,8 %. Если по малым предприятиям можно увидеть рост инновационной активности на 1,9 %, то по средним предприятиям рост составил 7,4 %.

Для полноты картины рассмотрим структуру всех предприятий, имеющих инновации. По данным 2019 года, доля малых и средних предприятий, имеющих инновации, ниже, чем доля крупных предприятий; это свидетельствует о том, что основными субъектами инновационной деятельности в Казахстане остаются преимущественно крупные предприятия (рис. 2).



Примечание. Составлено авторами на основе данных [9]

Рис. 2. Уровень активности в области инноваций предприятий Республики Казахстан в 2019 году, %

Рассмотрим инновационную активность малых предприятий в разрезе регионов Казахстана (табл. 1).

Таблица 1. Уровень активности казахстанских предприятий в области инноваций в 2015-2019 годах, %

| Области                     | 2015       | 2016       | 2017       | 2018        | 2019        |
|-----------------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| <b>Республика Казахстан</b> | <b>8,1</b> | <b>9,3</b> | <b>9,6</b> | <b>10,6</b> | <b>11,3</b> |
| Акмолинская                 | 6,8        | 7,0        | 7,5        | 7,7         | 7,7         |
| Актюбинская                 | 7,0        | 9,3        | 10,1       | 10,6        | 10,6        |
| Алматинская                 | 6,9        | 7,8        | 8,1        | 8,3         | 9,3         |
| Атырауская                  | 8,0        | 8,5        | 8,0        | 8,3         | 9,0         |
| Западно-Казахстанская       | 4,1        | 3,6        | 5,3        | 5,3         | 5,3         |
| Жамбылская                  | 10,6       | 10,8       | 11,3       | 11,4        | 13,1        |
| Карагандинская              | 9,2        | 10,6       | 11,1       | 14,7        | 13,5        |
| Костанайская                | 14,5       | 11,2       | 11,3       | 12,1        | 12,8        |
| Кызылординская              | 11,7       | 11,2       | 11,4       | 12,2        | 12,3        |
| Мангистауская               | 4,0        | 4,1        | 3,5        | 4,0         | 3,4         |
| Павлодарская                | 4,8        | 6,5        | 8,7        | 9,1         | 9,1         |
| Северо-Казахстанская        | 10,6       | 11,3       | 11,2       | 11,7        | 9,5         |

Окончание табл. 1

| Области   | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|------|------|------|------|------|
| Туркестанская   | 5,9  | 6,6  | 5,3  | 6,5  | 9,1  |
| Восточно-Казахстанская                                      | 11,5 | 14,9 | 15,1 | 15,5 | 14,9 |
| г. Нур-Султан   | 13,2 | 13,6 | 14,4 | 14,7 | 14,8 |
| г. Алматы   | 4,7  | 7,6  | 7,7  | 9,6  | 12,2 |
| г. Шымкент  | 7,5  | 6,6  | 7,2  | 7,4  | 7,3  |
| <i>Примечание.</i> Составлено авторами на основе данных [9] |      |      |      |      |      |

По данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, инновационная активность казахстанских предприятий остаётся низкой в 2019 г. – 11,3 % (табл. 1), но за последние 5 лет данный показатель все же вырос на 3,2 %.

В региональном разрезе лидерами среди казахстанских инновационных предприятий в 2019г. являлись предприятия Восточно-Казахстанской области (14,9 %), г. Нур-Султан (14,8 %), Карагандинской (13,5 %), Жамбылской (13,1 %), Костанайской (12,8 %), г. Алматы (12,2 %), Кызылординской (12,3 %) областей. В этих регионах уровень активности в области инноваций находится выше уровня среднереспубликанского значения. Вторую группу составляют Актюбинская (10,6 %), Северо-Казахстанская (9,5 %), Алматинская (9,3 %), Туркестанская (9,1 %), Павлодарская (9,1 %), Атырауская (9,0 %), г. Шымкент (7,3 %), Акмолинская (7,7 %) области. У них данный показатель приближен к среднереспубликанскому уровню. Аутсайдерами являются Мангистауская (3,4 %), Западно-Казахстанская (5,3 %) области, которые являются «отстающими» в течение последних 5 лет.

Кроме того, развитие инновационной деятельности субъектов малого и среднего бизнеса в Казахстане зависит от региональных особенностей (таблица 2).

Таблица 2. Уровень активности в области инноваций малых и средних предприятий Республики Казахстан в 2015-2019 гг., %

| Области                     | Малые предприятия |            |            |            |            | Средние предприятия |             |             |             |             |
|-----------------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                             | 2015              | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2015                | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        |
| <b>Республика Казахстан</b> | <b>5,5</b>        | <b>6,8</b> | <b>6,9</b> | <b>7,2</b> | <b>7,4</b> | <b>17,8</b>         | <b>17,9</b> | <b>20,0</b> | <b>23,7</b> | <b>25,2</b> |
| Акмолинская                 | 4,4               | 3,8        | 4,9        | 4,7        | 4,4        | 10,2                | 16,8        | 13,5        | 11,9        | 11,1        |
| Актюбинская                 | 3,3               | 6,2        | 4,9        | 4,3        | 3,9        | 16,7                | 14,6        | 23,1        | 29,5        | 28,6        |
| Алматинская                 | 4,5               | 5,6        | 6,1        | 5,6        | 6,1        | 15,9                | 13,8        | 12,2        | 16,5        | 18,1        |
| Атырауская                  | 6,7               | 6,0        | 5,4        | 5,7        | 7,0        | 11,6                | 16,3        | 16,5        | 14,8        | 9,5         |
| Западно-Казахстанская       | 1,9               | 1,5        | 4,1        | 3,2        | 2,9        | 12,1                | 15,1        | 10,8        | 9,6         | 6,8         |
| Жамбылская                  | 5,9               | 5,8        | 6,7        | 4,9        | 5,9        | 32,5                | 26,3        | 27,4        | 37,1        | 37,9        |
| Карагандинская              | 6,4               | 7,6        | 8,0        | 10,7       | 8,7        | 16,7                | 18,8        | 19,9        | 25,5        | 28,0        |
| Костанайская                | 10,4              | 8,6        | 8,4        | 6,8        | 7,1        | 27,5                | 15,9        | 17,5        | 23,9        | 25,4        |
| Кызылординская              | 6,2               | 7,6        | 7,9        | 6,7        | 6,7        | 28,6                | 20,5        | 17,6        | 27,3        | 20,8        |
| Мангистауская               | 2,6               | 2,4        | 1,5        | 2,2        | 1,5        | 6,4                 | 12,3        | 13,4        | 11,8        | 11,3        |
| Павлодарская                | 2,1               | 3,4        | 4,4        | 5,1        | 4,8        | 9,9                 | 8,7         | 23,3        | 17,9        | 20,7        |
| Северо-Казахстанская        | 4,5               | 6,7        | 6,4        | 6,4        | 4,2        | 25,8                | 22,1        | 24,0        | 26,9        | 22,1        |
| Туркестанская               | -                 | -          | -          | 3,0        | 4,5        | -                   | -           | -           | 21,0        | 17,6        |

Окончание табл. 2

| Области                | Малые предприятия |      |      |      |      | Средние предприятия |      |      |      |      |
|------------------------|-------------------|------|------|------|------|---------------------|------|------|------|------|
|                        | 2015              | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2015                | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Восточно-Казахстанская | 8,2               | 10,8 | 11,1 | 10,0 | 8,8  | 17,9                | 25,0 | 24,9 | 32,7 | 31,3 |
| г. Нур-Султан          | 10,4              | 11,7 | 12,0 | 12,2 | 11,3 | 28,0                | 25,6 | 31,3 | 32,4 | 41,6 |
| г. Алматы              | 3,6               | 6,4  | 5,7  | 7,1  | 9,4  | 11,9                | 14,8 | 19,8 | 25,9 | 31,2 |
| г. Шымкент             | -                 | -    | -    | 4,8  | 2,7  | -                   | -    | -    | 21,6 | 27,0 |

*Примечание.* Составлено авторами на основе данных [9]

Наибольший вклад в увеличение инновационной активности малого бизнеса внесли г. Нур-Султан (11,3 %), г. Алматы (9,4 %), Восточно-Казахстанская (8,8 %), Карагандинская (8,7 %) области. Эти регионы лидируют в целом в области инноваций по стране. Ко второй группе можно отнести регионы, в которых показатель уровня активности в области инноваций приближен к среднереспубликанскому значению: Атырауская (7,0 %), Костанайская (7,1 %) области. Крайне низкое значение показателя демонстрирует Мангистауская область –1,5 %. Это значение коррелирует с табл. 1, где в данной области наблюдается самая низкая инновационная активность в стране по всем предприятиям – 3,4 %.

К регионам с наиболее высокой инновационной активностью средних предприятий относятся г. Нур-Султан (41,6 %), Жамбылская (37,9 %), Восточно-Казахстанская (32,3 %), г. Алматы (31,2 %), Актюбинская (28,6 %), г. Шымкент (27 %), Карагандинская (28,0 %) области. Практически те же регионы являются лидерами по инновационной активности предприятий в целом независимо от их размерности. В остальных – показатель ниже среднереспубликанского значения. Сравнительно высокая инновационная активность, наблюдаемая в ряде областей, объясняется их развитостью как промышленных центров.

В целом уровень активности в области инноваций сектора МСБ за 2019 г. составил в совокупности 32,6 %. Однако инновационная активность средних предприятий показала более высокую динамику за 5 лет по сравнению с малыми предприятиями.

Заметим, что есть регионы, где число действующих субъектов МСБ существенно ниже, но при этом уровень активности в области инноваций в несколько раз выше. Например, в Жамбылской области доля действующих предприятий МСБ в общей их численности по стране одна из низких – 9 %, однако в области инновационной активности средних предприятий регион входит в группу лидеров – 37,9 %. В то же время регионы с высокой концентрацией предприятий МСБ – Павлодарская область и г. Шымкент не относятся к числу лидеров по инновационной активности малых предприятий (рис. 3). Приведенные цифры позволяют сделать предположение о том, что в Казахстане не наблюдается тесная корреляция между численностью малых и средних предприятий и их инновационной активностью.

Отметим, что крупные предприятия проявляют более высокую инновационную активность по сравнению с МСБ, так как лучше обеспечены собственными финансовыми ресурсами, обладают более высоким научно-техническим потенциалом, нередко имеют собственную исследовательскую базу и более квалифицированный персонал.

Несмотря на достаточно высокий интеллектуальный и человеческий потенциал, казахстанские предприятия не уделяют должного внимания инвестированию инновационного развития бизнеса, развитию интеллектуального капитала предприятий, что говорит о несовершенстве системы долгосрочной стратегической ориентации компаний. Сдерживающим фактором инновационного МСБ является отсутствие в Казахстане отдельного закона о государственной поддержке малого предпринимательства [10].



Источник: [9]

Рис. 3. Доля действующих субъектов МСП в общем количестве действующих предприятий Республики Казахстан в 2019 году, %

Основными проблемами низкого уровня инновационной активности предприятий также являются: недостаток финансовых ресурсов, невысокая квалификация специалистов, дефицит инновационных идей, существующие административные барьеры.

Для развития инновационной деятельности МСБ государство может использовать широкий спектр прямых и косвенных методов стимулирования инновационной активности. Прямые методы предусматривают государственную поддержку в вопросах повышения инновационной активности предприятий, косвенные методы – меры налогового послабления.

Для повышения уровня инвестирования в сферу научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) необходимо: проводить государственную политику, направленную на стимулирование компаний инвестировать в инновации; совершенствовать систему управления наукой с целью концентрации финансовых средств, кадрового и научно-технического потенциала на приоритетных направлениях науки. Темп финансовых инвестиций на НИОКР должен быть совместимым с темпами развития человеческих ресурсов, которые могут эффективно использовать инвестиции.

В заключение отметим, что меры государственной поддержки инновационной деятельности малого и среднего бизнеса должны сопровождаться усилением общественного и профессионального контроля над расходованием средств и повышением ответственности самих исполнителей.

#### Список литературы

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в новой реальности: время действий». 1.09.2020 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://>

[https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g](https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g) (дата обращения 22.02.2021).

2. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.akorda.kz/ru/official\\_documents/strategies\\_and\\_programs](https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs) (дата обращения 22.02.2021).

3. Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900001050> (дата обращения 22.02.2021).

4. Государственная программа «Цифровой Казахстан» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.akorda.kz/ru/official\\_documents/strategies\\_and\\_programs](https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs) (дата обращения 22.02.2021).

5. Экономика и статистика фирм / В.Е. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т. П. Сиротина, С.А. Смирнов. М.: Финансы и статистика, 2004.

6. Рахметулина Ж.Б., Кулмаганбетова А.С., Дубина И.Н. Инновационный потенциал малого и среднего бизнеса: теория и практика оценки (по материалам предприятий Казахстана): монография [Электронный ресурс] / Электрон. дан. и прогр. (2 Мб). Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 166 с.

7. The Global Innovation Index 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf) (дата обращения 22.02.2021).

8. The Global Competitiveness Report 2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (дата обращения 22.02.2021).

9. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://stat.gov.kz/> (дата обращения 22.02.2021).

10. Айбосынова Д.А., Урузбаева Н.А. Инновационная деятельность малого и среднего бизнеса в Казахстане: особенности управления на предприятиях // Экономика и статистика. 2016. № 1. С. 113-118.

## References

1. Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazahstana «Kazahstan v novoj real'nosti: vremja dejstvija» [Message from the Head of State Kassym-Zhomart Tokayev to the people of Kazakhstan «Kazahstan in a new reality: time for action»] 1.09.2020 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g](https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g) (accessed 22.02.2021) (in Russian).

2. Strategicheskij plan razvitija Respubliki Kazahstan do 2025 goda [Strategic Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2025] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://www.akorda.kz/ru/official\\_documents/strategies\\_and\\_programs](https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs) (accessed 22.02.2021) (in Russian).

3. Gosudarstvennaja programma industrial'no-innovacionnogo razvitija Respubliki Kazahstan na 2020 – 2025 gody [State program of industrial and innovative development of the Republic of Kazakhstan for 2020 – 2025] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900001050> (accessed 22.02.2021).

4. Gosudarstvennaja programma «Cifrovoj Kazahstan» [State program «Digital Kazakhstan»] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://www.akorda.kz/ru/official\\_documents/strategies\\_and\\_programs](https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs) (accessed 22.02.2021) (in Russian).

5. Ekonomika i statistika firm [Economics and statistics of firms] / V.E. Adamov, S.D. Il'enkova, T.P. Sirotina, S.A. Smirnov. M.: Finansy i statistika, 2004. (in Russian).

6. Rakhmetulina Zh.B., Kulmaganbetova A.S., Dubina I.N. Innovacionnyj potencial malogo i srednego biznesa: teoriya i praktika ocenki (po materialam predpriyatij Kazahstana) monografiya [Innovative potential of small and medium-sized businesses: theory and practice of assessment (based on materials from enterprises of Kazakhstan): monograf] [Elektronnyj resurs] / Elektron. dan. i progr. (2 Mb). Saratov: Aj Pi Er Media, 2019. 166 p. (in Russian).

7. The Global Innovation Index 2020 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf) (accessed 22.02.2021).

8. The Global Competitiveness Report 2019 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (accessed 22.02.2021).

9. Agency for Strategic planning and reforms of the Republic of Kazakhstan Bureau of National statistics [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://stat.gov.kz/> (accessed 22.02.2021). (in Russian).

10. Ajbosynova D.A., Uruzbaeva N.A. Innovacionnaya deyatel'nost' malogo i srednego biznesa v Kazahstane: osobennosti upravleniya na predpriyatiyah [Innovative activities of small and medium-sized businesses in Kazakhstan: features of management at enterprises] // *Ekonomika i statistika*. 2016. № 1. S. 113-118. (in Russian).

**Жибек Берлибековна Рахметулина**

кандидат экономических наук,  
профессор кафедры «Экономика  
и предпринимательство» Евразийского  
национального университета  
имени Л.Н. Гумилева, Казахстан  
e-mail: rahmetulina\_zh@mail.ru

**Zhibek B. Rakhmetulina**

ORCID ID 0000-0002-9973-9627  
PhD (Economics), Professor, Department of  
Economics and Entrepreneurship, Eurasian Na-  
tional University named after L.N. Gumilyov,  
Kazakhstan  
e-mail: rahmetulina\_zh@mail.ru

**Жанар Ордабаевна Рыскулова**

магистр экономических наук, старший  
преподаватель кафедры «Экономика  
и предпринимательство» Евразийского  
национального университета  
имени Л.Н. Гумилева, Казахстан  
e-mail: zhanarryskulova@mail.ru

**Zhanar O. Ryskulova**

ORCID ID 0000-0002-8427-0571  
Master of Economics, Senior Lecturer,  
Department of Economics and Entrepreneurship,  
Eurasian National University  
named after L.N. Gumilyov, Kazakhstan  
e-mail: zhanarryskulova@mail.ru

---

Образец для цитирования:

*Рахметулина Ж.Б., Рыскулова Ж.О.* Современное состояние инновационной деятельности малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2021. № 2 (30). С. 89-96.

Cite this article as:

*Rakhmetulina Zh.B., Ryskulova Zh.O.* Present state of innovation activity of small and medium-sized businesses in the Republic of Kazakhstan // *Actual Problems of Economics and Management*. 2021. № 2 (30). P. 89-96 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 21.04. 2021 г., принята к опубликованию 11.05.2021 г.

УДК 336.717.061:616-036.22(470+571)  
экономические науки

Е.В. Родионова

## РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА КРЕДИТНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

E.V. Rodionova

## RETAIL LENDING MARKET IN RUSSIA IN THE CONTEXT OF COVID-19 PANDEMIC

Статья посвящена анализу основных показателей развития рынка кредитных услуг населению в России в 2020 году в условиях пандемии COVID-19. Для проведения исследования использованы исторический и статистический методы. Сделан вывод, что ситуация на российском рынке кредитных услуг населению в 2020 году оставалась относительно стабильной. Заметное снижение объема розничного банковского кредитования и замедление темпов его роста наблюдались только в апреле и мае в условиях действия наиболее строгих ограничительных мер. Основную поддержку рынку кредитных услуг населению в условиях пандемии оказало ипотечное жилищное кредитование по льготным государственным программам. Существенного падения качества розничного кредитного портфеля банков в 2020 году не произошло. Результаты исследования могут быть использованы в качестве информационной базы для принятия управленческих решений различного уровня в сфере кредитных услуг населению.

*Ключевые слова:* кредитные услуги; кредитование населения; пандемия; ипотечное кредитование; потребительские кредиты; коммерческие банки

### Введение

Пандемия коронавируса 2020 года оказала существенное влияние на все сферы экономики, в том числе на сферу кредитных услуг населению: их объемы, взаимоотношения кредитных организаций с клиентами, технологическое обеспечение [1-5]. Целью данной работы является выявление основных количественных тенденций на российском рынке кредитных услуг населению в 2020 году, сложившихся в условиях распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19. Высокая кредитная активность физических лиц является индикатором финансового благополучия населения страны, стимулом развития внутреннего потребительского спроса и национального производства, позитивным фактором экономического

The article is devoted to the analysis of the main indicators of the development of retail lending market in Russia in 2020 in the context of the COVID-19 pandemic. Historical and statistical methods were used for the research. It was concluded that the situation on the retail lending market in 2020 remained relatively stable. A noticeable decrease in the volume of retail bank lending and a slowdown in its growth rates were observed only in April and May, when the country was under the conditions of the most stringent restrictive measures. The main support for the retail lending market under the pandemic was provided by mortgage lending under preferential government programs. There was no significant drop in the quality of the retail loan portfolio in 2020. The research results can be used as an information base for making managerial decisions at various levels in the retail lending sector.

*Keywords:* loan facilities; retail lending; pandemic; mortgage lending; consumer lending; banks

роста [6], поэтому исследование на обозначенную тему является актуальным и практически значимым. Научная новизна исследования заключается в систематизации и аналитическом обобщении информации о статистических показателях динамики развития российского рынка кредитных услуг населению в условиях пандемии COVID-19, что позволило выявить основные тенденции движения рынка в 2020 году, дать оценку стабильности и качества розничного кредитного портфеля.

**Эмпирический анализ.** Для проведения исследования и достижения поставленной цели применялись исторический и статистический методы. В качестве материалов исследования использовалась официальная информация сайта Центрального банка Российской Федерации (Банка России) [7]. На момент подготовки статьи были доступны статистические данные за 2020 год, в разрезе видов кредитования населения – за январь-ноябрь 2020 года.

На основе вышеуказанной статистической информации в ходе проведения исследования были составлены аналитические таблицы основных показателей рынка кредитных услуг населению (табл. 1-5).

Таблица 1. Динамика объема кредитных услуг населению в России в 2020 году

| Дата       | Сумма, млрд руб. | Темп прироста за месяц, % |
|------------|------------------|---------------------------|
| 31.01.2020 | 17787            | 0,8                       |
| 29.02.2020 | 18001            | 1,2                       |
| 31.03.2020 | 18305            | 1,6                       |
| 30.04.2020 | 18171            | -0,7                      |
| 31.05.2020 | 18210            | 0,2                       |
| 30.06.2020 | 18388            | 1,0                       |
| 31.07.2020 | 18703            | 1,7                       |
| 31.08.2020 | 19065            | 1,9                       |
| 30.09.2020 | 19425            | 1,8                       |
| 31.10.2020 | 19790            | 1,9                       |
| 30.11.2020 | 19916            | 0,7                       |
| 31.12.2020 | 20044            | 0,7                       |

Таблица 2. Динамика объема ипотечного жилищного кредитования в России за январь-ноябрь 2020 года

| Дата       | Сумма, млрд руб. | Темп прироста за месяц, % |
|------------|------------------|---------------------------|
| 31.01.2020 | 7751             | 0,6                       |
| 29.02.2020 | 7864             | 1,4                       |
| 31.03.2020 | 7986             | 1,5                       |
| 30.04.2020 | 8034             | 0,6                       |
| 31.05.2020 | 8088             | 0,7                       |
| 30.06.2020 | 8182             | 1,2                       |
| 31.07.2020 | 8343             | 1,9                       |
| 31.08.2020 | 8525             | 2,2                       |
| 30.09.2020 | 8794             | 3,1                       |
| 31.10.2020 | 9089             | 3,3                       |
| 30.11.2020 | 9152             | 0,7                       |

Таблица 3. Динамика объема потребительского кредитования в России за январь-ноябрь 2020 года

| Дата       | Сумма, млрд руб. | Темп прироста за месяц, % |
|------------|------------------|---------------------------|
| 31.01.2020 | 9006             | 0,9                       |
| 29.02.2020 | 9088             | 0,9                       |
| 31.03.2020 | 9234             | 1,7                       |
| 30.04.2020 | 9086             | -1,7                      |
| 31.05.2020 | 9067             | -0,2                      |
| 30.06.2020 | 9104             | 0,4                       |
| 31.07.2020 | 9196             | 1,0                       |
| 31.08.2020 | 9343             | 1,6                       |
| 30.09.2020 | 9450             | 1,1                       |
| 31.10.2020 | 9588             | 1,5                       |
| 30.11.2020 | 9689             | 1,1                       |

Таблица 4. Динамика объема автокредитования в России за январь-ноябрь 2020 года

| Дата       | Сумма, млрд руб. | Темп прироста за месяц, % |
|------------|------------------|---------------------------|
| 31.01.2020 | 956              | 0,1                       |
| 29.02.2020 | 962              | 0,6                       |
| 31.03.2020 | 981              | 2,0                       |
| 30.04.2020 | 950              | -3,2                      |
| 31.05.2020 | 939              | -1,2                      |
| 30.06.2020 | 954              | 1,6                       |
| 31.07.2020 | 976              | 2,3                       |
| 31.08.2020 | 990              | 1,5                       |
| 30.09.2020 | 999              | 0,9                       |
| 31.10.2020 | 1021             | 2,3                       |
| 30.11.2020 | 1030             | 0,9                       |

Таблица 5. Доля проблемных и безнадежных ссуд в общей сумме банковских кредитов населению в России за январь-ноябрь 2020 года, %

| 01.01 | 01.02 | 01.03 | 01.04 | 01.05 | 01.06 | 01.07 | 01.08 | 01.09 | 01.10 | 01.11 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 6,6   | 6,8   | 6,8   | 7,2   | 7,4   | 7,7   | 7,8   | 7,9   | 7,9   | 7,7   | 7,6   |

### Результаты исследования

Портфель банковских кредитов населению в январе 2020 года, до прихода в Россию эпидемического процесса, достиг 17787 млрд руб., увеличившись за месяц на 0,8 % (меньше по сравнению с декабрем 2019 года, когда темп прироста составлял 1,0 %), что было связано с продолжительными новогодними каникулами, а также мерами Банка России по охлаждению сегмента необеспеченных потребительских ссуд.

В январе портфель ипотечного жилищного кредитования (ИЖК) достиг 7,8 трлн руб. (44 % от общего портфеля кредитов физическим лицам), увеличившись за месяц на 0,6 % по

сравнению с 1,4 % в декабре 2019 года. В течение месяца было предоставлено 78 тыс. новых кредитов на сумму 189 млрд руб., что ниже данных за декабрь 2019 года как по количеству кредитов (-46,4 %), так и по сумме (-45,2 %) в связи с новогодними праздниками. Наблюдался рост доли рефинансируемых ИЖК до 10 %. В начале года Банк России прогнозировал ускорение темпов прироста ИЖК в результате влияния будущего роста доходов населения, снижения процентных ставок, а также различных мер поддержки рынка жилья в рамках реализации национальных проектов. Средняя ставка по ипотечному жилищному кредитованию снижалась с конца апреля 2019 года, достигнув в январе 2020 года 8,8 %. Качество ИЖК в январе оставалось на высоком уровне – по состоянию на 01.02.2020 года доля кредитов с задержкой платежей более 90 дней составила менее 1,4 %.

В январе темп прироста необеспеченных потребительских ссуд (НПС) ускорился до 0,9 % даже с учетом длительных новогодних каникул. Более половины потребительских ссуд, выданных в январе 2020 года, приходилось на диапазон показателя долговой нагрузки (ПДН) выше 50 % (из них более 20 % – с ПДН выше 80 %), что вызывало необходимость применения повышенных коэффициентов риска для целей расчета достаточности капитала, что сопоставимо со средним уровнем в IV квартале 2019 года.

Уровень проблемных и безнадежных ссуд (IV и V категорий качества) в банковском портфеле кредитов населению на 01.02.2020 года вырос на 0,2 п.п. до 6,8 %. При этом доля НПС с просрочкой свыше 90 дней в общем портфеле НПС увеличилась на 0,2 п.п. до 7,7 %. Покрытие проблемных и безнадежных ссуд как индивидуальными, так и общими резервами осталось на комфортном уровне для кредитов населению – 87,2 % и 112,6 %.

В феврале портфель кредитов физическим лицам вырос на 208 млрд руб. (1,2 %), незначительно превысив сезонно низкий январский прирост (0,8 %). В этом месяце негативное влияние распространения коронавирусной инфекции в мире уже начало сказываться на туристической отрасли и других сферах российской экономики. Динамика рынка кредитных услуг населению в феврале в основном определялась системно значимыми кредитными организациями (СЗКО), которые показали прирост на 1,3 %, при этом прочие банки из топ-100 демонстрировали более скромный рост (на 0,8 %). Влияние остальных банков было незначительным (прирост 0,1 %).

В портфеле кредитов физическим лицам доля просроченной задолженности в феврале выросла незначительно – на 0,1 п.п. до 4,5 %. По данным на 01.03.2020 года, доля проблемных и безнадежных ссуд находилась на относительно высоком уровне – 6,8 %, однако этот показатель сохранял близкие значения на протяжении предыдущих месяцев. Также можно отметить высокий уровень покрытия резервами проблемных и безнадежных ссуд. Кредиты населению были покрыты индивидуальными резервами на 87,5 %, а общими – на 112,5 %.

С учетом сложной экономической ситуации Банк России ожидал роста просроченной задолженности и проблемных кредитов в среднесрочной перспективе. Однако прогнозировалось и сглаживание роста за счет реструктуризации кредитов пострадавших от пандемии заемщиков в рамках собственных программ банков или кредитных каникул, предусмотренных законом [4]. В отношении большей части таких кредитов Банк России дал банкам временное право не досоздавать резерв в расчете, что преобладающая часть таких заемщиков сможет вернуться к нормальному обслуживанию долга, а реструктуризации, которые останутся проблемными, будут постепенно зарезервированы [8].

В марте прирост банковского портфеля кредитов населению составил 290 млрд руб., или 1,6 %. При этом наибольшее увеличение произошло в последнюю неделю месяца, что было связано со всплеском потребительского спроса, который затем, в начале апреля, существенно сократился. Прирост рынка кредитных услуг населению пришелся в большей степени на СЗКО (1,8 %), тогда как другие крупные кредитные организации показали более умеренный рост (на 1,1 %). По данным крупнейших банков, прирост пришелся в большей степени на необеспеченные потребительские кредиты.

В марте некоторые банки стали поднимать ипотечные ставки на фоне неопределенности относительно экономической ситуации. Тем не менее прирост ипотечного жилищного кредитования составил 1,5 %.

Доля просроченной задолженности по портфелю кредитов населению за март практически не изменилась, составив 4,5 %. В марте появились признаки ухудшения качества кредитного портфеля – доля проблемных и безнадежных ссуд увеличилась до 7,2 %. Уровень резервирования на 01.04.2020 года оставался высоким: кредиты физическим лицам были покрыты индивидуальными резервами на 88,0 %, а общими – на 111,8 %.

В апреле рост портфеля банковских кредитов населению сменился на снижение (-0,7 % или -128 млрд руб.). Это было связано с ужесточением требований банков к заемщикам, ограничительными мерами, а также со снижением спроса со стороны населения на кредиты из-за неопределенности будущих доходов. Портфель розничных кредитов СЗКО сократился менее существенно (-0,4 %) по сравнению с другими крупными кредитными организациями (-2,0 %). В апреле ипотечные ставки снизились, достигнув исторического минимума по средней ставке в 8,3 %, а прирост объемов ипотечного жилищного кредитования составил 0,6 %.

Объем задержки платежей населения по кредитам вырос на 10 млрд руб. (1,2 %), а доля от портфеля – с 4,5 до 4,6 %. Благодаря активной реструктуризации кредитов банками рост просроченной задолженности сгладились. По данным опросов крупных банков, с момента начала ограничительных мер и по состоянию на 06.05.2020 года физическим лицам было реструктурировано кредитов в объеме 336 млрд руб. (2 % от портфеля кредитов населению).

Доля неработающих ссуд с просроченной задолженностью свыше 90 дней на 01.05.2020 года составила 8,2 %. Доля проблемных и безнадежных ссуд в портфеле кредитов населению продолжила рост – до 7,4 %. На начало мая розничные кредиты были покрыты индивидуальными резервами на 87,6 %, а общими – на 110,8 %.

В мае рынок кредитных услуг населению немного оживился (рост на 43 млрд руб., или 0,2 %), однако темп прироста остался существенно ниже среднемесячных значений 2019 года и I квартала 2020 года. В основном росла ипотека, получившая дополнительную поддержку благодаря запуску программы льготного кредитования по ставке 6,5 % [8], в рамках которой в течение мая крупнейшими кредитными организациями было предоставлено кредитов на сумму 57,5 млрд руб. Также в мае ряд крупных банков снизил ипотечные ставки по своим стандартным продуктам ИЖК еще на 0,5-0,9 п.п. после предыдущего минимума в апреле.

Необеспеченные потребительские кредиты по опросам крупных кредитных организаций снова сократились. В целом рост кредитных услуг населению наблюдался у СЗКО (на 0,4 %), тогда как у других кредитных организаций из топ-100 произошло снижение (на 0,3 %).

Просроченная задолженность населения по полученным кредитам увеличилась на 25 млрд руб. (3,0 %), а ее доля – до 4,7 %. Данный рост не являлся критичным, но его уровень был выше обычного – за 2017–2019 годы он не превышал 17 млрд руб. (кроме технического роста в связи с изменениями в учете в январе 2019 года). Таким образом, в мае фактор снижения доходов из-за ограничительных мер стал сказываться более существенно.

В мае в портфеле розничных кредитов банков показатель доли просроченных и безнадежных ссуд умеренно увеличился до 7,7 %. В структуре портфеля кредитов населению качество снизилось в большей степени по необеспеченным кредитам. Доля неработающих ссуд с просроченной задолженностью свыше 90 дней на 01.06.2020 года выросла до 8,6 %, тогда как аналогичный показатель в ипотечном портфеле сохранялся на стабильно низком уровне (1,5 %). На начало июня кредиты населения были покрыты индивидуальными резервами на 86,6 %, а общими – на 109,6 %.

При этом рост проблемных кредитов и резервов был сглажен, так как банки, пользуясь временными послаблениями Банка России, в апреле-мае активно реструктурировали кредиты пострадавших заемщиков в рамках своих программ, а также кредитных каникул, предусмотр-

ренных законом. По данным опросов отдельных крупных банков, с момента введения ограничительных мер и по состоянию на 03.06.2020 года было реструктурировано более 580 млрд руб. кредитов населению (около 3 % от кредитного портфеля).

В июне на рынке кредитных услуг населению произошло заметное оживление (прирост 1,0 %). В большей мере выросло ипотечное кредитование (на 1,2 %), в том числе благодаря действию программы льготного кредитования по ставке 6,5 %. В июне банки выдали около 100 млрд руб. кредитов в рамках этой программы, что с учетом предыдущих периодов обеспечило выдачу около 160 млрд руб. из первоначально установленного лимита в 740 млрд руб. Также в июне некоторые банки из числа крупнейших снизили ставки по ипотеке на 0,3-1,3 п.п. (без учета субсидии), что оказало дополнительную поддержку спросу. В мае средняя стоимость ипотечных кредитов достигла очередного минимума в 7,4 %, снизившись за месяц почти на 1 п.п., что было связано как со смягчением денежно-кредитных условий, так и с действием льготной программы ипотеки.

Необеспеченные потребительские кредиты также показали прирост, но в меньшей степени (0,4 %). Прирост рынка кредитных услуг населению обеспечили в основном СЗКО (1,2 %), тогда как у других банков из топ-100 портфель вырос незначительно (на 0,2 %). На фоне постепенной нормализации экономической ситуации сократился спрос заемщиков на предоставление реструктуризации. В июне объем реструктурированных кредитов физическим лицам снизился до 146 млрд руб.

Розничная просроченная задолженность увеличилась незначительно (на 8 млрд руб. или 0,9 %), а ее доля не изменилась и составила 4,7 %. Доля просроченных и безнадежных ссуд оставалась относительно стабильной, незначительно увеличившись до 7,8 %. Сглаженность роста была достигнута за счет регулятивных послаблений. Однако продолжилось снижение качества необеспеченных потребительских ссуд, где доля неработающих кредитов с просроченной задолженностью свыше 90 дней выросла на 01.07.2020 года до 8,7 %, тогда как аналогичный показатель в ипотечном портфеле сохранился на низком уровне (1,5 %).

На начало июля кредиты населения были покрыты индивидуальными резервами на 85,5 %, а общими – на 107,7 %. В дальнейшем ожидался рост резервных отчислений, так как банкам необходимо полностью сформировать резервы по кредитам физическим лицам к 1 июля 2021 года. По части кредитов, где заемщики не смогут восстановить финансовое положение к моменту окончания льготного периода и действия послаблений, банкам необходимо постепенно досоздавать резервы.

В июле объем кредитов населению вырос еще более существенно (на 1,7 %), чем в июне. При этом прирост обеспечили в основном СЗКО (на 1,9 %), тогда как результат других банков из топ-100 ниже примерно в 2 раза (прирост 0,9 %). Июльская динамика уже была сопоставима со средним уровнем 2019 года, однако она была обеспечена в основном ипотекой (примерно на 2 %), в том числе за счет программы льготного кредитования по ставке 6,5 %. В рамках этой программы банки выдали около 110 млрд руб. в июле, а с момента ее запуска – около 270 млрд руб. В июле ставка по ипотечным кредитам обновила исторический минимум, достигнув 7,3 %. В конце июля общий лимит по программе льготного кредитования был повышен с 740 млрд руб. до 900 млрд руб., а размер минимального первоначального взноса снижен с 20 до 15 % [8]. С помощью данных мер Банк России планировал оказать весомую поддержку ипотечному кредитованию на ближайшие месяцы действия программы, которая была рассчитана до 1 ноября 2020 года.

Необеспеченные потребительские кредиты выросли примерно на 1 %, что являлось хорошим показателем, но который по-прежнему оставался ниже уровня 2019 года. На фоне постепенной нормализации экономической ситуации в июле спрос заемщиков на предоставление реструктуризации существенно снизился как в количественном, так и в денежном выражении. Месячный объем кредитов населению снизился до 72 млрд руб. (по сравнению с 146 млрд р. в июне, 188 млрд руб. в мае и свыше 290 млрд руб. в конце марта-апреле).

Просроченная задолженность населения по полученным кредитам заметно увеличилась – на 21 млрд руб. (2,5 %), а ее доля выросла до 4,8 %. Такой темп рассматривался как высокий: среднемесячный рост просроченных платежей физических лиц в 2019 году – первом полугодии 2020 года находился на уровне 0,3 %.

В августе прирост кредитов населению снова продолжился и составил 360 млрд руб. (1,9 %). Прирост был обеспечен в основном системно значимыми кредитными организациями (на 2,1 %), тогда как у других банков из топ-100 он был менее существенным (прирост 1,3 %).

В структуре кредитного портфеля населения главным образом росла ипотека (на 2,2 %). Около трети прироста было обеспечено программами льготного кредитования, в том числе программой по ставке 6,5 %, в рамках которой в августе было предоставлено 126 млрд руб., а с момента ее запуска – около 400 млрд руб. Программы льготного кредитования оказывали положительное влияние на общее снижение ипотечных ставок. В августе средняя ставка по предоставленным кредитам снизилась по сравнению с июлем на 0,1 п.п. до 7,2 %. Снижение ставок с учетом постепенного удлинения сроков кредитования (с начала 2019 года средний контрактный срок по ипотеке увеличился на 12 месяцев, до 18,3 года) способствовало повышению доступности ипотеки для населения.

Потребительские кредиты выросли в августе выше, чем в июле, на 1,6 %, что свидетельствовало о постепенном восстановлении потребительского спроса. На фоне нормализации экономической ситуации объем реструктурированных за август кредитов населению составил 45 млрд руб., что на 37 % меньше июля.

В августе розничная просроченная задолженность снова выросла довольно существенно – на 26 млрд руб. (3,0 %), что, безусловно, связано с влиянием пандемии. В августе доля проблемных и безнадежных ссуд была относительно стабильной и в розничном портфеле осталась без изменений (7,9 %). При этом доля неработающих потребительских кредитов, просроченных на срок свыше 90 дней, за август выросла до 9,3 %, тогда как аналогичный показатель в ипотечном портфеле остался на низком уровне (1,6 %). На начало сентября проблемные и безнадежные кредиты населения были покрыты резервами на 86,6 %, а с учетом всех резервов по портфелю – на 107,6 %.

В сентябре активный рост рынка кредитных услуг населению сохранился, кредиты увеличились на 352 млрд руб., или 1,8 %. СЗКО кредитовали население активнее (прирост 2,0 %), чем другие банки из топ-100 (прирост 1,1 %). Ипотека осталась ключевым драйвером роста розничного портфеля: ипотечный портфель вырос в сентябре на 3,1 %. Около трети прироста было обеспечено программами льготного кредитования, в том числе программой льготной ипотеки по ставке 6,5 %, в рамках которой в сентябре было предоставлено около 180 млрд руб., а с момента ее запуска – около 575 млрд руб. На спрос продолжило оказывать положительное влияние снижение ипотечных ставок. Потребительские кредиты выросли в сентябре на 1,1 %, что несколько ниже августовского всплеска (1,6 %), и было связано с завершением активного восстановления спроса на потребительские товары.

В сентябре произошло снижение просроченной задолженности заемщиков (-6 млрд руб., или 0,6 %, в основном у нескольких крупных банков). Доля проблемных и безнадежных ссуд в кредитах населения снизилась до 7,7 %. При этом основное снижение доли неработающих кредитов, просроченных на срок свыше 90 дней, до 9,1 % с 9,3 %, произошло в сегменте потребительских кредитов в рамках работы банков с проблемной задолженностью. Аналогичный показатель в ипотечном портфеле остался на низком уровне (1,5 %), частично из-за опережающего роста кредитного портфеля. На 30.09.2020 года проблемные и безнадежные кредиты физических лиц были покрыты резервами на 86,8 %, а с учетом всех резервов по портфелю – на 108,5 %.

В сентябре тенденция к сокращению спроса на реструктуризацию, которая наблюдалась в последние месяцы, сохранилась. Объем вновь реструктурированных кредитов населению сократился на 26 %, до 33 млрд руб.

В октябре кредитный портфель населения вырос на 1,9 % – повышенный темп наблюдался уже четыре месяца подряд, что было связано с восстановлением деловой активности после отмены жестких ограничительных мер, смягчением денежно-кредитных условий, а также с действием льготных программ в ипотечном кредитовании. СЗКО в октябре кредитовали население активнее (прирост 2,0 %), чем другие банки из топ-100 (прирост 1,2 %).

Наиболее высокими темпами рос ипотечный кредитный портфель (на 3,3 %). Как и в прошлые месяцы, около 30 % выдач было обеспечено программой льготной ипотеки по ставке 6,5 %, в рамках которой в октябре было предоставлено около 145 млрд руб., а с момента ее запуска – более 720 млрд руб. В конце октября срок действия программы был продлен до 1 июля 2021 года, а общий лимит увеличен с 900 млрд руб. до 1850 млрд руб. При этом банки могут предлагать ставки даже ниже 6,5 %, так как условия субсидирования дают им возможность снизить процентный риск на случай роста ставок.

Прирост потребительских кредитов в октябре составил около 1,5 % на фоне постепенного восстановления доходов населения.

Просроченная задолженность населения выросла довольно существенно – почти на 20 млрд руб. (2,2 %), что выше среднемесячного прироста в 2019 году и за девять месяцев 2020 года (0,5 %). При этом прирост был равномерно распределен по банковскому сектору, что свидетельствовало об общем ухудшении качества портфеля, ожидаемом с учетом ситуации в 2020 году.

В октябре доля проблемных и безнадежных ссуд в кредитах физических лиц продолжала снижение – до 7,6 %. При этом неработающие кредиты в ипотечном портфеле снизились с 1,5 до 1,4 %, а в портфеле необеспеченных потребительских кредитов остались на уровне 9,1 %. На 31.10.2020 года проблемные и безнадежные кредиты населения были покрыты резервами на 87,2 %, а с учетом всех резервов по портфелю – на 109,1 %.

В октябре возобновилась тенденция к сокращению спроса на реструктуризацию кредитов: объем реструктурированных за месяц кредитов населению сократился по сравнению с сентябрем на 26 %, до 25 млрд руб.

В ноябре портфель кредитов населению вырос умеренно – на 131 млрд руб. (0,7 %) (без учета секьюритизации ипотечных кредитов на сумму около 200 млрд руб. одной из СЗКО). Скорректированный прирост составил 1,7 %, что соответствует динамике предыдущих месяцев. СЗКО кредитовали население более активно (прирост 1,8 %), чем прочие крупные банки из топ-100 (прирост 1,3 %).

Ипотечный портфель в ноябре вырос на 0,7 %, что существенно ниже темпов сентября-октября. Как и в прошлые месяцы, около трети выдач было обеспечено программой льготной ипотеки по ставке 6,5 %, в рамках которой в ноябре было предоставлено кредитов примерно на 155 млрд руб., а с момента ее запуска – примерно на 875 млрд руб. Банк России прогнозировал, что по итогам 2020 года рост ипотечного портфеля может превысить показатель прошлого года (за 2019 год – около 20 %, с исключением влияния секьюритизаций).

Качество ипотечного портфеля больших опасений не вызывало, но отдельные индикаторы потенциальных рисков наблюдались – несколько выросла доля кредитов с низким первоначальным взносом (с 23,9 % в II квартале 2020 года до 31,7 % в III квартале 2020 года), а также произошел существенный рост объема просроченной задолженности (на 5 % за период с начала мая по конец октября), который пока не отразился в относительных показателях на фоне роста кредитного портфеля. Также надо отметить, что из-за роста цен на жилье на первичном рынке, который за 9 месяцев 2020 года составил около 10 %, снизилась эффективность льготных программ и доступность жилья, несмотря на сокращение ипотечных ставок (в среднем до 7,3 % годовых в октябре – с 8,8 % в январе 2020 года).

Прирост потребительских кредитов в ноябре также несколько замедлился (1,1 %) по сравнению с октябрем (1,5 %), что можно связать с ростом неопределенности из-за ухудшения эпидемической обстановки.

Просроченная задолженность физических лиц по полученным кредитам выросла за ноябрь на 12,3 млрд руб. (1,3 %), что выше среднемесячного прироста в 2019 году и за 10 месяцев 2020 года (0,6 %). При этом прирост был равномерно распределен по банковскому сектору и, очевидно, отражал влияние пандемии.

По состоянию на 30.11.2020 года в сегменте НПС доля кредитов, просроченных дольше 90 дней, выросла до 9,0 с 7,5 %, что не является критичным, а в ипотечном портфеле – осталась на уровне 1,4 %. Банк России считает, что эти проблемные кредиты не представляют большого риска, поскольку они надежно покрыты резервами – на 88 %, а с учетом всех резервов по портфелю – на 110 %. Объем кредитов населению, реструктурированных за месяц, снизился на 17,2 %, до 26,9 млрд руб.

Прирост объема кредитов населению в декабре был невысоким (0,7 %, с корректировкой на секьюритизацию – 1,2 %).

Ипотечный портфель, по опросам крупнейших банков, в декабре вырос на 2,8 % (с корректировкой на секьюритизацию), что несколько ниже темпов в сентябре-ноябре. Доля программы «Льготная ипотека 6,5 %» в ипотечном кредитовании снизилась по сравнению с прошлыми месяцами и составила около 20 % (109 млрд руб.). Всего с момента запуска этой программы было выдано кредитов на сумму более 1 трлн руб.

По итогам 2020 года прирост ипотечного портфеля (с корректировкой на секьюритизацию) составил почти 25 %, превысив результат 2019 года, в котором прирост равнялся 20 %. В 2020 году существенную поддержку спросу, помимо снижения ставок, оказала масштабная программа государственной поддержки (в том числе «Льготная ипотека 6,5 %»). Но в результате проявился и ряд нежелательных эффектов, в частности значительный рост стоимости жилья (за 9 месяцев 2020 года – около 10,5 %, что существенно выше уровня инфляции), что снизило доступность жилья для заемщиков, несмотря на снижение ставок.

Еще одной тенденцией на рынке ипотечного кредитования стало увеличение доли кредитов с низким (менее 20 %) первоначальным взносом: 35 % от выдач в III квартале по сравнению с 28 % в II квартале, причем в сегменте кредитования на покупку жилья на первичном рынке, на который распространялись льготы, эта доля выросла еще больше: с 24 до 40 %.

Потребительские кредиты в декабре, по данным опросов кредитных организаций, по-прежнему росли умеренно (0,6 % после 1,1 % в ноябре). Всего с начала года прирост составил 9,2 %, что существенно ниже, чем в 2019 году (20,9 %). Из-за неопределенности, связанной с пандемией, банки снизили долю одобряемых кредитов, но и население, не будучи уверенным в сохранении уровня доходов в условиях пандемии и возможности обслуживать кредитный долг, тоже осторожнее брало новые потребительские кредиты.

В декабре просроченная задолженность населения по кредитам снизилась на 9,2 млрд руб. (1,0 %). Данные о качестве кредитного портфеля населения на конец 2020 года на момент подготовки статьи еще не были опубликованы.

**Заключение.** Таким образом, ситуация на российском рынке кредитных услуг населению в 2020 году оставалась относительно стабильной. Сохранение объемов рынка кредитных услуг физическим лицам обеспечивалось главным образом крупными банками, в том числе с государственным участием.

Значимое снижение объема кредитования и замедление темпов его роста наблюдались только в апреле и мае, когда страна находилась в условиях действия наиболее строгих ограничительных мер противодействия распространению коронавирусной инфекции, при этом наибольшее падение объемов произошло в автокредитовании. Также уязвимыми кредитными продуктами в условиях пандемии оказались необеспеченные потребительские кредиты, особенно выданные на короткий срок.

Основную поддержку рынку кредитных услуг населению в условиях пандемии оказало ипотечное жилищное кредитование по льготным государственным программам. Всего с момента запуска программы «Льготная ипотека 6,5 %» было выдано кредитов на сумму более

1 трлн руб. Прирост ипотечного портфеля с учетом секьюритизации оказался даже выше результата 2019 года.

Существенного падения качества кредитного портфеля населения в 2020 году не произошло, покрытие резервами проблемных и безнадежных кредитов физическим лицам осталось на относительно высоком уровне. Значимую роль в поддержании ликвидности сыграли программы реструктуризации кредитов пострадавших от пандемии заемщиков в рамках собственных программ банков или кредитных каникул, предусмотренных законом. Однако снижение качества розничного кредитного портфеля банков является основным риском на ближайшую перспективу, поскольку по мере завершения программ государственной поддержки и программ реструктуризации и исчерпания накоплений у части населения в 2021 году неплатежи по кредитам могут увеличиться.

Динамика дальнейшего развития сферы кредитных услуг населению будет зависеть от продолжительности и характеристик эпидемического процесса, скорости и времени восстановления экономики страны в постпандемический период, динамики занятости и реальных доходов населения, воздействия на кредитную активность решений Банка России в области денежно-кредитной политики и государственных мер по поддержке кредитного рынка. Результаты проведенного исследования могут быть использованы в качестве информационной базы для принятия управленческих решений различного уровня в сфере кредитных услуг населению.

#### Список литературы

1. Demirguc-Kunt A., Pedraza A., Ruiz-Ortega C. Banking Sector Performance During the COVID-19 Crisis. Policy Research Working Paper 9363 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/209481597431651590/pdf/Banking-Sector-Performance-During-the-COVID-19-Crisis.pdf>
2. Крылова Л.В. Коммерческие банки в условиях пандемии: условия устойчивости и факторы риска // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 1. С. 191-200.
3. Маленкина Т.М., Ольховец А.Н. Кредитная политика российских коммерческих банков в условиях пандемии коронавирусной инфекции // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2020. № 19 (35). С. 36-41.
4. Плиева А.Р., Басиев Д.В. Функционирование банковской системы России в условиях пандемии // Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (121). С. 131-133.
5. Экономика и банки в условиях глобальной нестабильности. Аналитические материалы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://asros.ru/upload/iblock/204/1-razdel.pdf>
6. Андрюхин А.Ю. Уровень социально-экономического развития региона как фактор кредитной нагрузки на его население // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 3 (27). С. 5-13.
7. О развитии банковского сектора Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cbr.ru/analytics/>
8. Сводные данные о реализации мер по ограничению последствий пандемии коронавирусной инфекции. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.cbr.ru/vfs/finstab/plan\\_limit\\_covid.pdf](http://www.cbr.ru/vfs/finstab/plan_limit_covid.pdf)

#### References

1. Demirguc-Kunt A., Pedraza A., Ruiz-Ortega C. Banking Sector Performance During the COVID-19 Crisis. Policy Research Working Paper 9363. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/209481597431651590/pdf/Banking-Sector-Performance-During-the-COVID-19-Crisis.pdf>
2. Krylova L.V. Kommercheskie banki v usloviyah pandemii: usloviya ustojchivosti i faktory riska [Banks in a pandemic: resilience and risk factors] // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2021. № 1. S. 191-200. (in Russian).
3. Malenkina T.M., Ol'hovec A.N. Kreditnaya politika rossijskih kommercheskih bankov v usloviyah pandemii koronavirusnoj infekcii [Credit policy of Russian banks in the context of the coronavirus pandem-

ic] // *Mnogourovnevoe obshchestvennoe vosпроизводство: voprosy teorii i praktiki*. 2020. № 19 (35). S. 36-41. (in Russian).

4. Plieva A.R., Basiev D.V. Funkcionirovanie bankovskoj sistemy Rossii v usloviyah pandemii [The functioning of the Russian banking system in the context of a pandemic] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2020. – № 8(121). S. 131-133. (in Russian).

5. *Ekonomika i banki v usloviyah global'noj nestabil'nosti. Analiticheskie materialy* [Economy and banks in the context of global instability. Analytical materials]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://asros.ru/upload/iblock/204/1-razdel.pdf> (in Russian).

6. Andryuhin A.Yu. Uroven' social'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona kak faktor kreditnoj nagruzki na ego naselenie [The level of socio-economic development of the region as a factor of the credit load on its population] // *Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2020. № 3 (27). S.5-13. (in Russian).

7. O razvitii bankovskogo sektora Rossijskoj Federacii [On the development of the Russian banking sector] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.cbr.ru/analytics/> (in Russian).

8. Svodnye dannye o realizacii mer po ogranicheniyu posledstvij pandemii koronavirusnoj infekcii [Summary data on the implementation of measures to limit the consequences of the coronavirus pandemic] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.cbr.ru/vfs/finstab/plan\\_limit\\_covid.pdf](http://www.cbr.ru/vfs/finstab/plan_limit_covid.pdf) (in Russian).

**Елена Витальевна Родионова**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры финансов, экономики  
и организации производства  
Поволжского государственного  
технологического университета, Россия  
e-mail: [rodionovaev@volgatech.net](mailto:rodionovaev@volgatech.net)

**Elena V. Rodionova**

ORCID ID 0000-0003-3174-614X  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of Finance, Economics and Industrial Engineering, Volga State  
University of Technology, Russia  
e-mail: [rodionovaev@volgatech.net](mailto:rodionovaev@volgatech.net)

---

Образец для цитирования:

*Родионова Е.В.* Развитие российского рынка кредитных услуг населению в условиях пандемии COVID-19 // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2021. № 2 (30). С. 97-107.

Cite this article as:

*Rodionova E.V.* Retail lending market in Russia under COVID-19 pandemic // *Actual Problems of Economics and Management*. 2021. № 2 (30). P. 97-107 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 24.02.2021 г., принята к опубликованию 24.03.2021 г.

УДК 658, 338.984, 338.368  
экономические науки

В.Г. Санков, С.А. Морозов

## ВОСТРЕБОВАННЫЙ СЕГОДНЯ ПРАКТИКОЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

V.G. Sankov, S.A. Morozov

## MANAGEMENT OF PRODUCTION SYSTEMS DEMANDED BY TODAY'S PRACTICE

Актуальность рассматриваемого вопроса менеджмента производственных систем рассматривается с позиции исторического развития методологии. В статье приведен краткий экскурс в историю формирования научно-теоретического менеджмента. Показаны этапы и содержание подходов к менеджменту, вызываемые потребностями организации управления и революционных преобразований аппарата производства, его технологий и техники. Раскрыты достоинства таких востребованных сегодня подходов менеджмента как логистический Э. Голдратта и Э. Деминга. Процессы постоянного улучшения сегодняшний менеджмент полностью объясняет цикличностью вместе с реализацией концепций кайдзен и реинжиниринга бизнес-процессов. В результате исследования сделаны выводы о системном построении процесса менеджмента кадров и бизнес-процессов лучших мировых практик, что проявляется в многообразии публикаций разных вариантов ориентирования теоретического менеджмента.

*Ключевые слова:* менеджмент, подход к менеджменту, школы управления, кибернетический подход, системный подход, ситуационный подход, процессный подход, теория ограничения систем

### Введение

Развитие производственных систем в XXI веке идёт под методологическим влиянием научных школ по менеджменту, сформировавшихся к концу XX и началу наступившего века.

Толчком к формированию теоретических оснований производственного менеджмента явилось окончание Второй мировой войны. Экономики стран-участниц этих событий стали быстрыми темпами восстанавливаться. Производственные предприятия стали набирать высокие темпы наращивания объемов производства мирной продукции, товаров народного по-

The relevance of the issue of production systems management is considered from the standpoint of the historical development of the methodology. The article provides a brief excursion into the history of the scientific and theoretical management formation. The stages and content of approaches to management, caused by the needs of the organization of management and revolutionary transformations of the production apparatus, its technologies and techniques, are shown. The advantages of such demanded today approaches of management as logistic, E. Goldratt and E. Deming, which are in demand today, are revealed. Today's management fully explains the processes of continuous improvement by cyclicity, together with the implementation of the concepts of kaizen and reengineering of business processes. As a result of the study, conclusions were drawn about the systematic construction of the personnel management process and business processes of the best world practices. It is manifested in the variety of publications of different variants of theoretical management orienting.

*Keywords:* management, approach to management, schools of management, cybernetic

требления, и быстро наводнили своей продукцией рынки, принципиально изменив содержательную сущность их функционирования. Послевоенные рынки в массе своей по всем видам товаров были дефицитными, что в менеджменте производства ориентировало стратегию развития производства на увеличение объёмов производства продукции. Уже к 50-м годам послевоенного времени по многим видам товарных рынков обозначился перелом от дефицитной формы функционирования к функционированию насыщенных рынков. Этот процесс перед менеджментом производства поставил проблемы решения задач гарантированного сбыта произведенных товаров: проблемы переключения с рынков дефицитного характера, определяемых как «рынки продавцов», на рынки, насыщенные товарами, определяемые как «рынки покупателей». Обозначилась смена ролей участников рыночных операций, приоритетов в «ценовой процедуре» купли-продажи. Пришло осознание подчинённой роли производства требованиям покупателей на рынке.

Однако этот период характеризовался не только настроением предприятий на восстановление производства и наращивание его объёмов. Он попадает на возрастающую фазу четвёртого длинного цикла (по Кондратьеву Н.Д.). А это можно трактовать как время кардинальной модернизации и омолаживающего развития производительных сил, перестройки материальной базы как господствующего, существующего технологического уклада, так и набирающего силу нового промышленного производства на новой технической и технологической основе.

Развитие нового постиндустриального технологического уклада, повсеместное строительство производственных предприятий на основе новой прогрессивной техники и технологий в организации своей работы ставило перед менеджментом новые задачи – соответствия его методов и моделей задачам трансформирующегося производства. Массовое появление более технологичных производств вовлекает в больших масштабах трудовые ресурсы высокой квалификации. Возрастание роли этого нового поколения трудовых ресурсов в усложняющихся производствах требовало и адекватного менеджмента, организации трудовых процессов на новой более прогрессивной научно-теоретической базе, обеспечивающей высокий уровень трудовой производительности.

### **Теоретический анализ**

Научная основа менеджмента создаётся на рубеже XIX – XX вв. усилиями Фредерика Уинслоу Тейлора и его последователей Фрэнка Гилбрета, Лилиан Гилбрет, Генри Лоуренса Гантта, Гаррингтона Эмерсона, Генри Форда и др., развивается Анри Файолем, Максом Вебером накануне второй половины XX века. В исследованиях проходят успешную «обкатку» идеи достижения организации труда работников до «машинного» уровня (Тейлор), превращения производства в единую «линейную нормируемую систему с безличным управлением организацией» (Вебер). Привлекается внимание учёных менеджмента к психологическим, социальным, поведенческим потенциальным возможностям работников предприятий, их способностям к обучению, вплоть до уроков японского менеджмента (Мери Паркер Фоллетт, Крис Аржирис, Ренсис Лайкерг, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг и др.). Плодотворность и высокая практическая результативность от использования в управлении наработанных «социально-гуманитарных» методов этими исследователями и их последователями открыли продуктивное направление научного поиска в выявлении латентных резервов повышения производительности труда, скрытых в использовании самих трудовых ресурсов. Оно активно разрабатывается вплоть до сегодняшнего времени.

Позитивным моментом в теоретическом развитии менеджмента и практике его применения в 50-е годы XX столетия стало признание и использование системного подхода в представлении объекта управления – предприятий и организаций (Л. Ф. Берталанфи, Ч. Бернхард, Р.Э. Калман). Особенно важным моментом стало и системное представление функций управления как единого комплекса в технологии реализации процесса управления, взаимосвязанного и взаимообусловленного. Принятие системного подхода к объекту и процессу

управления стало мощным толчком к продуктивному использованию принципов нового подхода на практике. Управление и в теоретическом отношении, и в практике применения менеджмента всё острее ощущало влияние возрастающей динамичности процессов окружающей и внутренней среды производственных систем на оптимальность и конструктивность вырабатываемых и реализуемых решений. Еще в 1920-е годы был открыт «закон ситуации» (М.П. Фоллетт). А в конце второго пятидесятилетия исследованиями П.Ф. Друкера, А. Чандлера, Р. Дэйвиса, П. Лоуренса, Дж. Лорш и их последователей ситуационное управление получает не просто признание, а и основательное развитие в теории и применение в практике менеджмента.

Таблица 1. Полупериоды больших циклических волн Н.Д. Кондратьева \*\*

| Номер цикла   | Фаза волны   | Полупериоды волн                                      | Эпоха                  | Тип хозяйственного управления |
|---|--------------|---|------------------------|-------------------------------|
| 1   | Возрастающая | с конца 80-х - начала 90-х гг. 18 в. до 1810-1817 гг. | Докапиталистическая    | Традиционное                  |
|   | Падающая     | с 1810-1817 до 1844-1851 гг.                          |                        |                               |
| 2   | Возрастающая | с 1844-1851 до 1870- 1875 гг.                         | Зарождение капитализма | Ремесленное                   |
|   | Падающая     | с 1870-1875 до 1890-1896 гг.                          |                        |                               |
| 3   | Возрастающая | с 1890-1896 до 1914-1920 гг.                          | Индустриальная         | Менеджерское                  |
|   | Падающая     | с 1914-1920 до 1940-1946 гг.*                         |                        |                               |
| 4   | Возрастающая | с 1940-1946 до 1966-1972 гг.*                         | Постиндустриальная     | Системное                     |
|   | Падающая     | с 1966-1972 до 1992-1998 гг.*                         |                        |                               |
| 5   | Возрастающая | с 1992-1998 до 2018-2024 гг.*                         | Информационная         | Самоуправление                |
|   | Падающая     | с 2018-2024 до 2044-2050 гг.*                         |                        |                               |
| * Получено экстраполяцией на основе применения методологии Н.Д. Кондратьева |              |   |                        |                               |
| ** [1]  |              |   |                        |                               |

Следует заметить, что появление очередного направления в развитии теории менеджмента, очередной школы менеджмента в последние годы XX века определялось продуктивным интегрированием, соединением идей уже существующих школ с новыми идеями для решения определённых классов задач и проблемного комплекса задач и функционирования и развития производственных систем. В начале второй половины прошлого столетия в теорию менеджмента активно пробиваются из опыта практического применения решения сложных и динамических задач обновляющегося производства системный, ситуационный и процессный подходы к менеджменту. Эти подходы кардинально трансформировали научную его базу, приводя науку об управлении в соответствие с современным процессом трансформации промышленно-производственного сектора в мировой экономике. И в этом, пожалуй, решающую роль сыграли практические и научные события текущего исторического момента в мире. Во-первых, удаchi менеджмента в решении фрагментарных логистических задач, требовавших

осознанного использования процессного операционного решения неразрывной цепочки последовательных задач системного характера. Во-вторых, начало эпохи развития кибернетической науки, положенное выходом в свет книги Норберта Винера «Кибернетика или управление и связь в животном и машине» [2].

Определяя содержание менеджмента, практикуемого в современном производстве, следует особо признать использование интегрированных вариантных подходов, сочетающих элементы системного, ситуационного и процессного подходов, комбинируемых под решение стоящих перед менеджментом задач. И здесь особенно привлекательными и продуктивно «работающими» сегодня подходами к менеджменту являются, на наш взгляд:

- 1) логистический подход;
- 2) подход профессора Элияху Голдратта;
- 3) подход профессора Эдварда Деминга.

Подходы прошли испытание временем и ориентированы на эффективный менеджмент процессами с целями разных временных горизонтов. Подавляющая часть ранее разрабатываемых методов ориентировалась на применение в управлении на достижение результатов в текущем времени, то есть применение явно не обуславливалось границами времени. В конце XX и начале XIX века ситуация начинает меняться. Развитие производственных систем испытывает прямое давление внешней среды на формирование их целевого вектора. А это, в свою очередь, предъявляет требования и к содержательной стороне новых подходов в теории менеджмента, находящих отражение в учёте возможности решения текущих и стратегических задач функционирования и развития производственных систем.

Логистический подход к менеджменту заметно эффективно реализуется на оперативном уровне управления в достижении целей в реальном масштабе времени и, по существу, включает согласованное, скоординированное процессное управление всеми задействованными в технологических процессах ресурсами: и информационными, и техническими, и трудовыми, и финансовыми.

Подход, разработанный профессором Э. Голдраттом, соответствует управлению процессами с достижением целей в текущем периоде времени – в основном от месяца до года и ориентирован на управление решением комплекса задач, направленного на «расширение узких мест» в производственных системах с целью обеспечения роста объёмов производства продукции «здесь и сейчас».

Эффективность подхода к менеджменту Э. Деминга достигается на длительном горизонте. Управление ориентировано на достижение целей длительного периода времени, на основе непрерывной текущей реализации процедуры тотального непрерывного качественного совершенствования производства продукции (растущего тотального качества) как инструмента решения стратегических задач непрерывного закрепления компаний на лидирующих позициях на рынке своей продукции за счёт постоянного сохранения и наращивания превосходства над конкурентами в качестве.

Логистический подход к менеджменту выделился из направления теоретического развития «менеджмента материальными потоками», которое в силу высокой актуальности и масштаба проблемы для производства и обращения в экономике и специфики объекта исследования определилось в самостоятельное, бурно развивающееся научное направление – логистика. Логистический менеджмент сложился и стал быстро развиваться на основе двух обстоятельств, сыгравших решающую роль в его быстром научном оформлении и практическом распространении.

Во-первых, теория менеджмента ориентирована на решение практических задач в послевоенный период (после окончания Второй мировой войны). Фронтные специалисты в «исследовании операций» стали успешно осваивать решение назревших задач на промышленных предприятиях по эффективному обеспечению управления движением материальных ресурсов [3].

Во-вторых, общие теоретические наработки менеджмента уже в большой мере к этому времени содержали достаточный задел для развития логистического подхода в теории управления материальными потоками. Методология решения операционных задач сформировалась, и уже нарабатывалась практика её использования на решении военных задач. Подобно операциям непрерывных военных действий, требовавшим обоснованных и просчитываемых решений, определяемых процессным видом деятельности как субъектов управления – командных штабов, так и объектов управления – соединений, пришедшие на предприятия фронтовые специалисты были вооружены ею. При этом методология аккумулировала принципы и положения системного и ситуационного подходов для выработки решений в условиях динамики текущей производственной и рыночной ситуации. Логистический подход к менеджменту был подготовлен в определённом объёме научными разработками теории менеджмента, в том числе и в формировании понятийного поля. Однако этих наработок было ещё недостаточно, чтобы удовлетворять требованиям отражения специфики описания задач, их решения и эффективного логистического менеджмента. И в связи с этим стал быстро эволюционировать понятийный аппарат логистики, формироваться её тезаурус. Этот процесс интенсивно продолжается и в настоящее время в области как расширения поля логистических понятий, так и схемы классификационных отношений между ними. Прагматическая ориентация понятий проводится с целью выделения понятийного поля «Логистика» из ставшего ограничивающим для решения логистических задач понятийного поля «Менеджмент» [4, 5].

Её методологический аппарат не мог удовлетвориться теми принципами, методами и моделями, которые к этому времени предлагал количественный подход к менеджменту, сформировавшийся во второй половине XX столетия (Д. Форестер, А. Раппопорт, Р. Калман, Л. Клейн, В. Леонтьев, Л. Канторович и др.). Логистика востребовала практически все разделы и методы современной математики, применимые для решения широкого круга практических задач с разным уровнем информационной обеспеченности: детерминированных, вероятностных и задач в условиях неопределённости; стала активным пользователем всех видов моделей и особенно имитационных на основе использования ЭВМ.

### **Эмпирический анализ**

Принципиальным моментом в развитии логистического подхода в менеджменте стало углубление механизма менеджмента в решении задач управления материальными потоками, где требовалась высокая оперативность для повышения его эффективности в условиях быстро меняющейся внешней среды. В дополнение к этому важную роль играла специфика производственного процесса логистики, в котором объект деятельности – услуга (не физикотехническая трансформация объекта), а внешние условия протекания процесса адекватно учитывались разнообразными моделями оптимизации исследования операций. Условиями для адаптации к этой ситуации стали вычислительные машины и на их основе своевременное информационное обеспечение.

По данным разных источников, в период до 1950 г. решаются фрагментарно отдельные задачи логистики [6]. Однако затем теоретическая база менеджмента логистики начала быстро впитывать и распространять интегрирование идей оптимизации на производственные бизнес-процессы, которые охватывают весь цикл деятельности фирмы – от закупки сырья, материалов и комплектующих изделий до сбыта готовой продукции на рынках товаров. Признание и осознание в качестве целостных систем, цепей бизнес-процессов «закупки-производства-сбыта» на предприятиях привело и к идее развития теоретической базы управления такими интегрированными производствами на системных, ситуационных, процессных и кибернетических принципах, а затем – и к идее подчинения цели их функционирования удовлетворению динамичного рыночного спроса. Заключительной фазой формирования управленческого подхода явилось формирование логистической концепции организации и управления производствами предприятий, работающими в конкурентной рыночной среде. Так сформировалась продуктивная и адекватная социально ориентированной экономике тео-

ретическая база управления не только материальными потоками, но и всеми видами современного производства в рыночных условиях. Содержательно формирование логистического подхода к менеджменту аккумулировало все лучшие положения и принципы исторически предшествующих и вновь появляющихся подходов, естественно интегрированных в логистическую оболочку универсального инструментария, обеспечившего ему высокую разрешающую способность производственных и других задач в пространстве деловой активности социально-экономического сообщества.

Другой, на наш взгляд, широко применяемый подход к менеджменту во второй половине XX столетия и начале XIX века, ставший вехой в эффективности производственного менеджмента, – это подход профессора Э. Голдратта [7, 8]. Его содержательную основу определили положения, на первый взгляд, простые, но весьма эффективные в управлении производством. Основная идея его подхода – «управление, основанное на здравом смысле». Управление на основе представления производства в виде систем и действия внутри них системных закономерностей.

### **Результаты исследований**

Сформулированная теория ограничения систем (ТОС) позволила определить два важнейших обстоятельства применительно к действующим системам производства, а именно имеющиеся различия (неравенство) в производительности звеньев производственных цепочек на современных предприятиях и второе – стремление менеджеров загружать звенья на полные их локальные производительности. Из этого профессор Э. Голдратт сделал два очевидных и важных вывода. Во-первых, необходимо осуществлять наращивание пропускной способности «узкого места» (звена), и во-вторых, обеспечивать синхронизацию режима работы всей производственной цепочки по ритму работы слабого звена – «узкого места». А инструментом повышения производительности системы в целом, в которой найдено «слабое звено», является механизм, определённый автором как «барабан, буфер, веревка». ТОС позволяет достичь выдающихся результатов, вооружив менеджмент инструментом повышения эффективности работы компаний, и, что особенно примечательно, при: а) сохранении на неизменном уровне штатов предприятий, и б) отказе от дополнительных инвестиций в развитие производственного аппарата компании. Решающим в этом подходе для достижения высоких результатов является правильный выбор точки для приложения преобразующих действий. Прорыв пять шагов: 1) нахождение ограничения («узкого места») системы; 2) увеличение пропускной способности «узкого звена»; 3) подчинение работы остальных частей системы ритму работы тормозящего производство звена; 4) уменьшение ограничения системы; 5) возврат к шагу 1 (для выявления нового узкого места в изменившихся условиях). Последовательно решая проблему роста производительности производственной системы, менеджмент одновременно решает и задачу наращивания мощности производства. Важно также и то, что реализация технологического цикла его выполнения, как правило, не требует длительного времени и поэтому оказывается предпочтительной для использования менеджментом в производствах массовой и серийной продукции. Это достоинство подхода к менеджменту на предприятиях, работающих на дефицитный рынок товаров, снискало себе у предпринимателей достойное признание и популярность. Теория ограничений систем дает руководителю возможность создавать упрощенные модели сложнейших производственных и бизнес-систем, позволяющие описывать и контролировать важные события в организации. Предложенный подход к менеджменту сам по себе не только оригинален и прост в решении проблемы быстрого повышения производительности функционирующих производственных систем, но и не исключает параллельного решения задач технического совершенствования производства [9-11].

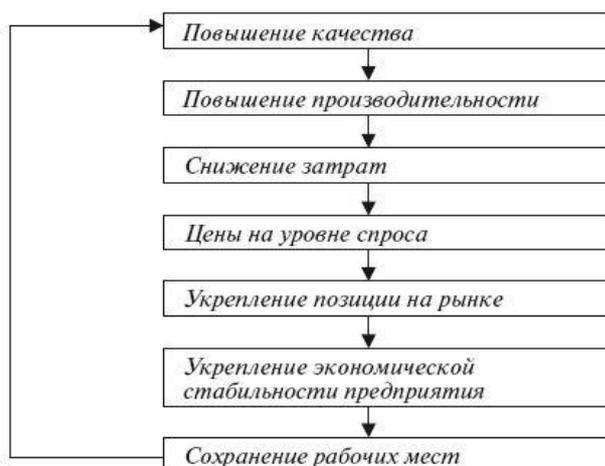


Рис. 1. Цепная реакция по Демингу [14]

Венцом теории совершенства подходов к менеджменту конца второй половины XX столетия стала теория управления качеством Э. Деминга, которая базируется на гуманной философии нравственности. Главное её содержание определили: уважение к личности работника; вовлечение всех сотрудников компании в процесс решения текущих проблем; создание психологической атмосферы, искореняющей страх и обеспечивающей почву для раскрытия у всех сотрудников компании творческого потенциала человека. Такой подход, принципиально отличающийся от традиционной системы управления, ведет к созданию компаний, приобретающих долговременную глобальную конкурентоспособность [13]. Личность работника у Деминга – главное действующее начало в компании, главная ценность в которой – цельность личности, честность, напряженная работа, соблюдение этических норм и приличия во всем, самоуважение, уважение к другим, личная ответственность за порученное дело и поступки – определяющие компоненты, из которых строится философия качества. Основу философии качества по Э. Демингу составляет «система глубинных знаний». Ею должен владеть каждый работник и, тем более, каждый менеджер. Первым шагом к освоению механизма качества должен быть шаг преобразования личности. И он не имеет длительности и наступает с понимания системы глубинных знаний. Результат преобразованной личности – восприятие ею нового смысла своей жизни, событий, чисел, взаимодействий между людьми. При достижении понимания системы глубинных знаний человек воспринимает их как повседневное руководство в своих действиях. Он начинает применять её принципы в отношениях с другими людьми. Он приобретает базовую основу для суждения. Для своих собственных решений и для преобразования организации, в которой он находится. «Система Глубинных Знаний» включает четыре компонента: 1) признание важности системы; 2) знание о естественной изменчивости процессов; 3) элементы теории познания; 4) знания в области психологии. Воспринимать эти компоненты следует как взаимодополняющую системную совокупность областей знаний. Основы теории менеджмента кратко отражены в 14 пунктах, которые, по существу, и являются принципами управления по Э. Демингу. Характерным взглядом автора теории управления на механизм обеспечения качества является высказывание, определяющее главных инициаторов и ответственных за Качество: «Качество – важно, и начинается оно не в цехе, а на самом вершуре управления компанией». Профессор Э. Деминг показывает руководству компании и её работникам, что постоянное повышение качества как компонента программы менеджмента качества влияет на эффективность производства и на стабильность положения работников предприятия, определяя эту взаимосвязь механизмом цепной реакции. А цикл Деминга «планируй – выполняй – проверяй – действуй» – это универсальная модель механизма качественного управления, определяющая инструмент постоянного улучшения всех процессов компании, и распространяется на любую деятельность.



Рис. 2. Цикл «планируй – выполняй – проверь – действуй» [14]

Э. Деминг разработал подход цикла «планируй – выполняй – проверь – действуй» как универсальную модель механизма качественного управления известным американским статистиком У. Шухарта и предложил его для регулирования процессов производства. Э. Деминг расширил область применения этих методов на сферы обслуживания, деятельность административных органов. Он заслуженно снискал звание одного из создателей японского «чуда», в котором стал основоположником процесса возрождения японской экономики в послевоенные годы. С его же именем связано и явление «революции качества».

### **Заключение (основные выводы и рекомендации)**

Западно-европейские и американские исследователи сегодня всё больше склоняются к направлениям развития нестандартных подходов в решении проблем управления, гибких «оппортунистических технологий управления», на волне использования современного духа свободы философских взглядов на социогуманитарное познание и развитие общества, в то время как азиатские, японские учёные придерживаются более классических направлений развития подходов в менеджменте. Их восприятие роли человека в производственных системах канонично и определяется его главной ролью в производстве и в производственных процессах.

В рассмотренной выше концепции менеджмента Э. Деминга, по существу, реализуется концепция самоорганизации, осуществляемой сознательно, путём непрерывного поддержания процессов «постоянного улучшения». Они (эти процессы), например, являются концептуальным стержнем модели производственной системы Toyota (TPS). В этой модели непрерывное совершенствование в центре «Дома TPS», где, и цели, и люди, и стабильные и надежные процессы в единстве образуют систему. Процессы постоянного улучшения сегодняшнего менеджмента полностью объясняет циклом PDCA вместе с реализацией концепций кайдзен и реинжиниринга бизнес-процессов.

Последние достижения развития подходов в менеджменте свидетельствуют, что они всё более разнообразны и масштабы исследования в этой области нарастают как с методологической точки зрения, так и с философской, что проявляется в многообразии публикаций разных вариантов ориентирования теоретического менеджмента.

### **Список литературы**

1. Makasheva N.A. Kondratiev and a new methodological agenda for economics // Russian Journal of Economics. 2021. № 7 (1). P. 50-66 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.32609/J.RUJE.7.56826>

2. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине [пер. с англ.] / [предисл. Г. Н. Поварова, с. 5-28]. 2-е изд. Москва: Сов. радио, 1968. 326 с.
3. Ethiraj S.K., Gambardella A, Helfat C.E. Theory in strategic management // *Strategic Management Journal*. 2018. P. 1529-1535. doi.org/10.1002/SMJ.2796
4. Current trends in the development of logistics professional discourse terminology / E. E. Bylina, T. A. Skopintseva, L. V. Sludneva, E. A. Yurkovskaya // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. doi: 10.1088/1757-899X/760/1/012013
5. Санков В.Г., Юфин Е.А. Эволюция понятийного поля «Логистика» // *Инновационное общество – новая историческая эпоха цивилизационного развития: сб. науч. работ / под общ. ред. В.Р. Атояна*. Саратов: ООО Изд. Центр «Наука», 2009. Т. 2. Ч. 2. С. 194-201.
6. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учеб. / под ред. Б. А. Аникина и Т. А. Родкиной. Москва: Проспект, 2013. 344 с.
7. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Литагент «Альпина», 2014. 480 с.
8. Короткий С. В. Сущность позитивизма и его влияние на становление современной парадигмы управления : монография. Саратов: Вузовское образование, 2019. 99 с. Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS: [сайт]. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80617.html> (дата обращения: 20.10.2020). Режим доступа: для авторизир. пользователей.
9. Шрагенхайм Эли Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании / пер. У. Саламатова. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 296 с.
10. Левит С., Дабнер С. Фрикомыслие: Нестандартные подходы к решению проблем / пер. В. Вдовикова. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 208 с. Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82380.html> (дата обращения: 16.07.2020). Режим доступа: для авторизир. пользователей.
11. Лепский В. Е. Методологический и философский анализ развития проблематики управления. Москва : Когито-Центр, 2019. 341 с. Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/88081.html> (дата обращения: 19.10.2020). Режим доступа: для авторизир. пользователей.
12. Розин М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 336 с. Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82368.html> (дата обращения: 16.07.020). Режим доступа: для авторизир. пользователей.
13. Фидельман Г. Н., Дедиков С. В., Адлер Ю. П. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. 186 с.
14. Круглов М. Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью. Литагент РАНХиГС (Дело), 2011. 390 с.

## References

1. Makasheva N.A. Kondratiev and a new methodological agenda for economics // *Russian Journal of Economics*. 2021. № 7 (1). P. 50-66. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://doi.org/10.32609/J.RUJE.7.56826>
2. Viner N. Kibernetika ili upravlenie i svyaz' v zhitvotnom i mashine [Cybernetics or control and communication in an animal and a machine] / [Predisl. G. N. Povarova, s. 5-28]. 2-e izd. Moskva : Sov. radio. 1968. 326 s.
3. Ethiraj S.K., Gambardella A, Helfat C.E. Theory in strategic // *Strategic Management Journal*. 2018. p. 1529-1535. doi.org/10.1002/SMJ.2796
4. Current trends in the development of logistics professional discourse terminology / E. E. Bylina, T. A. Skopintseva, L. V. Sludneva, E. A. Yurkovskaya // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. doi: 10.1088/1757-899X/760/1/012013
5. Sankov V.G., Yufin E.A. Evolyuciya ponyatijnogo polya «Logistika» [Evolution of the conceptual field «Logistics»] // *Innovacionnoe obshchestvo – novaya istoricheskaya epoha civilizacionnogo razvitiya: sb. nauch. rabot. T. 2. Ch. 2 / pod obshch. red. V.R. Atoyana*. Saratov: ООО Izd. Centr «Nauka», 2009. S. 194-201.
6. Logistika i upravlenie cepyami postavok. Teoriya i praktika. Osnovy logistiki: ucheb. [Logistics and supply chain management. Theory and practice. Basics of logistics] / pod red. B. A. Anikina i T. A. Rodkinoy. Moskva: Prospekt, 2013. 344 s.
7. Goldratt E. Cel'. Process nepreryvnogo sovershenstvovaniya [Continuous improvement process]. Litagent «Al'pina», 2014. 480 s.

8. Korotkij S. V. Sushchnost' pozitivizma i ego vliyanie na stanovlenie sovremennoj paradigmy upravleniya : monografiya [The essence of positivism and its influence on the formation of the modern paradigm of management: monograph]. Saratov : Vuzovskoe obrazovanie, 2019. 99 s. Tekst : elektronnyj // EBS IPR BOOKS : [sajt]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.iprbookshop.ru/80617.html> (data obrashcheniya: 20.10.2020). Rezhim dostupa: dlya avtorizir. pol'zovatelej.

9. Shragenhajm Eli Teoriya ogranichenij v dejstvii: Sistemnyj podhod k povysheniyu ef-fektivnosti kompanii [Theory of Constraints in Action: A Systematic Approach to Improving Company Performance] / per. U. Salamatova. Moskva: Al'pina Pabli-sheer, 2019. 296 c.

10. Levit S., Dabner S. Frikomyslie: Nestandartnye podhody k resheniyu problem [Freemind: Unconventional Approaches to Problem Solving] / per. V. Vdovikova. Moskva : Al'pina Publisher, 2019. 208 c. Tekst : elektronnyj // EBS IPR BOOKS : [sajt]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.iprbookshop.ru/82380.html> (data obrashcheniya: 16.07.2020). Rezhim dostupa: dlya avtorizir. pol'zovatelej.

11. Lepskij V. E. Metodologicheskij i filosofskij analiz razvitiya problematiki upravleniya [Methodological and philosophical analysis of the development of management problems]. Moskva : Kogito-Centr, 2019. 341 c. Tekst: elektronnyj // EBS IPR BOOKS: [sajt]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.iprbookshop.ru/88081.html> (data obrashcheniya: 19.10.2020). Rezhim dostupa: dlya avtorizir. pol'zovatelej

12. Rozin M. Uspekhi bez strategii: Tekhnologii gibkogo menedzhmenta [Success Without Strategy: Agile Management Technologies]. Moskva : Al'pina Publisher, 2019. 336 c. Tekst : elektronnyj // EBS IPR BOOKS : [sajt]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.iprbookshop.ru/82368.html> (data obrashcheniya: 16.07.2020). Rezhim dostupa: dlya avtorizir. pol'zovatelej.

13. Fidel'man G.N., Dedikov S.V., Adler YuP. Al'ternativnyj menedzhment: put' k global'noj konkurentosposobnosti [Alternative management: the path to global competitiveness] Moskva : Al'pina Biznes Buks, 2019. 186 c.

14. Kruglov M. Innovacionnyj proekt. Upravlenie kachestvom i effektivnost'yu [An innovative project. Quality and performance management]. Litagent RANHiGS (Delo), 2011. 390 s.

**Виктор Григорьевич Санков**

доктор экономических наук, профессор  
Саратовского государственного  
технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Саратов, Россия  
e-mail: [sankovvg@mail.ru](mailto:sankovvg@mail.ru)

**Victor G. Sankov**

ORCID ID: 0000-0002-6692-0489  
Full Professor, Yuri Gagarin  
State Technical University of Saratov,  
Russia  
e-mail: [sankovvg@mail.ru](mailto:sankovvg@mail.ru)

**Сергей Алексеевич Морозов**

кандидат экономических наук, доцент  
Саратовского государственного  
технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: [morozovsa@sstu.ru](mailto:morozovsa@sstu.ru)

**Sergey A. Morozov**

ORCID ID: 0000-0002-6713-528X  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Yuri Gagarin State Technical  
University of Saratov, Russia  
e-mail: [morozovsa@sstu.ru](mailto:morozovsa@sstu.ru)

---

Образец для цитирования:

*Санков В.Г., Морозов С.А.* Востребованный сегодня практикой менеджмент производственных систем // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 108-117.

Cite this article as:

*Sankov V.G., Morozov S.A.* The management of production systems that is in demand today in practice // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 108-117. (in Russian).

УДК 332.14  
экономические науки

Н.А. Серова

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СРЕДЫ АРКТИЧЕСКИХ РЕГИОНОВ РОССИИ**

N.A. Serova

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF INSTITUTIONAL CONDITIONS OF THE INVESTMENT ENVIRONMENT IN THE ARCTIC REGIONS OF RUSSIA**

Цель статьи заключается в сравнительной оценке качества институциональных условий (институциональной среды), формирующих инвестиционное пространство регионов Арктической зоны Российской Федерации. Оценка осуществлялась на основе разработанного автором методического инструментария. Определено, что наиболее качественная институциональная среда осуществления инвестиционной деятельности сформирована в Мурманской области, а самые низкие значения итоговой оценки продемонстрировали Республика Коми, Чукотский и Ненецкий автономные округа.

*Ключевые слова:* Арктическая зона, регион, инвестиционная среда, институты, инвестиционная стратегия

The purpose of the article is to compare the quality of institutional conditions (institutional environment) that form the investment space of the Arctic zone regions of the Russian Federation. The assessment is carried out on the basis of the methodological tools developed by the author. It was determined that the highest quality institutional environment for investment activities was formed in the Murmansk region, and the lowest values of the final assessment were demonstrated by the Komi Republic, the Chukotka and Nenets Autonomous Okrug.

*Keywords:* Arctic zone, region, investment environment, institutions, investment strategy

### **Введение**

Инвестиционная среда представляет собой совокупность политических, экономических, институциональных и других условий, сложившихся на конкретной территории, которые задают рамки для осуществления там инвестиционной деятельности. В зарубежной и отечественной научной литературе существует значительное количество работ, посвященных вопросам анализа и оценки состояния инвестиционной среды на уровне стран [1, 2], отдельных регионов [3-6] или муниципальных образований [7-9]. В большинстве из них акцент сделан на исследовании инвестиционных процессов, анализе результативности инвестиционной политики, проводимой органами власти, оценке инвестиционной привлекательности или инвестиционного климата территорий.

Вместе с тем исследователями зачастую опускаются институциональные аспекты формирования инвестиционной среды, то есть тех условий, которые определяют возможности и привлекательность осуществления инвестиционной деятельности. Следует отметить, что с формальной точки зрения в России эти институциональные условия могут считаться достаточно единообразными, что связано с началом нового этапа государственной политики по улучшению инвестиционного климата и условий ведения бизнеса в регионах [10]. Главной чертой этого этапа является «желание правительства внедрить на территории страны единые «правила игры», то есть максимально «стандартизировать» институциональную среду в регионах за счет выявления и тиражирования лучших управленческих практик в области совершенствования инвестицион-

ного климата» [9, с. 178-179]. Эти «правила игры» были обозначены в «Стандарте деятельности органов исполнительной власти по обеспечению благоприятного инвестиционного климата» (Стандарт), внедрение которого с 2012 г. стало обязательным во всех российских регионах, а в дальнейшем и на муниципальном уровне (Стандарт 2.0). Обе версии Стандарта зарекомендовали себя как достаточно эффективные инструменты улучшения инвестиционного климата [10]. Однако в силу различий в управленческой деятельности, в том числе и формального отношения региональных властей к внедрению Стандарта, отсутствия учета местной специфики при внедрении «стандартных» институциональных правил и пр., в каждом отдельном регионе сформировалась своя институциональная среда, не всегда отражающая реальные качественные изменения.

Цель настоящей статьи заключалась в сравнительной оценке качества институциональных условий (институциональной среды), формирующих инвестиционное пространство в регионах Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ), перспективы повышения роли которых для социально-экономического развития России и обеспечения национальной безопасности [11-12] обуславливают исключительную актуальность и значимость настоящего исследования. В качестве арктических регионов рассматривались все регионы, территории которых в соответствии с российским законодательством, так или иначе входят в состав АЗРФ: Мурманская и Архангельская области, Ямало-Ненецкий, Ненецкий и Чукотский автономные округа, Красноярский край, Республики Коми, Карелия и Саха (Якутия).

### Материалы и методы исследования

Структура региональной институциональной среды осуществления инвестиционной деятельности может быть представлена в виде функциональных особенностей институтов [9; 13-14]. Иными словами, исходя из определенных функций (законодательных, финансовых, организационных, информационных, инфраструктурных), которые выполняет тот или иной институт, к качественным характеристикам институциональных условий осуществления инвестиционной деятельности следует отнести инвестиционное законодательство, налоговые и финансовые механизмы стимулирования инвестиционной деятельности, состояние инфраструктуры, наличие и уровень проработки инвестиционной стратегии и т. д. (табл. 1).

Таблица 1. Структура и качественные характеристики институциональной среды осуществления инвестиционной деятельности

| Функции институтов           | Качественные характеристики институциональной среды                        | Шкала оценки  |
|------------------------------|--|---|
| Законодательное обеспечение  | K <sub>1</sub> – нормативно-правовые акты по поддержке и защите инвесторов | 0 баллов – отсутствуют;<br>1 балл – имеются                     |
| Финансовое обеспечение       | K <sub>2</sub> – налоговые льготы для инвесторов (коэффициент 1,3)         | 0 баллов – отсутствуют;<br>1 балл – имеются                     |
|                              | K <sub>3</sub> – механизмы финансирования и субсидирования инвестиций      |   |
| Организационное обеспечение  | K <sub>4</sub> – организация по привлечению инвестиций (коэффициент 1,1)   | 0 баллов – отсутствуют;<br>1 балл – имеются                     |
|                              | K <sub>5</sub> – региональная инвестиционная стратегия (коэффициент 1,2)   |   |
| Информационное обеспечение   | K <sub>6</sub> – специализированный интернет-портал (коэффициент 1,1)      | 0 баллов – отсутствует;<br>1 балл – имеется                     |
| Инфраструктурное обеспечение | K <sub>7</sub> – качество автомобильных дорог регионального значения       | 0 баллов – < среднероссийского;<br>1 балл – > среднероссийского |
|                              | K <sub>8</sub> – объекты инвестиционной инфраструктуры (коэффициент 1,3)   | 0 баллов – отсутствуют; 1 балл – менее 5; 2 балла – более 5     |

Источник: составлено автором

В соответствии с этим подходом, опираясь на авторский методический инструментарий [15], была разработана шкала оценки качества институциональной среды осуществления инвестиционной деятельности.

Для расчета интегрального показателя использовался балльный метод. На первом шаге по каждому частному показателю присваивался балл в соответствии со шкалой оценки с учетом весовых коэффициентов, полученных экспертным путем. Уровень проработки региональных инвестиционных стратегий определялся по разделам «приоритетные направления инвестирования и прогнозные сценарии инвестиционного развития региона»; «система целей и задач, на достижение и выполнение которых направлена стратегия», «план мероприятий, направленных на достижение целей стратегии», «целевые индикаторы реализации стратегии». На втором шаге рассчитывалась сумма баллов по всем частным показателям с последующим делением полученного результата на число показателей:

$$Q_i = \frac{\sum_{j=1}^n K_{ji}}{n}, \quad (1)$$

где  $Q_i$  – интегральный показатель качества институциональной среды  $i$ -го региона;  $K_{ij}$  – значение  $j$ -го показателя по  $i$ -му региону;  $n$  – количество показателей.

### Результаты

В регионах АЗРФ внедрение полного «свода единых правил» завершилось в 2015-2016 гг. К этому времени в большинстве из них уже было сформировано законодательство о защите прав инвесторов и поддержке инвестиционной деятельности ( $K_1$ ), а также разработаны региональные инвестиционные стратегии ( $K_5$ ), анализ которых продемонстрировал качественные различия их содержания [16]. В частности, определено, что наиболее проработанным документом с обозначением приоритетов инвестирования, указанием целей, задач и целевых ориентиров их достижения и выполнения, различных прогнозных сценариев инвестиционного развития, подробного механизма реализации и пр. является инвестиционная стратегия Мурманской области. В стратегиях остальных регионов даны достаточно размытые представления о составляющих инвестиционного потенциала региона и вариантах его инвестиционного развития, а в большинстве из них отсутствуют критерии измеримости достижения основной цели и выполнения задач реализации стратегии. Следует отметить, что основные отличия были выявлены не только по уровню проработки стратегий, но и по инфраструктурной составляющей институциональной среды осуществления инвестиционной деятельности, а именно по качеству автомобильных дорог ( $K_7$ ). Так, если, например, на Ямале нормативным требованиям к технико-эксплуатационному состоянию на конец 2019 г. не отвечали 34,4 % автодорог, то в Архангельской области этот показатель превысил 80 %.

С внедрением Стандарта в арктических регионах появились специализированные организации по привлечению инвестиций и советы по улучшению инвестиционного климата ( $K_4$ ), а все основные нормативно-правовые акты и программные документы стали доступны на инвестиционных интернет-порталах ( $K_6$ ). Финансовые механизмы поддержки инвестиционной деятельности (табл. 2) представлены в виде налоговых льгот, для субъектов, реализующих инвестиционные проекты ( $K_2$ ), государственных гарантий, прямого финансирования и субсидирования инвестиционных проектов ( $K_3$ ).

Во всех регионах также создана инфраструктура для размещения производственных и иных объектов инвесторов ( $K_8$ ) – особые экономические зоны со льготными налоговыми условиями, промышленные парки, технопарки, бизнес-инкубаторы и пр. (табл. 3)

В целом по результатам анализа определено, что наиболее целостная институциональная среда поддержки инвесторов и стимулирования инвестиционной активности создана в Красноярском крае, Мурманской области, Республике Саха (Якутия) и Ямало-Ненецком автономном округе (табл. 4).

Таблица 2. Меры поддержки реализации региональных инвестиционных проектов в АЗРФ

| Регионы АЗРФ             | Налог на прибыль, % | Налог на имущество, % |
|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Республика Карелия       | 13,5                | 0,0                   |
| Республика Коми*         | 15,8-16,2           | 0,0                   |
| Архангельская область    | 13,5-16,5           | 0,1                   |
| Ненецкий АО*             | 12,5                | 0,0                   |
| Мурманская область**     | 10,0-15,5           | 0,0                   |
| Ямало-Ненецкий АО        | 14,0                | 1,1                   |
| Красноярский край        | 12,5-13,5           | 0,0                   |
| Республика Саха (Якутия) | 5,0-10,0            | 0,0                   |
| Чукотский АО             | 0,0-10,0            | 0,0-1,1               |

Примечание:

\*Проекты создания нового производства стоимостью от 250 млн руб.;

\*\*Проекты создания нового производства или стоимостью от 100 млн руб.

Источник: составлено автором по данным инвестиционных интернет-порталов регионов АЗРФ.

Таблица 3. Территории со льготными налоговыми условиями в регионах АЗРФ

| Название ТОСЭР   | Налоговые преференции в течение 10 лет  |
|--|---|
| ТОСЭР «Надвоицы», ТОСЭР «Кондопога», ТОСЭР «Костомукша» (Республика Карелия) | Налог на прибыль – 5,0-10,0 %   |
| ТОСЭР «Евма» (Республика Коми)   | Налог на прибыль – 5,0-13,0 %   |
| ТОСЭР «Онега» (Архангельская область)  | Налог на прибыль – 5,0 %*<br>НДПИ - 0 % первые два года, с повышающим коэффициентом 0,2 каждые два года       |
| ТОР «Столица Арктики», ТОСЭР «Кировск» (Мурманская область)                  | Налог на прибыль – 5,0-12,0 %<br>НДПИ - 0,1 % первые два года, с повышающим коэффициентом 0,2 каждые два года |
| ТОСЭР «Железногорск» (Красноярский край)                                     | Налог на прибыль – 5,0-10,0 %   |
| ТОР «Якутия», ТОР «Южная Якутия» (Республика Саха (Якутия))                  | Налог на прибыль – 5,0-10,0 %<br>НДПИ - 0,0 % первые два года, с повышающим коэффициентом 0,2 каждые два года |
| ТОР «Чукотка», Свободный порт Владивосток (Чукотский АО)                     | Налог на прибыль – 0,0-10,0 %<br>НДПИ – 0,0 % первые два года, с повышающим коэффициентом 0,2 каждые два года |

Примечание: \*В течение 5 лет.

Источник: составлено автором по данным инвестиционных интернет-порталов регионов АЗРФ.

Таблица 4. Результаты оценки качества инвестиционной среды осуществления инвестиционной деятельности в регионах АЗРФ (ранжировано по убыванию)

| Регион                   | K <sub>I1</sub> | K <sub>I2</sub> | K <sub>I3</sub> | K <sub>I4</sub> | K <sub>I5</sub> | K <sub>I6</sub> | K <sub>I7</sub> | K <sub>I8</sub> | Q <sub>I</sub> |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Красноярский край        | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 1,2             | 2,2             | 1,0             | 2,6             | 1,43           |
| Мурманская область       | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 1,2             | 2,2             | 0,0             | 2,6             | 1,30           |
| Республика Саха (Якутия) | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 1,2             | 2,2             | 0,0             | 2,6             | 1,30           |
| Ямало-Ненецкий АО        | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 1,2             | 1,1             | 1,0             | 2,6             | 1,29           |
| Республика Карелия       | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 1,2             | 2,2             | 0,0             | 1,3             | 1,14           |
| Республика Коми          | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 0,0             | 1,1             | 1,0             | 2,6             | 1,14           |
| Архангельская область    | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 1,2             | 2,2             | 0,0             | 1,3             | 1,14           |
| Чукотский АО             | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 0,0             | 1,1             | 1,0             | 2,6             | 1,14           |
| Ненецкий АО              | 1,0             | 1,3             | 1,0             | 1,1             | 1,2             | 1,1             | 0,0             | 1,3             | 1,00           |

Источник: рассчитано автором

### Заключение

По результатам оценки качества институциональных условий, формирующих инвестиционное пространство в регионах АЗРФ, определено, что наиболее качественная институциональная среда осуществления инвестиционной деятельности, в том числе и высокий уровень проработки региональной инвестиционной стратегии, сформирована в Мурманской области, а самые низкие значения итоговой оценки продемонстрировали Республика Коми, Чукотский и Ненецкий автономные округа.

Для повышения эффективности инвестиционной политики в регионах АЗРФ необходимо создание максимально благоприятных условий для осуществления инвестиционной деятельности, в частности формирование системы институтов развития и поддержки инвесторов, улучшение информационного обеспечения инвестиционной деятельности и повышение роли стратегического планирования в практике регионального управления инвестициями.

*Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы по государственному заданию ФИЦ КНЦ РАН №0226-2019-0027*

### Список литературы

1. Ershova N. Investment climate in Russia and challenges for foreign business: The case of Japanese companies // Journal of Eurasian Studies. 2017. Vol. 8. № 2. P. 151-160. doi: 10.1016/j.euras.2017.03.001.
2. Yerrabati S. D.D. Hawkes Institutions and Investment in the South and East Asia and Pacific Region: Evidence from Meta-Analysis // Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal. 2016. Vol. 10. № 11. P. 1-48. doi: 10.5018/economics-ejournal.ja.2016-11
3. Цуциева О.Т., Гоконяева А.Р. Инвестиционный климат Дальнего Востока: современное состояние и особенности инвестиционной привлекательности Дальневосточного Федерального округа // Научное обозрение. Экономические науки. 2020. № 3. С. 52-56.
4. Сравнительная оценка инвестиционной привлекательности субъектов Северо-Западного экономического района / Е.А. Янова, М.В. Валдайцева, Н.В. Грибанова, И.М. Лебедева // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5. Ч. 1. С. 154-162.
5. Dyukina T.V., Kordovitch V. Investment climate of the territory: assessment problems // Advances in Economics, Business and Management Research. 2020. Vol. 39. P. 606-611. doi: 10.2991/cssdre-18.2018.124
6. Regional Investment Policy: Analysis and Assessment of the Investment Environment State / G.M. Kvon, I.V. Lushchik, M.A. Karpenko, N.A. Zaitseva, A.A. Kulkov, A.A. Galushkin, N.M. Yakupova // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. № 12 (5b). P. 835-853. doi: 10.12973/ejac.2017.00215a

7. Емельянова Е.Е. Теоретические аспекты формирования инвестиционного климата для привлечения инвестиций в экономику города // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2014. № 5 (42). С. 16а-20.

8. Факторы институциональной среды в оценке предпринимателем инвестиционного климата муниципальных образований / А.Ю. Коковихин, Е.С. Огородникова, Д. Уильямс, А.Е. Плахин // Экономика региона. 2017. Т. 13. № 1. С. 80-92

9. Оборин М.С. Шерешева М.Ю., Пахалов А.М. Институциональная среда как фактор формирования инвестиционного климата малых городов России // *Arg Administrandi* (Искусство управления). 2017. Т. 9. № 3. С. 370-394. doi: 10.17072/2218-9173-2017-3-370-394

10. Пахалов А.М. Региональный инвестиционный стандарт как институциональный инструмент улучшения инвестиционного климата в регионах России // *Регион: Экономика и Социология*. 2019. № 2 (102). С. 246-269.

11. Serova N.A. Regional Investment Policy Formation in the Russian Arctic // *Advances in Social Science: Education and Humanities Research*. 2019. Vol. 298. P. 499-501. doi: 10.2991/essd-19.2019.109

12. Корчак Е.А. Н.А. Серова Полярные взгляды на Заполярье: арктическая политика России и зарубежных стран // *Контурь глобальных трансформаций: политика, экономика, право*. 2019. № 12 (5). С. 145-159. doi: 10.23932/2542-0240-2019-12-5-145-159

13. Институциональная среда инвестиционной деятельности как фактор развития этноагротуризма в регионе / А.А. Барлыбаев, И.А. Ситнова, Г.М. Насыров, И.М. Рахматуллин // *Управление экономическими системами*. 2018. № 11. С. 55.

14. Попова Е.М. Институциональная и социально-экономическая среда реализации регионального инвестиционного процесса // *Baikal Research Journal*. 2016. Т. 7. № 6. doi: 10.17150/2411-6262.2016.7(6).8

15. Серова В.А., Серова Н.А. Методические аспекты оценки эффективности региональной инвестиционной политики // *Фундаментальные исследования*. 2021. № 1. С. 95-99.

16. Серова Н.А. Региональный опыт формирования и реализации инвестиционной политики (на примере регионов Арктической зоны РФ) // *Региональная экономика: теория и практика*. 2019. Т. 17. № 3 (462). С. 451-465. doi: 10.24891/re.17.3.451

## References

1. Ershova N. Investment climate in Russia and challenges for foreign business: The case of Japanese companies // *Journal of Eurasian Studies*. 2017. Vol. 8. № 2. P. 151-160. doi: 10.1016/j.euras.2017.03.001.

2. Yerrabati S. D.D. Hawkes Institutions and Investment in the South and East Asia and Pacific Region: Evidence from Meta-Analysis // *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*. 2016. Vol. 10. № 11. P. 1-48. doi: 10.5018/economics-ejournal.ja.2016-11

3. Tsutsieva O.T., Gokonaeva A.R. Investicionnyj klimat Dal'nego Vostoka: sovremennoe sostojanie i osobennosti investicionnoj privlekatel'nosti Dal'nevostochnogo Federal'nogo okruga [Investment climate of the Far East: current state and peculiarities of investment attractiveness of the Far Eastern Federal District] // *Scientific Review. Economic sciences*. 2020. № 3. S. 52-56 (in Russian)

4. Sravnitel'naja ocenka investicionnoj privlekatel'nosti sub#ektov Severo-Zapadnogo jekonomicheskogo rajona [Comparative Assessment of the Investment Attractiveness of the Subjects of the North-Western Economic Region] / E.A. Yanova, M.V. Valdaitseva, N.V. Gribanova, I.M. Lebedeva // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2019. № 5 (part 1). S. 154-162 (in Russian)

5. Dyukina T. V. Kordovitch V. Investment climate of the territory: assessment problems // *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2020. Vol. 39. P. 606-611. doi: 10.2991/cssdre-18.2018.124

6. Regional Investment Policy: Analysis and Assessment of the Investment Environment State / G.M. Kvon, I.V. Lushchik, M.A. Karpenko, N.A. Zaitseva, A.A. Kulkov, A.A. Galushkin, N.M. Yakupova // *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*. 2017. № 12 (5b). P. 835-853. doi: 10.12973/ejac.2017.00215a

7. Emelyanova E.E. Teoreticheskie aspekty formirovaniya investicionnogo klimata dlja privlechenija investicij v jekonomiku goroda [Theoretical aspects of the formation of an investment climate for attracting investments into the city's economy] // *North and Market: Formation of the Economic Order*. 2014. № 5 (42). S. 16a-20 (in Russian)

8. Faktory institucional'noj sredy v ocenke predprinimatelem investicionnogo klimata municipal'nyh obrazovaniy [Institutional environment factors in the entrepreneur's assessment of the investment climate of municipalities] / A.Yu. Kokovikhin, E.S. Ogorodnikova, D. Williams, A.E. Plakhin // *Economy of the region*. 2017. Vol. 13. № 1. S. 80-92 (in Russian)

9. Oborin M.S., Sheresheva M.Yu., Pakhalov A.M. Institucional'naja sreda kak faktor formirovaniya investicionnogo klimata malyh gorodov Rossii [Institutional environment as a factor in the formation of the investment climate of small cities in Russia] // *Ars Administrandi (The Art of Management)*. 2017. Vol. 9. № 3. S. 370-394. Doi: 10.17072/2218-9173-2017-3-370-394 (in Russian)

10. Pakhalov A.M. Regional'nyj investicionnyj standart kak institucional'nyj instrument uluchsheniya investicionnogo klimata v regionah Rossii [Regional investment standard as an institutional tool for improving the investment climate in the regions of Russia] // *Region: Economics and Sociology*. 2019. № 2 (102). S. 246-269 (in Russian)

11. Serova N.A. Regional Investment Policy Formation in the Russian Arctic // *Advances in Social Science: Education and Humanities Research*. 2019. Vol. 298. P. 499-501. Doi: 10.2991/essd-19.2019.109

12. Korchak E.A., Serova N.A. Poljarnye vzgljady na Zapoljar'e: arkticheskaja politika Rossii i zarubezhnyh stran [Polar views on the Arctic: the Arctic policy of Russia and foreign countries] // *Contours of global transformations: politics, economics, law*. 2019. № 12 (5). S. 145-159. Doi: 10.23932/2542-0240-2019-12-5-145-159 (in Russian)

13. Institucional'naja sreda investicionnoj dejatel'nosti kak faktor razvitija jetnoagroturizma v regione [Institutional environment of investment activity as a factor in the development of ethno-agrotourism in the region] / A.A. Barlybaev, I.A. Sitnova, G.M. Nasyrov, I.M. Rakhmatullin // *Management of economic systems*. 2018. № 11. S. 55 (in Russian)

14. Popova E.M. Institucional'naja i social'no-jekonomicheskaja sreda realizacii regional'nogo investicionnogo processa [Institutional and socio-economic environment for the implementation of the regional investment process] // *Baikal Research Journal*. 2016. Vol. 7. № 6. doi: 10.17150/2411-6262.2016.7 (6).8 (in Russian)

15. Serova V.A., Serova N.A. Metodicheskie aspekty ocenki jeffektivnosti regional'noj investicionnoj politiki [Methodological aspects of assessing the effectiveness of regional investment policy] // *Fundamental Research*. 2021. № 1. S. 95-99 (in Russian)

16. Serova N.A. Regional'nyj opyt formirovaniya i realizacii investicionnoj politiki (na primere regionov Arkticheskoy zony RF) [Regional experience of the formation and implementation of investment policy (on the example of the regions of the Arctic zone of the Russian Federation)] // *Regional economy: theory and practice*. 2019. Vol. 17. № 3 (462). S. 451-465. doi: 10.24891/re.17.3.451 (in Russian)

#### **Наталья Александровна Серова**

кандидат экономических наук,  
старший научный сотрудник Института  
экономических проблем им. Г.П. Лузина –  
обособленного подразделения Федерального  
исследовательского центра «Кольский  
научный центр РАН», Апатиты, Россия  
e-mail: nataleks13@yandex.ru

#### **Natalya A. Serova**

ORCID ID 0000-0001-8064-1251  
PhD (Economics), Senior Researcher,  
Luzin Institute for Economic Studies of the  
Federal Research Centre «Kola Science  
Centre of the Russian Academy of Sciences»,  
Apatity, Russia  
e-mail: nataleks13@yandex.ru

---

#### Образец для цитирования:

*Серова Н.А.* Сравнительный анализ институциональных условий инвестиционной среды арктических регионов России // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2021. № 2 (30). С. 118-124.

#### Cite this article as:

*Serova N. A.* Comparative analysis of the institutional conditions of the investment environment in the arctic regions of Russia // *Actual Problems of Economics and Management*. 2021. № 2 (30). P. 118-124. (in Russian).

УДК 336.7

экономические науки

А.И. Смирнов, М.С. Отнюкова

## **ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СОВКОМБАНК»)**

A.I. Smirnov, M.S. Otnyukova

## **INTEGRATION PROCESSES AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF CORPORATE BUSINESS (ON THE EXAMPLE OF PJSC «SOVCOMBANK»)**

В статье отмечается, что процессы интеграции в банковской сфере занимают важное место среди направлений развития данного сегмента рынка, становясь дополнительным источником развития бизнеса. Проанализирован процесс интеграции АО АКБ «РосЕвроБанк» к ПАО «Совкомбанк» в единую организационную структуру. Выявлены причины и последствия объединения банков и создания нового структурного подразделения – Федерального Департамента по корпоративному бизнесу, нацеленного на повышение эффективности и прибыльности бизнеса. Перечислены направления дальнейшего развития ПАО «Совкомбанк» с целью стать универсальным коммерческим банком с максимально широким спектром услуг и разветвленной сетью присутствия на всей территории страны.

*Ключевые слова:* интеграция, эффективность, банковский сектор, синергетический эффект, стратегии развития, корпоративный бизнес

The article notes that integration processes in the banking sector occupy an important place among the development directions of this market segment, becoming an additional source of business development. The process of integration of JSC JSCB «RosEvoBank» to PJSC «Sovcombank» into a single organizational structure is analyzed. The reasons and consequences of the merger of banks and the creation of a new structural unit – the Federal Department for Corporate Business, aimed at improving the efficiency and profitability of the business, are revealed. The directions of further development of PJSC «Sovcombank» with the aim of becoming a universal commercial bank with the widest possible range of services and an extensive network of presence throughout the country are listed.

*Keywords:* integration, efficiency, banking sector, synergy effect, development strategies, corporate business

В современных кризисных условиях отечественный банковский сектор нуждается в поиске эффективных практических решений по обеспечению стабильности, надежного и эффективного функционирования. И среди многих особенностей современной фазы развития экономики можно отметить значительное число интеграционных процессов в банковском бизнесе. Как отмечают эксперты, банковский сектор входит в пятерку лидеров по количеству заключенных сделок слияния и поглощения (Merger and acquisition, M&A) [1, с. 12]. При анализе данных процессов целесообразно было бы выяснить их причины, обратившись к ряду исследований.

Теоретические и практические аспекты сделок слияния и поглощения в банковской сфере исследуются как в мировой, так и в отечественной научной литературе. Отдельные аспекты этого вопроса освещены в работах ученых, среди которых: Й. Альтунбас, А. Дамодоран, Д. Фокарелли,

Т. Коллер, Т. Коупленд, П. Роуз, В. Ругайзер, Дж. Синки, В.Ю. Диденко, В.П. Герасименко, В.В. Иванов, Б.И. Соколов, Е.Н. Рудская.

Так, авторитетный исследователь Йенер Альтунбас, рассуждая о главных мотивах интеграции в банковской сфере, отмечает стремление менеджмента увеличить корпоративный рост и узнаваемость бренда на рынке, повысить рейтинг кредитной организации и расширить географическое присутствие за счет прироста клиентской и филиальной базы [2, с. 207]. Вместе с тем Дарио Фокарелли приходит к выводу, что основания исполнения сделок по слиянию в банковском секторе возникают из-за необходимости укрупнения банка в целях снижения системных рисков, диверсификации источников дохода, укрепления финансовой устойчивости сектора в целом [3, с. 94].

Принимая во внимание последствия кризисных явлений в экономике страны, имеющих место быть в настоящее время, российские ученые также отмечают, что целью интеграционных процессов банковского сектора в рамках проводимых сделок по слиянию и поглощению является не только увеличение доли своего присутствия на рынке, но и реализация планов по реструктуризации бизнеса как существенное условие для того, чтобы устоять в динамичной конкурентной среде [3, с. 98]. Из существующих причин объединения банков можно также отметить: сокращение издержек, потребность в достижении экономии на масштабе, увеличение рыночной доли, клиентской базы, перечня продуктов и услуг. И конечно, следует выделить еще одну причину интеграционных процессов в банковской сфере – достижение синергетического эффекта; иными словами, показателей функционирования объединенной финансовой организации, возникшей в результате слияния или поглощения, количественно и качественно превышающих простой суммарный результат отдельно работавших ее частей [4, с. 99].

В результате интеграции банковских ресурсов участники ожидают получить существенный экономический эффект. Он проявляется в расширении доли рынка, выражающемся в увеличении клиентов банка; увеличении прибыли через диверсификацию продуктов и универсализацию деятельности; диверсификации и оптимизации кредитных рисков, оптимизации организационной и управленческой структур; повышении имиджа банка [5, с. 32].

Целью данной статьи является исследование теоретических и практических аспектов осуществления процессов интеграции в ПАО «Совкомбанк», направленных на повышение эффективности корпоративного банковского бизнеса. Для достижения поставленной цели предусмотрены постановка, формулировка и решение научных и практических задач, а именно: проанализировать интеграционные процессы в ПАО «Совкомбанк»; рассмотреть и исследовать ход их реализации и обосновать результативность тенденции процессов интеграции как направление повышения прибыльности для банка.

В процессе исследования был проведен обзор современных научных работ, посвященных вопросам слияний, поглощений, консолидации в банковском секторе; проанализированы данные официального сайта, годового отчета, внутренних нормативных документов ПАО «Совкомбанк», данные рейтингового агентства осуществлен организационный аудит структурных подразделений ПАО «Совкомбанк».

В целях исследования был рассмотрен процесс интеграции на примере присоединения АО АКБ «РосЕвроБанк» к ПАО «Совкомбанк», начавшийся осенью 2018 года. Слияние двух больших российских банков стало уникальным событием для российского бизнеса, при этом только во второй половине 2020 года стало возможным утверждать, что масштабный процесс интеграции завершен.

Отметим, что в российской финансовой системе АО АКБ «РосЕвроБанк» входил в топ-50 крупнейших банков по активам и капиталу, а также в первую двадцатку по надежности и эффективности [6]. Данный банк также был известен как обладатель лучших в стране практик в части работы со средним бизнесом. Именно этот факт и заинтересовал топ-менеджмент ПАО «Совкомбанк» в первую очередь.

За годы своей деятельности ПАО «Совкомбанк» прошел большой путь от розничного банка для клиентов старшего возраста до одного из крупнейших федеральных универсальных банков, работая в настоящее время во всех сегментах розничного и корпоративного бизнеса. На наш

взгляд, это стало возможным благодаря серии интеграций с другими банками. За последнее десятилетие в состав ПАО «Совкомбанк» вошли такие банки как, ЗАО «ДжиИ Мани Банк», АО «Меткомбанк», АО КБ «Гаранти Банк – Москва», АО АКБ «Экспресс-Волга Банк», ООО «Банк СКИБ», ПАО «Татфондбанк», АО «ВКАБанк» [5]. Но наиболее сложным стало именно слияние с АО АКБ «РосЕвроБанк».

На начальном этапе интеграции было принято решение активно применять сеть офисов, обслуживающих малый и средний бизнес, для привлечения корпоративных клиентов, что позволило не только значительно увеличить объемы выдаваемых кредитов корпоративным клиентам, но и позитивно повлиять на доходность бизнес-линии малого и среднего бизнеса.

Масштаб и скорость интеграции имели высокий уровень при том, что объединение больших банков представляет собой крайне сложный процесс. Удалось провести адаптацию корпоративной культуры, чтобы сотрудники работали как единая команда; наладить внутренние бизнес-процессы. Это стало необходимым, прежде всего, потому, что при объединении определенный объем подразделений АО АКБ «РосЕвроБанк» сократился, ряд функций передавался в ведение структур ПАО «Совкомбанк».

Многие департаменты получили в свои ряды профессионалов высочайшего уровня. В процессе интеграции была сформирована команда более чем из 200 сотрудников, совместно работающих над проектами по унификации процессов и переносу клиентов в целевые системы.

Слияние дало ценный ресурс – сотрудников АО АКБ «РосЕвроБанк», обладающих хорошими компетенциями в части работы с клиентами. В процессе интеграции остались специалисты, занимающиеся активными продажами, привлечением и сопровождением корпоративных клиентов, кредитованием юридических лиц. Сотрудники, сделавшие выбор в пользу перехода, получили возможность профессионально обогатиться, обрели новый ценный опыт. Их привлечение в коллектив стало плюсом и для работодателя: АО АКБ «РосЕвроБанк» считался хорошей школой специалистов, опыт работы в нем – своего рода знак качества, а его сотрудники всегда пользовались спросом. Основная часть команды перешла к новому работодателю, и сегодня это уже не коллектив из одной тысячи пятисот сотрудников, а более семнадцать тысяч сотрудников объединенного банка.

Важным достижением в данном направлении можно назвать растущую вовлеченность бывших сотрудников АО АКБ «РосЕвроБанк», которые влились в корпоративную жизнь банка. В качестве примера можно отметить, что специалисты участвуют и демонстрируют успехи в «Лиге достижений» – ежегодном конкурсе, в рамках которого команды сотрудников из разных городов и регионов представляют свои бизнес-проекты, направленные на развитие продуктов и услуг ПАО «Совкомбанк».

До интеграции АО АКБ «РосЕвроБанк» был ориентирован на средний бизнес, и с переходом в ПАО «Совкомбанк» у многих клиентов возникла настороженность, смогут ли они получать услуги на прежнем уровне. В итоге бизнес удалось интегрировать с незначительной потерей клиентов. С переходом на обслуживание в ПАО «Совкомбанк» клиенты почувствовали разницу, например, с точки зрения операционного обслуживания, но в то же время и получили дополнительные преимущества как более известного и значимого банка с точки зрения сохранности, минимизации рисков, повышение надежности.

Стоит отметить, что процесс интеграции позволил объединить сильные стороны обоих банков, в частности выросло качество риск-менеджмента в сегменте корпоративных кредитов и банковских гарантий. ПАО «Совкомбанк» стал надежнее, что по праву оценили рейтинговые агентства; так, 15 января 2021 года международное рейтинговое агентство Standard&Poor's повысило прогноз по рейтингам ПАО «Совкомбанк» со «стабильного» до «позитивного». Агентство полагает, что в 2021-2022 гг. ПАО «Совкомбанк» сможет поддерживать более значительную прибыльность, чем в среднем по российскому банковскому сектору. S&P отмечает, что, несмотря на неблагоприятные условия, связанные с пандемией COVID-19, на протяжении 2020 года ПАО «Совкомбанк» демонстрировал высокие показатели [7].

В сфере работы с юридическими лицами логичным этапом завершения интеграции стало объединение Департамента малого и среднего бизнеса, входившего ранее в состав ПАО «Совком-

банк», и филиала «Корпоративный», образованного на базе АО АКБ «РосЕвроБанк». В результате был создан Федеральный Департамент по корпоративному бизнесу. Для ПАО «Совкомбанк» это открывает новый этап работы банка с юридическими лицами по всей сети – от индивидуальных предпринимателей до крупных компаний. В новой структуре топ-менеджмент постарался перенять лучшие практики от подразделений предшественников, чтобы внести свой вклад в эффективность и прибыльность банка.

Объединение Департамента малого и среднего бизнеса и региональных центров филиала «Корпоративный» произошло в рамках реализации стратегии – быть универсальным коммерческим банком с максимально широким спектром услуг и разветвленной сетью присутствия на всей территории страны. Еще до приобретения АО АКБ «РосЕвроБанк», когда просчитывались все последствия и возможные эффекты от сделки, топ-менеджментом было принято решение о необходимости распространить работу с малым, средним и крупным бизнесом на всю территорию России, так как федерализация бизнеса с юридическими лицами всегда была в планах. И если ранее ПАО «Совкомбанк» в основном был ориентирован на малый бизнес, то сейчас реализуется задача работать со всеми типами организаций по всей стране. Вместе с тем объединение не только открывает новые возможности, но и позволяет расширить узкие места.

Принятие решения о дальнейшей стратегии развития блока малого и среднего бизнеса стало особенно актуально после приобретения АО АКБ «РосЕвроБанк». «Верхняя граница» клиентов юридических лиц, с которыми работала команда Департамента малого и среднего бизнеса, пересекалась с «нижней границей» клиентов и филиала «Корпоративный». Это означало и появление разных технологий обслуживания очень похожих клиентов, и дублирование продуктовой линейки, и потенциальную внутреннюю конкуренцию за клиентов у сотрудников разных бизнес-линий. Объединение позволяет не только максимизировать синергию с точки зрения бизнеса, но и добиться максимальной эффективности за счет унификации процессов, систем и технологий. Принятию решения об объединении поспособствовал успех совместного проекта, в результате которого сотрудники Департамента малого и среднего бизнеса привлекали крупных клиентов для обслуживания и кредитования в филиале «Корпоративный». Это означало, что через сеть малого и среднего бизнеса можно привлечь к обслуживанию средние и крупные компании на территории всей страны. Параллельно с этим проводилась работа по повышению эффективности взаимодействия малого и среднего бизнеса с клиентами. В результате возникла необходимость запуска новых продуктов (кредитование юридических лиц, выдача банковских гарантии) и более плотной работы с существующей клиентской базой. Это компетенции, которые изначально были сильны в филиале «Корпоративный». Само объединение подразделений прошло в достаточно короткие сроки, но подготовка к нему велась планомерно. В процессе интеграции банков в единую организационную структуру перешли на одинаковое программное обеспечение.

Первым шагом стало определение целевой структуры Федерального Департамента по корпоративному бизнесу. Далее обучение сотрудников и изменение определенных параметров продаж. И заключительный этап – изменения KPI (ключевых показателей эффективности), планов, системы мотивации, «Карты развития» сотрудников. Новая структура открывает возможности для предоставления широкого спектра продуктовой линейки ПАО «Совкомбанк» для корпоративных клиентов в самых разных регионах России. Можно заключить, что данный процесс наглядно демонстрирует ситуацию, когда интеграция имеет очевидный и достаточно быстрый эффект. Ведь у Департамента малого и среднего бизнеса была разветвленная региональная сеть, но блок не был нацелен на работу с корпоративными клиентами. Его сотрудники были сильно ограничены в возможности продавать интересные и доходные продукты в регионах своего присутствия, что замедляло их персональное развитие и влияло на развитие банка в регионах. При этом опыт региональных центров, которые развивал филиал «Корпоративный», показал высокую эффективность и доходность, выявил заинтересованность юридических лиц в развитии ПАО «Совкомбанк» в других регионах России, продемонстрировал востребованность тарифов и услуг банка.

Сотрудники Департамента малого и среднего бизнеса после объединения получили доступ к банковским продуктам для среднего и крупного бизнеса и возможность развивать эти продукты на своих территориях. В свою очередь, ситуация изменилась и для потенциальных клиентов – среднего и крупного бизнеса по всей стране. Юридические лица и индивидуальные предприниматели теперь могут воспользоваться зарекомендовавшими себя продуктами, приносящими им пользу и доход для банка. Привлечение на обслуживание средних и крупных компаний должно стать дополнительным фактором и для развития розничного бизнеса. Клиентам Федерального Департамента по корпоративному бизнесу предоставляется возможность оценить продукты розничного бизнеса (карта рассрочки «Халва», вклады, кредиты), что способствует росту лояльных клиентов. Для сотрудников линии малого и среднего бизнеса смещается фокус в привлечении в сторону более крупного бизнеса. В то же время объединенный департамент не просто продолжит работать с представителями малого бизнеса, но и улучшит клиентское предложение для них и качество их сервиса за счет дистанционных каналов обслуживания. Стоит отметить, что до присоединения Филиала «Корпоративный» в сегменте малого и среднего бизнеса было очень ограниченное кредитное предложение, простейшие овердрафты. Добавление кредитной функции, позволяющей оперировать более крупной суммой в пользу юридических лиц, предоставляет более широкие возможности.

Исследование показало, что в настоящее время одной из первоочередных задач Федерального Департамента по корпоративному бизнесу становится открытие новых региональных центров с целью охватить все крупнейшие города страны. Стоит отметить, что не все точки, которые действовали по линии малого и среднего бизнеса и розницы до интеграции, были предназначены для обслуживания средних и крупных корпоративных клиентов. Помимо того, что список операций был достаточно ограничен, такие клиенты чувствовали себя здесь не совсем комфортно. Открывшиеся новые региональные центры – это новый уровень сервиса для среднего и крупного бизнеса. Они представляют собой полноформатные офисы по обслуживанию корпоративных клиентов с операционным залом и клиентским подразделением с менеджерами, начальником отдела и управляющим (возможно также наличие кредитных подразделений в ряде точек). В таких офисах возможно реализовывать весь спектр услуг для юридических лиц.

Ранее в Филиале «Корпоративный» было создано семь региональных центров в шести городах. В конце 2019 года были созданы два региональных центра в Краснодаре и Саратове, к концу 2020 открыты еще 11 центров и отделов по работе с корпоративным бизнесом в крупнейших и наиболее перспективных городах России [8, с. 5]. В открытии региональных центров видится новый этап в развитии корпоративного бизнеса банка, очередной шаг вперед в плане поиска и обслуживания региональных клиентов, которые раньше с точки зрения территориального расположения не обслуживались в Филиале «Корпоративный».

Планируется, что уже в 2021 году новые региональные центры будут приносить существенную прибыль. Эффективность объединенного департамента должна быть существенно выше, чем отдельных его составляющих, благодаря объединению лучших качеств и повышению результативности сотрудников.

Переход в новый департамент предоставляет сотрудникам новые возможности, способствуя увеличению доходов и возможности роста по карьерной лестнице. В департаменте проводится массовое обучение персонала новым продуктам и технологиям продаж. Кроме того, на линейном уровне силами руководителей региональных центров и квалифицированных сотрудников проводятся более глубокие групповые обучения в дирекциях.

Первыми результатами объединения стал существенный рост объемов заявок клиентов в департаменте за новыми продуктами. За третий квартал 2020 года объем заявок на банковские гарантии вырос почти в 2 раза по сравнению с предыдущим, а количество заявок на новые кредитные продукты, которые освоили сотрудники департамента в начале третьего квартала, достигло 1,4 тысячи штук [8, с. 6]. В банке происходят положительные изменения: приход государственных инвестиционных фондов, повышение кредитных рейтингов. ПАО «Совкомбанк» стал тотально узнаваемым и демонстрирует прекрасные финансовые показатели, в последнее время возрос объем выдаваемых кредитных продуктов [8, с. 4].

Таким образом, проведенное исследование показало следующие результаты интеграции АО АКБ «РосЕвроБанк» с ПАО «Совкомбанк». Первое, что следует назвать, это возникновение нового направления в структуре объединенного банка – филиала «Корпоративный» – дивизиона, отвечающего за работу с корпоративными клиентами, который перешел в Федеральный Департамент по корпоративному бизнесу. В результате ПАО «Совкомбанк» стал универсальным банком, оказывающим полный спектр финансовых услуг.

Следующее преимущество объединения состоит в синергетическом эффекте бизнес-линий: они дополняют друг друга продуктами, клиентами, технологиями; активно осуществляются кросс-продажи. Третье: филиал «Корпоративный» дает чистую прибыль, приближенную к четырем миллиардам рублей в год [9].

Рассмотрев процессы интеграции на конкретном примере банков АО АКБ «РосЕвроБанк» и ПАО «Совкомбанк», отметим, что результаты исследования показывают эффективность бизнес-процессов и прибыли в организации. И, как справедливо отмечают В.П. Герасименко и Е.Н. Рудская, основной целью приобретения банковских активов является не приобретение дешевой собственности, а увеличение общей стоимости и рыночной доли бизнеса и его рост, выражающийся в размере банковских активов и доходов. Банки, осуществляющие поглощения, достигают одной из поставленных целей, то есть способны увеличивать суммарные активы быстрее конкурентов [10, с. 129].

Следовательно, основными итогами интеграционных процессов в ПАО «Совкомбанк» можно назвать уверенный переход объединенного банка на новый уровень благодаря расширению территории присутствия, укреплению позиций в секторе работы с корпоративными клиентами, выходу на новый рынок. В результате произошло укрупнение бизнеса и завершение собственной масштабной трансформации банка. Современные организации не должны ограничиваться применением какой-нибудь одной из организационных форм кооперации и интеграции банковской деятельности. Необходимо, учитывая конкретные условия на данном рынке и досконально приспособив их к индивидуальным потребностям, использовать в соединении многообразные организационные конфигурации.

#### Список литературы

1. Балашев Н.Б., Денисова А.Р. Слияние и присоединение в банковском секторе // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1-1. С. 12-16.
2. Altunbas Y.D. Marques Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities // Journal of Economics and Business. 2008. № 60 (3). P. 204-222.
3. Хусейнова Д.К. Слияние и поглощение как инструмент денежно-кредитной политики в российском банковском секторе // Вестник ТГУПБП. 2014. № 4 (60). С. 92-99.
4. Горбунова В.К. Интеграция банков как способ повышения эффективности инвестиционной деятельности // Молодой ученый. 2019. № 6 (244). С. 97-101.
5. Диденко В.Ю. Консолидация банковского сектора в форме слияний и поглощений // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 17 (299). С. 28-41.
6. Общая информация о банке ПАО «Совкомбанк» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sovcombank.com/about/info> (дата обращения: 15.12.20).
7. Рейтинги ПАО «Совкомбанк»: Fitch Ratings, S&P Ratings, Moody's Ratings, АКРА, Эксперт РА, НКР [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sovcombank.com/about/ratings> (дата обращения: 17.01.21).
8. Тимофеев С.М. Становимся больше и устойчивее // Совкомбанк: Корпоративная газета. 2020. № 10. С. 4-7 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://portal.sovcombank.ru/media/650> (дата обращения 11.01.2021).
9. Годовой отчет ПАО «Совкомбанк» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sovcombank.com/about/finances> (дата обращения 12.01.2020).
10. Герасименко В.П., Рудская Е.Н. Консолидация банковского сектора в условиях финансового кризиса: рынок слияний и поглощений // Вестник Донского государственного технического университета. 2009. № 1 (40). С. 120-130.

## References

1. Balashev N.B., Denisova A.R. Sliyaniye i prisoyedineniye v bankovskom sektore [Mergers and acquisitions in the banking sector] // Economics and business: theory and practice. 2020. № 1-1. S. 12-16. (in Russian)
2. Altunbas Y. D. Marques Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities // Journal of Economics and Business. 2008. № 60 (3). P. 204-222.
3. Khuseinova D.K. Sliyaniye i pogloshcheniye kak instrument denezhno-kreditnoy politiki v rossiyskom bankovskom sektore [Mergers and Acquisitions as an Instrument of Monetary Policy in the Russian Banking Sector] // Bulletin of the TSUPBP. 2014. No. 4 (60). S. 92-99. (in Russian)
4. Gorbunova V.K. Integratsiya bankov kak sposob povysheniya effektivnosti investitsionnoy deyatel'nosti [Integration of banks as a way to improve the efficiency of investment activities] // Young Scientist. 2019. No. 6 (244). s. 97-101. (in Russian)
5. Didenko V.Yu. Konsolidatsiya bankovskogo sektora v forme sliyanij i pogloshcheniy [Consolidation of the banking sector in the form of mergers and acquisitions] // Financial analytics: problems and solutions. 2016. No. 17 (299)S P. 28-41. (in Russian)
6. Obshchaya informatsiya o banke PAO «Sovcombank» [General information about the bank PJSC Sovcombank] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://sovcombank.com/about/info> (date of access: 15.12.20).
7. Reytingi PAO «Sovcombank»: Fitch Ratings, S&P Ratings, Moody's Ratings, AKRA, Ekspert RA, NKR [Ratings of PJSC Sovcombank: Fitch Ratings, S&P Ratings, Moody's Ratings, ACRA, Expert RA, NKR]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://sovcombank.com/about/ratings> (date of access: 17.01.21).
8. Timofeev S.M. Stanovimsya bol'she i ustoychiveye [We are getting bigger and more resilient] // Sovcombank: Corporate newspaper. 2020. No. 10. S. 4-7 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://portal.sovcombank.ru/media/650> (date of treatment 01/11/2021). (in Russian)
9. Godovoy otchet PAO «Sovcombank» [Annual report of PJSC Sovcombank]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://sovcombank.com/about/finances> (date of access 12.01.2020).
10. Gerasimenko V.P., Rudskaya E.N. Konsolidatsiya bankovskogo sektora v usloviyakh finansovogo krizisa: rynek sliyanij i pogloshcheniy [Consolidation of the banking sector in the context of the financial crisis: the market for mergers and acquisitions] // Bulletin of the Don State Technical University. 2009. No. 1 (40). S. 120-130 (in Russian)

**Андрей Игоревич Смирнов**

магистрант кафедры туризма  
и культурного наследия Саратовского  
национального исследовательского  
государственного университета  
имени Н.Г. Чернышевского, Россия  
e-mail: andrusar@yandex.ru

**Andrey I. Smirnov**

ORCID ID 0000-0003-3090-9998  
Master's student of the Department of Tourism  
and Cultural Heritage, Saratov National  
Research State University named after  
N.G. Chernyshevsky, Russia  
e-mail: andrusar@yandex.ru

**Маринэ Сельбертовна Отнюкова**

кандидат социологических наук, доцент  
кафедры туризма и культурного наследия  
Саратовского национального исследовательского  
государственного университета  
имени Н.Г. Чернышевского, Россия  
e-mail: otn-marina@yandex.ru

**Marine S. Otnyukova**

ORCID ID 0000-0002-7015-2451  
PhD (Sociology), Associate Professor of the  
Department of Tourism and Cultural Heritage,  
Saratov National Research State University  
named after N.G. Chernyshevsky, Russia  
e-mail: otn-marina@yandex.ru

## Образец для цитирования:

*Смирнов А.И., Отнюкова М.С.* Интеграционные процессы как инструмент эффективного менеджмента корпоративного бизнеса (на примере ПАО «Совкомбанк») // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 125-131.

## Cite this article as:

*Smirnov A.I., Otnyukova M.S.* Integration processes as a tool for effective management of corporate business (on the example of Sovcombank PJSC) // Actual problems of economics and management. 2021. № 2 (30). P. 125-131. (in Russian).

УДК 658.7:338.24; 519.876.2

экономические науки

И.С. Чернякова

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ НА МИКРОУРОВНЕ**

I.S. Chernyakova

## **ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTREPRENEURIAL STRUCTURE OF THE MEAT PROCESSING INDUSTRY AT THE MICRO-LEVEL**

В статье рассматриваются вопросы развития и усовершенствования инструментария обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур сферы агропромышленного производства и переработки на тактическом уровне. В целях развития существующего инструментария предложены и обоснованы тактические меры в пределах сложившихся внутренних и внешних условий функционирования, с применением методов линейной оптимизации и критерия маржинальной прибыльности в заданном финансовом цикле, определенном в качестве индикатора эффективности целевого плана развития. Результатом разработанных мер является обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур мясоперерабатывающей отрасли на базе использования концепций устойчивого развития и стратегического управления, что в совокупности позволяет достичь достаточного уровня структурных составляющих концепции устойчивого развития: экономической устойчивости, как обеспечивающей ресурсной составляющей устойчивого развития (выполнение экономических задач) при выполнении задач обеспечения продовольственной безопасности, а именно обеспечение населения республики экономически доступной продукцией (выполнение социальных задач), соответствующей нормам здорового питания человека (выполнение экологических задач).

*Ключевые слова:* устойчивое развитие; предпринимательские структуры мясоперерабатывающей отрасли; модель; управление; спрос; финансовый цикл; потребители; маржинальная прибыль

The article is devoted to solving the issues of development and improvement of tools for ensuring sustainable development of entrepreneurial structures in the sphere of agro-industrial production and processing at the tactical level. In order to develop the existing tools, tactical measures are proposed and justified within the existing internal and external operating conditions, using linear optimization methods and the margin profitability criterion in a given financial cycle, defined as an indicator of the effectiveness of the target development plan. As a result of the analysis of a significant number of works on the issues under study, it was revealed that the problems of forming specific models for ensuring sustainable development of entrepreneurial structures in the meat processing industry have not been sufficiently studied. In order to develop the existing methodological toolkit, a tactical economic and mathematical model has been proposed and substantiated for ensuring sustainable development of an entrepreneurial structure at the micro level, taking into account technical, technological and resource parameters, which makes it possible to realize an additional economic, social and environmental effect in the form of a comprehensive implementation of advantages in the context of sustainable development components, while fixing the level of production costs.

*Keywords:* sustainable development; entrepreneurial structures of the meat-processing industry; model; management; demand; financial cycle; consumers; profit margin

## Введение

Современное состояние предпринимательских структур перерабатывающих отраслей АПК, являющихся обеспечивающим сектором продовольственной безопасности, характеризуется нестабильностью и динамичностью изменений внешней среды, наличием множества экономических проблем, препятствующих устойчивому развитию предпринимательства. В связи с этим особую значимость приобретает необходимость обеспечения их устойчивого развития путем формирования соответствующего инструментария и мер, базирующихся на теории устойчивости и координирующих действия по важнейшим направлениям хозяйственной деятельности, обеспечивая баланс структурных элементов устойчивого развития.

Проблемы устойчивого развития предпринимательских структур получили достаточно широкое освещение в научных трудах таких авторов как С.Б. Алексеев, В.Я. Амбросов, С.П. Бараненко, И.П. Богомолова, Л.В. Брянцева, И.С. Гусев, Е.П. Жарковская, И.П. Житная, Е.В. Закшевская, О.В. Зеткина, Н.В. Зубанов, А.В. Каспиров, А.Г. Коряков, А.П. Курносков, Д.Б. Лаврушин, А.М. Ляпунов, В.А. Медведев, Е.С. Мозговая, Я.П. Силин, А.В. Улезько, Н.А. Хомяченкова и др. Однако вопросы формирования конкретных моделей обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур мясоперерабатывающей отрасли изучены недостаточно, что обуславливает актуальность и объективную необходимость проведения дальнейших исследований. Поэтому в целях развития существующего инструментария предложена и обоснована тактическая экономико-математическая модель обеспечения устойчивого развития предпринимательской структуры на микроуровне учитывающая технико-технологические и ресурсные параметры, что позволяет реализовать дополнительный экономический, социальный и экологический эффект в виде комплексной реализации преимуществ в разрезе составляющих устойчивого развития при фиксации уровня производственных расходов.

Цель статьи – развитие существующего инструментария обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур мясоперерабатывающей отрасли на микроуровне путем обоснования предложенных тактических мер с применением методов линейной оптимизации и критерия маржинальной прибыльности.

**Результаты исследования.** Предпринимательская структура мясоперерабатывающей отрасли, являясь первичным отраслевым звеном и основной хозяйствующей единицей в комплексе отрасли, определяется как автономный субъект хозяйствования в рыночной среде, оперирующий ресурсами с целью производства конкурентоспособной продукции, обеспечения максимального уровня прибыли и участия в обеспечении продовольственной безопасности региона. Поэтому, рассматривая понятие «устойчивое развитие» с позиции эффективности выполнения предприятием своих функций как динамической характеристики, идентифицируем его как совокупность колеблющихся экономических, социальных, экологических показателей функционирования, а содержание понятия истолкуем основными составляющими деятельности предприятия:

- экономическая составляющая как показатель результативности, характеризующий качество действий менеджмента в достижении стабильности роста основных экономических показателей в динамике;
- социальная составляющая как показатель способности обеспечения населения экономически доступной продукцией во исполнение продовольственной безопасности региона;
- экологическая составляющая как показатель производства продукции, соответствующей нормам здорового питания человека.

Таким образом, обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур мясоперерабатывающей отрасли определяется достижением системы экономических, социальных, экологических целей. Приоритетным направлением является экономическая составляющая, выступающая в роли предпосылок достижения высокого уровня социальных и экологических целей, рассматриваемая с позиций качества развития и предполагающая не только эффективное использование ограниченных ресурсов, но и учет возможных социально-экологических последствий принимаемых хозяйственных решений.

Одной из особенностей текущего развития региона является значительный уровень миграционных процессов в республике, что напрямую связано как с трудовой деятельностью населения, так и с выездом на территорию соседних государств, с целью получения социальных выплат. Данные миграционные процессы негативно отражаются на итогах функционировании мясоперерабатывающих предприятий в целом, так как вызывают колебания потребительского спроса населения в зависимости от повышения или снижения его платежеспособности, что значительным образом влияет на потребительский рынок, определяя тем самым маркетинговую ситуацию по мясной и колбасной продукции. Поэтому контролируемыми параметрами являются покупательная способность, определяющая ассортимент продукции в виде конкретных товарных позиций и степень миграции, определяющей совокупный объем предложения продукции, с целью исключения вероятности как дефицита, так и излишков продукции, которые определяют финансовые потери [1].

Обобщение совокупности параметров изменения конъюнктуры рынка и факторов, влияющих на его состояние, дает возможность определить основным индикатором изменения потребительского рынка длительность финансового цикла [2]. Индикатор финансового цикла обеспечивает оптимальное соотношение в системе: оборотные средства – производственные мощности, что позволяет учитывать изменение времени реализации с целью мониторинга потребительских предпочтений населения.

Основным критерием при оценке эффективности функционирования предпринимательской структуры выступает прибыль по всему ассортиментному составу, полученная в определенный период времени. Маржинальный доход характеризует производство конкретного вида продукции, так как используются показатели выручки и переменных затрат непосредственно по данному виду продукции, который при этом может быть рассчитан как разность между ценой реализации единицы продукции и переменными затратами на единицу данной продукции. Следовательно, увеличение рентабельности продаж предусматривает увеличение значения показателя маржинальной доходности при неизменной величине суммы выручки от реализации. Таким образом, основу тактической модели обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур мясоперерабатывающей отрасли на микроуровне составляет маржинальный анализ ассортимента продукции. При этом полный финансовый цикл производства и реализации продукции в определенном ассортименте определен в качестве индикатора эффективности заданного плана развития при использовании принципа свёртывания ограниченной входящей информации с целью реализации социально-экономических задач.

Задачей модели является сокращение длительности финансового цикла и срока реализации продукции, так как до завершения полного оборота оборотных средств невозможно их вовлечение в новый цикл (рис. 1).

$$\left[ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n SMP_i \times VC_i \times Vprod_i \rightarrow \max \\ \sum_{i=1}^n Vprod_i \times VC_i = LimitVC \\ \sum_{i=0}^n Vprod_i \leq Leq \\ \Delta Vprod_i = \frac{Vprod_i \times Vprod_0}{Vprod_0} \\ SMP_i = \frac{MargProf_i}{Tfc_i} \\ MargProf_i = \frac{Pr_i \times VC_i}{VC_i} \end{array} \right. \quad \begin{array}{l} \text{где } SMP_i - \text{удельная маржинальная рентабельность } i\text{-го вида продукции, \%} \\ VC_i - \text{переменные затраты на единицу производимой продукции } i\text{-го вида продукции, руб.} \\ Vprod_i - \text{объем производства } i\text{-го вида продукции, натуральных единиц} \\ LimitVC - \text{предельная сумма оборотных средств на производство ассортимента продукции, руб.} \\ Leq - \text{предельная загрузка оборудования, натуральных единиц} \\ MargProf - \text{маржинальная рентабельность } i\text{-го вида продукции, \%} \\ Tfc - \text{длительность финансового цикла } i\text{-го вида продукции, дней} \\ Pr_i - \text{цена единицы } i\text{-го вида продукции, руб.} \end{array}$$

Рис. 1. Экономико-математическая модель управления устойчивым развитием на микроуровне

С целью отражения индикатора финансового цикла в модели оптимизации ассортиментного плана целевым индикатором результативности определён показатель удельной маржинальной рентабельности.

Целевая функция предложенной модели представляет собой расчёт маржинальной прибыли в день финансового цикла. Такая постановка целевой функции позволяет учесть удельную маржинальную рентабельность  $i$ -го вида продукции и учитывать изменение времени ее реализации с целью для мониторинга потребительских предпочтений и оптимизации производственного плана.

В перечень ограничений тактической модели оптимизации производственного плана с целью обеспечения устойчивого развития входят:

1. Ограничение суммы используемых оборотных средств. Задача данного ограничения сводится не к минимизации оборотных средств, а к фиксации [5, 6].

2. Ограничение максимальной загрузки. Целью данного ограничения является контроль плана в соответствии с производственными мощностями мясоперерабатывающего предприятия. Дополнительно в группу данных ограничений могут быть внесены уравнения, описывающие переоснащение оборудования под планируемый ассортимент продукции.

3. Ограничение изменения объемов производства. Данное ограничение является целевым, поскольку описывает относительное отклонение оптимального плана от базового. В группу данного вида ограничения могут быть внесены уравнения, описывающие не только продукты, но и их ассортиментную разбивку (связанность технологическими или маркетинговыми условиями) или группировку однородного товара [7, 8].

4. Группа показательных ограничений. Задача данных ограничений сводится к отображению расчётных величин, которые параметрически используются в расчёте [9, 10].

Решение представленной задачи сводится к получению отклонений производственного плана по каждому из видов продукции, гарантирующих максимальный уровень прибыли в каждый день финансового цикла производства и реализации продукции.

Для мясоперерабатывающих предпринимательских структур такая постановка задачи имеет исключительное значение ввиду высокой зависимости прибыльности их деятельности от способности обеспечения максимального удовлетворения потребительских предпочтений. Так, достигается минимизация «простоев» финансовых ресурсов в виде готовой продукции, исключаются обстоятельства неудовлетворенности потребителей качеством продукции вследствие превышения сроков ее хранения, а также финансовые потери в результате утилизации просроченной продукции.

Для апробации предложенной тактической экономико-математической модели обеспечения устойчивого развития в условиях деятельности ООО «Луганский мясокомбинат» использована фрагментарная технико-экономическая информация производства ассортимента колбасной продукции.

Основные исходные данные представлены в табл. 1.

В данном случае особое внимание следует уделить продуктам со следующими отличиями: доля в обороте предприятия, величина маржинальной рентабельности, длительность производственного цикла, величина удельной маржинальной рентабельности.

Согласно представленным данным, в обороте наибольшие доли составляют продукты 4, 3, 1 и 7, однако данные продукты в части маржинальной рентабельности не занимают лидирующие позиции. Максимальное значение по маржинальной рентабельности имеет продукт 10, но доля, занимаемая им в обороте, незначительна.

Также следует обратить внимание на продукты 8 и 9 в связи с тем, что они имеют существенно более продолжительную (приблизительно в 1,7 раза) длительность финансового цикла.

Задачами предполагаются проведение более углубленного анализа и выработка рекомендаций в автоматическом режиме по следующим направлениям: анализ затрат, анализ составляющих производственного цикла по продуктам 8 и 9 в части определения и устранения препятствий, в возможности увеличения объема продаж в краткосрочной перспективе.

Таблица 1. Техничко-экономическая информация производства продуктового ассортимента колбасной продукции (составлено автором)

| Номер продукта | Наименование продукции            | Объем производства в день, кг | Доля в обороте, % | Цена за 1 кг, руб. | Переменные затраты на ед. продукции, руб. | Маржинальная прибыль ед., руб. | Маржинальная рентабельность, % | Срок годности, дней | Длительность финансового цикла, дней | Удельная маржинальная рентабельность, % в день |
|----------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------------|--|
| 1              | Колбаса вареная «Прима» 1 с       | 1235                          | 13,1              | 170,43             | 127,3                                     | 43,1                           | 33,9                           | 15                  | 10                                   | 3,4  |
| 2              | «Нежная» 1 с                      | 185                           | 2,0               | 134,1              | 114,7                                     | 19,4                           | 16,9                           | 15                  | 5                                    | 3,4  |
| 3              | «Докторская» в/с                  | 1780                          | 18,9              | 210,49             | 189,7                                     | 20,8                           | 11,0                           | 10                  | 5                                    | 2,2  |
| 4              | «Вареная с молоком» в/с           | 2153                          | 22,8              | 191,31             | 166,6                                     | 24,7                           | 14,8                           | 20                  | 9                                    | 1,6  |
| 5              | «Кроха» в/с                       | 417                           | 4,4               | 195,62             | 131,9                                     | 63,7                           | 48,3                           | 15                  | 7                                    | 6,9  |
| 6              | Сосиски «Лакомка» 1 с             | 415,7                         | 4,4               | 210,14             | 188,5                                     | 21,6                           | 11,5                           | 15                  | 11                                   | 1,0  |
| 7              | Сардельки «Вареные с молоком» 1 с | 1435                          | 15,2              | 195,62             | 149,0                                     | 46,6                           | 31,3                           | 20                  | 7                                    | 4,5  |
| 8              | «Житомирская» с/в 1 с             | 262                           | 2,8               | 481,66             | 344,5                                     | 137,1                          | 39,8                           | 45                  | 17                                   | 2,3  |
| 9              | «Кнут» с/к 1 с                    | 223                           | 2,4               | 458,33             | 324,5                                     | 133,9                          | 41,3                           | 60                  | 15                                   | 2,8  |
| 10             | «Мозаичная» п/к в/с               | 826                           | 8,8               | 265,67             | 166,3                                     | 99,4                           | 59,8                           | 25                  | 9                                    | 6,6  |
| 11             | Салями «Финская» п/к 1 с          | 495                           | 5,3               | 197,95             | 159,6                                     | 38,3                           | 24,0                           | 60                  | 8                                    | 3,0  |

На основании применения модели на базе оптимизации текущего производственного плана были определены решения, нашедшие отражение в табл. 2.

Таблица 2. Результаты моделирования текущего оптимального плана и корректировки объемов производства (составлено автором)

| Номер продукта | Пределы изменения объема производства, кг | Удельная маржинальная рентабельность, % | Переменные затраты на ед. продукции, руб. | Суммарные переменные затраты по виду продукции, руб. | Целевая функция=удел. марж. рент.*Пер. Затраты *Объем | Приоритет согласно удельной маржинальной рентабельности | Изменение объема продаж, % | Суммарная маржинальная прибыль, руб. |
|----------------|---|---|---|--|---|---|----------------------------|--------------------------------------|
| 1              | 1300                                      | 3,4                                     | 127,29                                    | 165 481  | 5 608   | 4   | 5,2 %                      | 56078                                |
| 2              | 300                                       | 3,4                                     | 114,67                                    | 34 401   | 1 166   | 5   | 61,6 %                     | 5829                                 |
| 3              | 1800                                      | 2,2                                     | 189,67                                    | 341 408  | 7 495   | 9   | 1,2 %                      | 37474                                |
| 4              | 2300                                      | 1,6                                     | 166,57                                    | 294 187  | 4 854   | 10  | -18,0 %                    | 43686                                |
| 5              | 600                                       | 6,9                                     | 131,87                                    | 79 124   | 5 464   | 1   | 43,8 %                     | 38248                                |
| 6              | 500                                       | 1,0                                     | 188,54                                    | 0  | 0   | 11  | -100,0 %                   | 0                                    |
| 7              | 1500                                      | 4,5                                     | 148,97                                    | 223 457  | 9 996   | 3   | 4,5 %                      | 69973                                |
| 8              | 300                                       | 2,3                                     | 344,51                                    | 103 353  | 2 420   | 8   | 14,4 %                     | 41145                                |
| 9              | 300                                       | 2,8                                     | 324,47                                    | 97 340   | 2 677   | 7   | 34,6 %                     | 40159                                |
| 10             | 1000                                      | 6,6                                     | 166,25                                    | 166 253  | 11 046  | 2   | 21,1 %                     | 99417                                |
| 11             | 600                                       | 3,0                                     | 159,64                                    | 95 782   | 2 873   | 6   | 21,3 %                     | 22988                                |
| Итого          | 10500                                     |   |   | 1 600 786  | 53 600  |   |                            | 454997                               |

Данные таблицы свидетельствуют о значительных изменениях текущего производственного плана ООО «Луганский мясокомбинат» с целью максимизации прибыльности вкладываемых в производство оборотных средств.

Моделью определен приоритет движения продуктов в зависимости от удельной маржинальной рентабельности.

Так, по продукту 6 предполагается временное прекращение производства, так как маржинальная прибыль с учётом длительности продаж произведённых партий ниже альтернативных позиций производимого ассортимента.

Сокращение объемов производства также планируется по продукту 4 на 18,0 %. Незначительное увеличение объемов производства, а именно в пределах 5 %, планируется по 3, 7 и 1 позициям представленного ассортимента.

Наиболее значительные изменения в увеличении объемов производства планируются по 2, 5 и 9 позициям представленного ассортимента с темпами прироста на 61,6, 43,8 и 34,6 % соответственно.

В пределах 20 % предполагается увеличение объемов производства по 8, 10, 11 позициям с темпами прироста в 14,4, 21,1 и 21,3 % соответственно.

Вышеизложенное приведет к следующим изменениям в экономических показателях, отраженным в табл. 3.

Разработанные решения, определяющие сокращение продолжительности финансовых циклов выделенных видов продукции и увеличение объема производства по наиболее рентабельным из них за счет использования средств, ранее потребляемых для производства наименее рентабельных видов продукции, без привлечения дополнительных оборотных средств обеспечивают прирост суммарной маржинальной прибыли в размере 9,2 %.

Таблица 3. Оценка экономического эффекта оптимизации производственного плана ООО «Луганский мясокомбинат» (составлено автором)

| Показатель                                | До перераспределения | После перераспределения | Изменение, % |
|---|----------------------|-------------------------|--------------|
| Объём реализации, тыс. руб.               | 2017                 | 2056                    | 1,9          |
| Суммарные переменные затраты, тыс. руб.   | 1601                 | 1601                    | 0,0          |
| Суммарная маржинальная прибыль, тыс. руб. | 417                  | 455                     | 9,2          |

Наиболее значимым является то, что сумма оборотных средств, направляемых на производство продукции, при этом не изменилась. Объем производства в натуральном выражении не превышает базового, что свидетельствует об отсутствии необходимости привлечения дополнительных производственных мощностей. Также объем производства в денежном выражении на 1,9 % превышает объем производства до перераспределения, что указывает на то, что основным фактором увеличения маржинальной прибыльности является оптимизация структуры производственных расходов.

### Заключение

Таким образом, представлена авторская система тактических мер обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур мясоперерабатывающей отрасли, которая в отличие от существующих базируется на использовании концепций устойчивого развития и стратегического управления в пределах сложившихся внутренних и внешних условий функционирования и включает экономико-математическую модель обеспечения устойчивого развития предпринимательской структуры на микроуровне, основанную на использовании

критерия маржинальной прибыльности в заданном финансовом цикле. Авторский подход позволяет с учетом ресурсных и технико-технологических параметров при фиксации уровня производственных расходов реализовать в системе устойчивого развития: дополнительный экономический эффект в виде прироста прибыли за счет оптимизации финансового цикла предлагаемого ассортимента продукции и фиксации уровня производственных расходов; социальный эффект в виде экономической доступности скорректированного под платежеспособный спрос ассортимента продукции; экологический эффект в виде снижения потери качества продукции вследствие просрочки, по причине невостребованности, как несоответствующей платежеспособному спросу, что имеет практическую значимость в обеспечении устойчивого развития для функционирующих в регионе отраслевых предприятий.

#### Список литературы

1. Мерззликина Г.С. Экономическая состоятельность производственных систем. М.: Высш. шк., 1997. 160 с.
2. Григорьева С.И. Как выйти на устойчивое экономическое развитие. Смоленск: СОКИ Смядынь, 2002. 208 с.
3. Третьякова Е.А. Экономика замкнутого цикла: макроэкономический аспект // Актуальные проблемы развития экономики и управления: сб. науч. тр. / под ред. А.Я. Баринова. Калининград: Изд-во БФУ им. И. Канта, 2018. С. 162-169.
4. Куликов М.М., Дулин А.Н. Промышленная политика в развитых и развивающихся странах: тенденции и перспективы развития // Гуманитарий Юга России. 2018. Т. 7. № 3. С. 155-164.
5. Кутафин О.Е. Математическое моделирование производственного и финансового менеджмента М.: КноРус, 2013. 192 с.
6. Кини Р.Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / пер. с англ. Х. Райфа; под ред. И.Ф. Шахнова. М.: Радио и связь, 1981. 560 с.
7. Горлач Б.А., Шахов В. Г. Математическое моделирование. Построение моделей и численная реализация. СПб.: Лань, 2016. 292 с.
8. Гусева Е.Н. Экономико-математическое моделирование М.: Флинта, 2017. 216 с.
9. Коробов П.Н. Математическое программирование и моделирование экономических процессов. М.: ДНК, 2015. 376 с.
10. Смирнова И.В., Смирнова Е.С. Математические модели как основа применения цифровых технологий на предприятиях // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. № 4 (24). С. 135-144.

#### References

1. Merzlikina G.S. E`konomicheskaya sostoyatel`nost` proizvodstvenny`kh system [Economic viability of production systems] M. : Vy`ssh. Shk., 1997. 160 s. (in Russian)
2. Grigor`eva S.I. Kak vy`jti na ustojchivoe e`konomicheskoe razvitie [How to reach sustainable economic development] Smolensk : SOKI Smyady`n`, 2002. 208 s. (in Russian)
3. Tretyakova E.A. Ekonomika zamknutogo cikla: makroekonomicheskij aspekt [Closed-loop economy: macroeconomic aspect] // Aktual'nye problem razvitiya ekonomiki i upravleniya: sb. nauch. tr.; pod red. A.Ya. Barinova. Kaliningrad: Izd-vo BFU im. I. Kanta, 2018. S. 162-169 (in Russian)
4. Kutafin O.E. Matematicheskoe modelirovanie proizvodstvennogo i finansovogo menedzhmenta [Mathematical modeling of production and financial management] M. : KnoRus, 2013. – 192 s. (in Russian)
5. Kulikov M.M., Dulin A.N. Promyshlennaya politika v razvitykh i razvivayushchikhsya stranakh: tendentsii i perspektivy razvitiya [Industrial policy in developed and developing countries: development trends and prospects] // Gumanitarii Yuga Rossii. 2018. T. 7. № 3. S. 155-164 (in Russian)
6. Kini R.L. Prinyatie reshenij pri mnogikh kriteriyakh: predpochteniya i zameshheniya [Multi-Criteria Decision Making: Preferences and Substitutions] / per. s angl. Kh. Rajfa; pod red. I.F. Shakhnova. M. : Radio i svyaz`, 1981. 560 s. (in Russian)
7. Gorlach B.A., Shakhov V. G. Matematicheskoe modelirovanie. Postroenie modelej i chislennaya realizacziya [Math modeling. Model building and numerical implementation]. SPb.: Lan`, 2016. 292 s. (in Russian)

8. Guseva E.N. E`konomiko-matematicheskoe modelirovanie [Economic and mathematical modeling] M. : Flinta, 2017. 216 s. (in Russian)

9. Korobov P.N. Matematicheskoe programmirovaniye i modelirovaniye e`konomicheskikh proცessov [Mathematical programming and modeling of economic processes]. M. : DNK, 2015. 376 s. (in Russian)

10. Smirnova I.V., Smirnova E.S. Matematicheskie modeli kak osnova primeneniya cifrovyyh tehnologiy na predpriyatijah [Mathematical models as a basis for applying digital technologies in enterprises] // Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2019. № 4 (24). S. 135-144 (in Russian)

**Ирина Станиславовна Чернякова**

ассистент кафедры информационных технологий, математики и физики Луганского государственного аграрного университета, ЛНР  
e-mail: chernyakova-71@mail.ru

**Irina S. Chernyakova**

ORCID ID 0000-0003-3848-3434  
Assistant of the Department of Information Technologies, Mathematics and Physics, Lugansk State Agrarian University, LPR  
e-mail: chernyakova-71@mail.ru

---

Образец для цитирования:

*Чернякова И.С.* Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур мясоперерабатывающей отрасли на микроуровне // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 132-139.

Cite this article as:

*Chernyakova I.S.* Ensuring sustainable development of the entrepreneurial structure of the meat processing industry at the micro-level // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 132-139 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 25.02.2021 г., принята к опубликованию 25.03.2021 г.

УДК 005.336.6:334.716  
экономические науки

Е.В. Щербакова

## РЕФЛЕКСИВНАЯ ПРИРОДА ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

E.V. Shcherbakova

## THE REFLEXIVE NATURE OF THE FORMATION OF THE ENTERPRISES BUSINESS REPUTATION

В исследовании сформулировано определение деловой репутации предприятия как результата рефлексивной взаимодействия. Представлен анализ формирования деловой репутации предприятия, который позволил выявить ряд особенностей этого процесса: деловая репутация как представление формируется за счет и в процессе информационного обмена между предприятием и его интересантами, формирование деловой репутации имеет рефлексивный характер. Построена графическая модель информационного обмена между предприятием, интересантами и репутационными агентами. Описаны условия формирования деловой репутации предприятия. На основании построенных моделей была сформулирована трактовка деловой репутации предприятия как результата рефлексивного взаимодействия предприятия с внешней средой. Также классифицированы этапы рефлексивного процесса формирования деловой репутации предприятия.

*Ключевые слова:* деловая репутация, рефлексия, рефлексивный характер, интересанты, дуальный характер, перцепция, экспликация

The study formulates the definition of the enterprises business reputation as a result of reflexive interaction. An analysis of the formation of the enterprises business reputation is presented, which made it possible to identify a number of features of this process: the enterprises business reputation was defined as a representation which is formed due to and in the process of information exchange between an enterprise and its stakeholders, the formation process of a business reputation has a reflexive nature. A graphical model of information exchange between an enterprise, interested parties and reputational agents is created. The conditions for the formation of the enterprises business reputation were described using a mathematical model. On the basis of the constructed models, the interpretation of the enterprises business reputation as a result of the reflexive interaction of the enterprise with the external environment was formulated. The stages of the reflexive process of forming the enterprise business reputation were also classified.

*Keywords:* business reputation, reflection, reflexive character, stakeholders, dual character, perception, explication

Конец XX – начало XXI века характеризуются становлением постиндустриального общества, которое к 2020 году приобрело определенные характеристики и тенденции. Этот процесс вызывает кардинальные изменения в условиях деятельности субъектов хозяйствования в сравнении с индустриальным периодом, которые требуют адаптации существующих и формирования новых инструментов управления хозяйствующими субъектами. Современная бизнес-среда, которая, прежде всего, характеризуется ростом уровня информатизации, приводит к повышению влияния на деятельность субъектов хозяйствования со стороны потребителей, деловых партнеров, инвесторов, негосударственных органов, власти и др. Это положение повышает важность инструментов и методов управления взаимодействием пред-

приятия с внешним окружением. К числу таких методов и инструментов относятся средства менеджмента деловой репутации предприятия, которая под влиянием современных тенденций превратилась из явления сугубо социальной сферы в существенный фактор рыночной капитализации предприятия и стала важной частью нематериальных активов.

Возрастание роли деловой репутации в обеспечении эффективности хозяйственной деятельности предприятий и сохранении их рыночных позиций вызвано также негативными явлениями, вызванными мировыми кризисными явлениями. В таких условиях наиболее уязвимыми в аспекте ухудшения деловой репутации являются крупные производственные предприятия, ведь с их стороны внешнее социальное и экологическое окружение испытывает влияние неизмеримо выше в сравнении с малыми предприятиями. Это влияние провоцирует ощутимую реакцию со стороны внешнего окружения на поведение крупных предприятий, которое в условиях неопределенности и асимметрии информации способно привести к неоправданной потере конкурентных позиций. Такая ситуация актуализирует важность менеджмента деловой репутации предприятия, направленного на сохранение и повышение рыночной стоимости бизнеса и удержания конкурентных позиций благодаря налаживанию диалога с внешним окружением. Это обуславливает необходимость решения ряда научно-практических задач, связанных с диагностикой деловой репутации предприятия и определения направлений и средств дальнейшего ее укрепления под негативным влиянием внешней среды.

В настоящем исследовании отображен этап изучения деловой репутации предприятия в части природы ее формирования и, исходя из этого, определения методов управления этой сложной экономической категорией. В основе представленного исследования лежит гипотеза о психологической основе возникновения деловой репутации, которая строится на восприятии и интерпретации информации индивидами или группами индивидов о деятельности хозяйствующих субъектов, которые влияют на конкурентоспособность этих субъектов.

На начальном этапе данной работы представлено описание формирования деловой репутации, основанного на процессе рефлексии с подкреплением результатов исследований в этой области известных философов и ученых. Кроме того, автором была сделана попытка графической и математической формализации рефлексивного процесса в формировании деловой репутации предприятия. Далее следует более детальное описание природы формирования деловой репутации предприятия как результата рефлексивного взаимодействия с разбиением на перцептивный и экспликативный подпроцессы.

Данное исследование направлено на определение природы формирования деловой репутацией предприятия. Управление деловой репутацией предприятия с целью ее укрепления в сложных условиях внешней среды не так легко осуществить в силу отсутствия четких причинно-следственных связей между управляющим воздействием на деловую репутацию и получаемыми результатами. Поэтому выбор эффективных методов менеджмента деловой репутации является сложной задачей. Среди существующих методов управления различают: экономические, организационно-правовые или административные и социальные. Эти методы используются для управления непосредственно внутренней средой предприятия, когда субъект управления имеет возможность прямого воздействия на объект управления.

Однако они оказываются совершенно беспомощными, когда речь идет об управлении внешним окружением предприятия, которое находится вне зоны влияния руководства предприятия. Поэтому возникает необходимость поиска новых методов управления, позволяющих осуществлять управляющее воздействие в условиях неопределенности и отсутствия прямого подчинения. Для этого необходимо проанализировать результаты исследования с целью выявления природы формирования деловой репутации предприятия, которые предоставят возможность выбрать эффективный метод управления.

Как отмечалось в работе [1], патология в формировании деловой репутации предприятия – это отклонение, негативно влияющее на его конкурентоспособность. Непосредственно деловая репутация предприятия представляет собой обобщенное оценочное представление заинтересованных

о предприятии, поэтому можно предположить, что такое представление формируется на основе сформированного образа предприятия в сознании заинтересованных, в свою очередь, предприятие «формирует» собственный образ в своем «сознании», который также оценивает.

Интересант – это субъект, на который влияют результаты деятельности предприятия и формируют деловую репутацию предприятия, способен осуществлять легитимное влияние на его хозяйственную, социальную и экологическую деятельность, является индивидуальным или институционализированным представителем власти, общества, социальной группы и может переходить из одной категории в другую и/или представлять две или более категорий одновременно.

Теоретически образ в «сознании» предприятия и образ в сознании заинтересованных должны совпадать. Однако под влиянием асимметрии информации, которая возникает под действием объективных и субъективных факторов внешней среды, индивидуальной позиции каждого заинтересованного, возникает разница. Практически разница существует всегда, и только когда она начинает негативно влиять на результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность, возникает необходимость кардинальных мер по укреплению деловой репутации предприятия. Такие образы в «сознании» предприятия и заинтересованных называются рефлексией, т. е. предприятие формирует представление об образе своей деловой репутации и образе деловой репутации в сознании заинтересованных, которые в действительности не совпадают и вызывают негативные процессы в формировании деловой репутации предприятия, что обнаруживается в результате ее комплексного диагностирования.

Термин «рефлексия», который означает отражение, а также исследование акта познания, впервые введен Дж. Локком. В различных философских системах (у Дж. Локка, Г. Лейбница, Д. Юма, Г. Гегеля и др.) он имел разный смысл. Центральной фигурой в развитии философского аспекта рефлексивных процессов является Г. П. Щедровицкий, с ним также работали Б. А. Грушин, А. А. Зиновьев и М. К. Мамардашвили. Рефлексия интересовала Г. П. Щедровицкого [2] с точки зрения метода развертывания схем деятельности, т. е. формальных правил, управляющих конструированием или, согласно другой интерпретации, изображением механизмов закономерностей естественного развития деятельности.

Систематическое описание рефлексии с точки зрения психологии началось в шестидесятые годы XX века (школа В. А. Лефевра) [3]. Роль В. А. Лефевра, российского и американского психолога и математика, основателя теории рефлексии, в науке о рефлексии уникальна. Он развивал идею о недостаточности традиционного научного подхода в изучении сложных систем [4]. В. А. Лефевр ввел понятия, которые впоследствии стали общеупотребимыми, такие как:

- способность к рефлексии;
- рефлексивное управление (процесс передачи оснований для принятия решения одним из персонажей другому);
- ранг рефлексии (нулевой, первый и т. д.) или уровень рефлексии, которым обладает «противник»;
- рефлексивные игры (деятельность конфликтующих сторон, в которой противники имитируют друг друга);
- рефлексивная система (системы зеркал, многократно отражают друг друга) и т. д. [4].

Также важны предложенные им инструменты и методы для применения математического подхода к решению задач рефлексивного управления. Исследования В. А. Лефевра позволили открыть совершенно новые возможности для предсказания стратегических решений, поэтому увеличивается интерес к рефлексивному управлению у специалистов из разных областей науки и практики.

Так, например, Дж. Сорос, один из самых успешных биржевых игроков современности, обобщил собственный опыт действий на мировых фондовых рынках в понятия, которые совпадают с ранее введенными В. А. Лефевром. Идея концептуальных построений Дж. Сороса заключается в следующем: психология участников любого исторического процесса является его неотъемлемой компонентой и, находясь в непрерывном взаимодействии с реальностью, формирует рефлексивный процесс [5].

Другим исследователем, работающим в том же направлении, является А. В. Авиллов [6], который определял рефлексивное управление (практика рефлексивного управления) как:

- 1) актуализацию социально значимой нужности;
- 2) построение большого количества уникальных управленческих понятий и отношений на этом множестве – так называемого концептуального предприятия;
- 3) осуществление деятельности концептуального предприятия – управленческой деятельности, в том числе за счет привлечения к толкованию понятий концептуального предприятия профессиональных специалистов.

В частности, вопросы, связанные с использованием рефлексивного подхода в деятельности предприятия, освещаются в работах А. С. Анисимова [7], Р. Н. Лепы [8], Д. А. Новикова и А. Г. Чхартишвили [9], Т. А. Таран [10] и др. Однако анализ научных публикаций позволил сделать вывод, что многие из существенных проблем, в частности управления взаимодействием субъектов хозяйствования, остались нерешенными.

Рефлексия – это процесс коррекции средства действия из-за реконструкции хода действия и причин трудностей [7]. Такое определение А. С. Анисимова является точным, так как отражает сущность рефлексии не только с позиции объективного представления как процесса деятельности, но и с позиции основы для исправления причин негативных процессов, которые направлены на осмысление собственных действий и способствует процессу принятия решений.

Исходя из этого определения, можно предположить, что интересанты имеют представление о профессиональных преимуществах и недостатках предприятия в деловой, экологической и социальной сферах деятельности и на основе этих представлений формируют оценку, которая и определяет: положительной или отрицательной является деловая репутация предприятия. С другой стороны, предприятие формирует представление о представлении интересантов о собственных действиях и формирует образ собственной деловой репутации с позиции интересантов. Вместе с ними на формирование деловой репутации предприятия влияют репутационные агенты, с которыми оно тоже проводит рефлексивный процесс и формирует представление о собственной деловой репутации с позиции репутационных агентов. Непосредственная задача репутационных агентов – сокращать асимметрию информации между предприятием и его интересантами. К репутационным агентам относятся СМИ, рейтинговые агентства, государственные контролирующие органы, НКО, эксперты и т. д. Процесс формирования представления, представления о представлениях между участниками (агентами) рефлексии, в данном случае это предприятие, интересанты и репутационные агенты, можно определить как рефлексивное взаимодействие, которое представляет собой производный эффект обычного взаимодействия, то есть состоит из двух подфункций: воздействующая (деятельностная) и когнитивная (умственная).

Таким образом, деловая репутация предприятия является результатом рефлексивного взаимодействия предприятия с интересантами и репутационными агентами, и с этой позиции можно сформулировать ее определение. Итак, деловая репутация предприятия как результат рефлексивного взаимодействия предприятия с внешней средой – это взаимные представления агентов о представлении, представление о представлении и пр., на основе которых формируется деловая репутация одного из агентов процесса рефлексивного взаимодействия. Такое взаимодействие формализовано с помощью графов на рис. 1.

Графическая модель (см. рис. 1) позволяет сформулировать на примере предложенной математической модели в [8] условия формирования деловой репутации предприятия в процессе рефлексивного взаимодействия предприятия с внешней средой:

$$\forall \lambda_j \in \Psi \exists \mu_i \in U \mid \mathfrak{R}((D_j^* - D(\mu_i, \lambda_j)) \leq \gamma_j) \rightarrow \max, \quad (1)$$

где  $\lambda_j$  – разрозненные возможные типы деловой репутации предприятия в сознании интересантов и репутационных агентов;

$\Psi$  – множество типов деловой репутации предприятия в сознании заинтересованных и репутационных агентов;

$D(\mu_i, \lambda_j)$  – тип деловой репутации предприятия при формировании образа  $\mu_i$  с помощью информационного потока от предприятия к заинтересованным и репутационным агентам в ситуации  $\lambda_j$ ;

$\gamma_j$  – допустимое отклонение деловой репутации от типа  $D^*j$ .

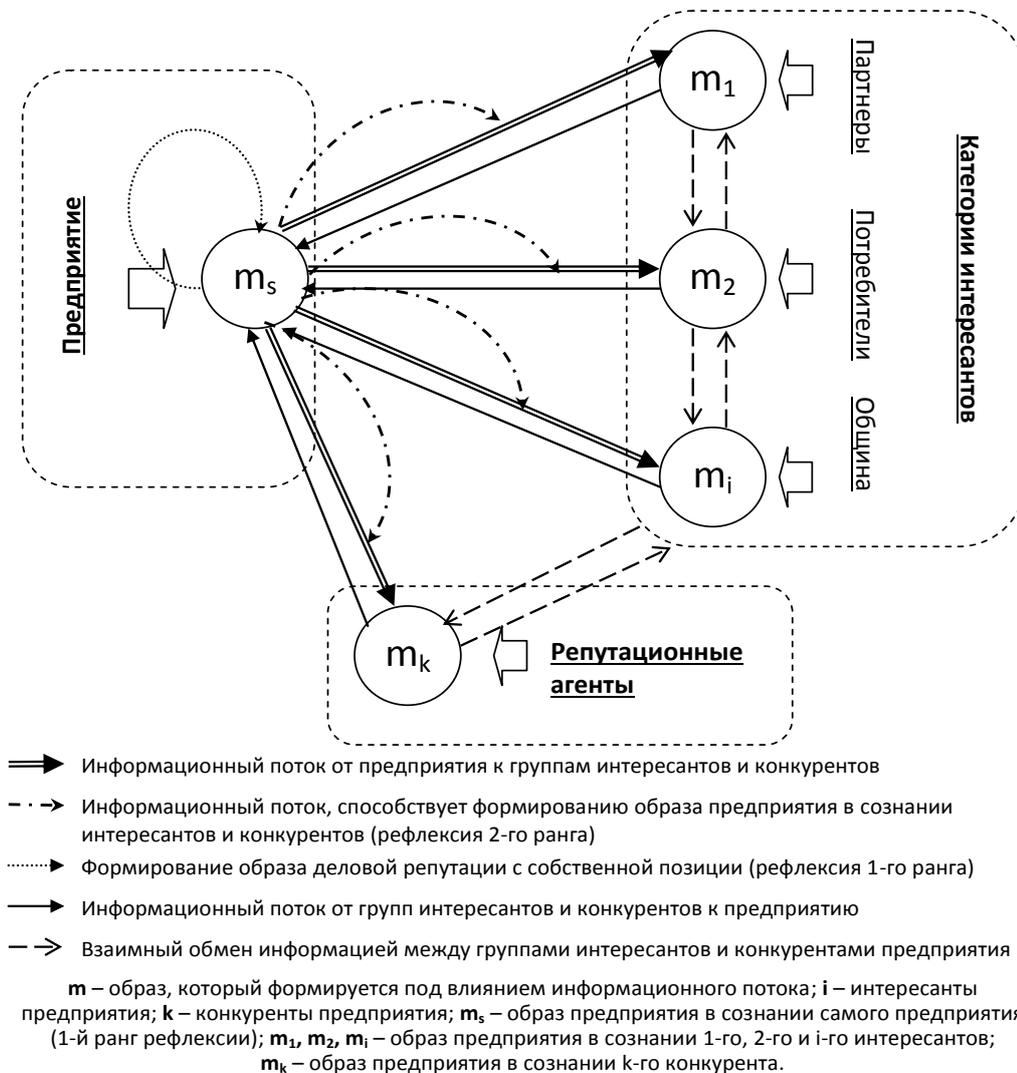


Рис. 1. Модель рефлексивного взаимодействия предприятия с заинтересованными и репутационными агентами

Следовательно, сумма образов деловой репутации предприятия в сознании заинтересованных и репутационных агентов должна быть максимально положительной  $\sum \mu_i \rightarrow \max$ , поэтому разница типов деловой репутации предприятия, которая формируется в сознании заинтересованных и репутационных агентов стихийно и с помощью информационного потока от предприятия, сводится к 0, а именно:  $D^*j - D(\mu_i, \lambda_j) \rightarrow 0$ , в условиях малых допустимых отклонений  $\gamma_j$ , из чего можно сделать вывод, что тип деловой репутации предприятия при формировании образа в сознании и заинтересованных, и репутационных агентов приближается к максимально положительному  $D(\mu_i, \lambda_j) \rightarrow \max$ .

Наиболее положительная сумма образов деловой репутации предприятия – в ситуации  $\lambda_j$ , что соответствует оптимальному количеству используемой для формирования образа предприятия информации в сознании заинтересованных (формула (2)):

$$D_j^* = \max D(\mu_i, \lambda_j). \quad (2)$$

Предположим, что  $f(\lambda)$  – функция плотности распределения ситуаций  $\lambda_j$ , тогда задача формирования оптимального образа во множестве возможных желаемых положительных образов деловой репутации предприятия  $\psi$  может быть формализована следующим образом:

$$\int_{\psi} f(\lambda) D(\mu, \lambda) d\lambda \rightarrow \max. \quad (3)$$

В соответствии с частным случаем можно формализовать следующее:

$$\Re\left(\left(D_j^* - D(\mu_i, \lambda_j)\right) \leq \gamma_j\right) = \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{\sum_{i=1}^n \mu_i}{n}, \quad (4)$$

$$\text{где } \mu_i = \begin{cases} 1, & \text{если } D_j^* - D(\mu_i, \lambda_j) \leq \gamma_i; \\ 0, & \text{если } D_j^* - D(\mu_i, \lambda_j) > \gamma_i, \end{cases} \quad (5)$$

где  $\gamma_j$  – допустимое отклонение образа деловой репутации от типа  $D^*j$ .

Из формул (3) – (5) следует, что  $\sum \mu_i \rightarrow \max$ , поэтому  $D^*j - D(\mu_i, \lambda_j) \rightarrow 0$ , в условиях малых  $\gamma_i$ , а с учетом формулы (2) можно сделать вывод, что  $D(\mu_i, \lambda_j) \rightarrow \max$ . Таким образом, задача 5 сводится к решению задачи формирования положительной деловой репутации предприятия в процессе рефлексивного взаимодействия предприятия с внешней средой (формула (1)).

Графическая и математическая модели позволяют формализовать деловую репутацию как результат рефлексивного взаимодействия и природу ее формирования соответственно. Однако для укрепления деловой репутации предприятия необходимо изучить характер такого процесса и детально исследовать рефлексивное взаимодействие предприятия с интересантами. Учитывая то, что деловая репутация – это обобщенное оценочное представление преимуществ и недостатков деятельности предприятия, оно осуществляется лицами, которые с ним взаимодействуют, и сама рефлексия является процессом отражения действительности в сознании индивида.

Причины появления такого представления необходимо искать в психологии и философии.

Результаты исследования деловой репутации дали основание предполагать, что процесс ее формирования носит неоднородный характер и состоит из двух взаимосвязанных подпроцессов, а именно: изучение объекта оценки и его непосредственное оценивание. Взаимозависимость этих подпроцессов состоит в том, что оценка невозможна без изучения объекта оценки, а совершив изучение объекта, субъект проводит его оценку. Под изучением объекта оценки понимается восприятие потока информации субъектом, которая идет от объекта. На рис. 1 этот подпроцесс изображен как информационный поток от предприятия к группам интересантов и к репутационным агентам. В психологии рассматривается подобный подпроцесс, который называется перцептивным (лат. *perceptio* – восприятие через непосредственное влияние на органы чувств).

Теория формирования перцептивных действий разработана А. В. Запорожцем [11] в 1941 году. Дж. С. Брунером [12] была разработана теория перцептивных гипотез, которая для данного исследования имеет более весомое значение, так как именно Дж. С. Брунер предложил выделять «автохтонные» факторы восприятия, зависящие от биологически значимых признаков, и «директивные», зависящие от личного прошлого опыта, и сформированные на его основе гипотезы, в частности. Для обозначения зависимости перцептивных процессов от прошлого опыта Брунер ввел термин «социальная перцепция». Социальная перцепция – это влияние на процесс восприятия социальных или личностных факторов, к которым могут относиться мотивация, установки, ожидания, влияние группы и др. Именно социальная перцепция является первопричиной фор-

мирования того или иного представления о деятельности предприятия интересантом, что впоследствии определяет его деловую репутацию.

Целостный процесс восприятия Дж. С. Брунер [13] рассматривал как основанный на трех формах репрезентации окружающего мира: в форме действий, в образной и языковой формах. В его теории перцептивных гипотез все познавательные процессы трактуются как наложение категорий, составляющих правила объединения, на объекты или события. Процесс категоризации состоит из ряда решений относительно того, есть ли в объекте «критические», то есть наиболее важные для его существования атрибуты, какой объект проверить следующим на наличие этих атрибутов и какую гипотезу о важности атрибутов выбрать следующей. Овладение понятием происходит как обучение тому, какие свойства среды являются релевантными для группировки объектов в определенные классы.

В работах [14-16] автором были сформулированы специфические характеристики перцептивного процесса в управленческой деятельности:

1) восприятие связано с другими когнитивными процессами (памятью, мышлением), что выражается в его апперцептивном опыте в зависимости от профессионального управленческого;

2) информацию воспринимают субъекты – это личности во всем их разнообразии и противоречивости, где используется именно социальная перцепция, предложенная Дж. С. Брунером.

За процессом восприятия объекта оценки или формирования представления о предприятиях на основе полученных данных посредством их влияния на органы чувств субъекта оценки с помощью информационного потока (например, формы финансовой отчетности кредитор или аудитор воспринимает через органы зрения, товар производит предприятие, а потребитель оценивает его через осязание, зрение, слух и т. д.) в сознании человека всегда происходят разъяснение и уточнение полученной информации и её оценка. В философии процесс развертывания, в результате которого раскрывается содержание любого единства, а ее части получают самостоятельность и могут различаться между собой, называется экспликацией (лат. *Explicatio* – объяснение, развертывание). На рис.1 экспликация условно обозначена  $m_1$ ,  $m_2$ ,  $m_i$  – образ предприятия в сознании 1-го, 2-го и  $i$ -го интересантов и  $m_k$  – образ предприятия в сознании  $k$ -го репутационного агента.

В исследовании [17] авторы определили, что рефлексивными могут быть только акты, включающие экспликацию оснований того или иного оценивания или санкции и экспликацию критериев, по которым осуществляется контроль.

На данном этапе исследования известно, что деловая репутация является результатом рефлексивного взаимодействия, а природа ее формирования носит дуальный характер. Поэтому необходимо объединить полученные научные результаты в общее понятие рефлексивной природы формирования деловой репутации предприятия.

Предыдущие исследования процесса рефлексии позволили сделать вывод, что это сложная деятельность, требующая времени, усилий и определенных способностей. Механизм протекания этого процесса может проходить различные этапы. Впервые этапы процесса рефлексии выделил Г. П. Щедровицкий [2]:

- 1) исследование ситуации;
- 2) выявление проблем в деятельности;
- 3) установление причин трудностей;
- 4) критика старой нормы;
- 5) выработка новой нормы.

А. А. Тюков [18] выделил шесть этапов в последовательности работы рефлексивного механизма:

1) рефлексивный вывод – осуществляется тогда, когда другими средствами и способами невозможно познать другого человека и самого себя;

2) интенциональность (интенция – направленность) – направленность на объект рефлексии, выделение его среди других объектов;

3) первичная категоризация – выбор первичных средств, с помощью которых осуществляется рефлексия;

4) конструирование системы рефлексивных средств – выбранные первичные способы объединяются в некоторую систему, что дает возможность более целенаправленно и обоснованно проверить рефлексивный анализ;

5) схематизация рефлексивного содержания – проводится за счет использования различных знаковых средств: образов, символов, схем, языковых конструкций;

6) объективизация рефлексивного описания – оценка и обсуждение полученного результата.

Учитывая перечисленные этапы рефлексивного процесса Г. П. Щедровицкого и А. А. Тюкова, а также дуальный характер природы формирования деловой репутации, можно провести классификацию, которая позволит объединить эти понятия в общее определение рефлексивного характера природы формирования деловой репутации предприятия (рис. 2).

| <b>Подпроцессы формирования деловой репутации предприятия</b> |  |                  |   |
|---|--|------------------|---|
| Авторы этапов   | <i>Перцептивный подпроцесс</i>   | Авторы этапов    | <i>Экспликативный подпроцесс</i>  |
| Г.П. Щедровицкий  | 1) исследование ситуации;<br>2) выявление проблем в деятельности;<br>3) установление причин трудностей       | Г.П. Щедровицкий | 4) критика старой нормы;<br>5) выработка новой нормы  |
| А.А. Тюков  | 1) рефлексивное заключение;<br>2) интенциональность (интенция-направленность);<br>3) первичная категоризация | А.А. Тюков       | 4) конструирование системы рефлексивных средств;<br>5) схематизация рефлексивного содержания;<br>6) объективизация рефлексивного описания |

Рис. 2. Классификация этапов рефлексивного характера формирования деловой репутации предприятия

На основе полученных результатов исследования природы формирования деловой репутации можно сделать вывод о ее рефлексивном характере и установить дуальность этого процесса, который состоит из двух подпроцессов:

– перцепции, или социальной перцепции, которая состоит из исследования ситуации, выявления проблем в деятельности, установления причин трудностей, рефлексивного вывода, интенции и первичной категоризации;

– экспликации – критики старой нормы, выработки новой нормы, конструирования системы рефлексивных средств, схематизации рефлексивного содержания и объективизации рефлексивного описания.

Несоответствие поведения предприятия по отношению к существующим ожиданиям заинтересованных сторон привело к отклонениям в процессе формирования деловой репутации предприятия.

То есть изменение представлений заинтересованных сторон по причине перераспределения приоритетов под влиянием мирового финансового кризиса вызвало изменение критериев оценки, что послужило толчком к появлению патологии в формировании деловой репутации.

Учитывая полученные результаты исследования, актуальным остается вопрос выбора метода управления для преодоления патологии в формировании деловой репутации предприятия с целью ее укрепления. Определение рефлексивной сущности формирования деловой репутации предприятия обуславливает целесообразность использования методов рефлексивного управления для преодоления патологии с целью разработки и реализации стратегии укрепления деловой репутации предприятия.

Подводя итог изложенного хода исследования рефлексивной природы формирования деловой репутации предприятия, можно выделить несколько основополагающих моментов.

Во-первых, деловая репутация предприятия рассматривается не как социальная или экономическая категория, отражаемая в качестве актива в бухгалтерском балансе, а как междисциплинарное явление, находящееся на стыке экономики, управления, социологии, психологии и философии, о чём свидетельствует влияние деловой репутации на конкурентные позиции предприятия, необходимость применения методов управления не только на сам актив, но и на всех участников формирования этого актива, а также психологическая основа и рефлексивное взаимодействие.

Во-вторых, с учетом изучения взаимодействия всех субъектов процесса формирования деловой репутации (предприятие, интересанты и репутационные агенты) сформулированная гипотеза о наличии рефлексии была подтверждена и формализована графической модели рефлексивного взаимодействия предприятия с интересантами и репутационными агентами и математической модели условий формирования деловой репутации предприятия в процессе рефлексивного взаимодействия предприятия с внешней средой.

В-третьих, более детальное изучение рефлексивного взаимодействия всех субъектов процесса формирования деловой репутации позволило конкретизировать характер этого процесса и определить его неоднородность, т. е. формирование деловой репутации предприятия состоит из двух взаимосвязанных подпроцессов, а именно: изучение объекта оценки и его непосредственное оценивание.

Такой результат дал основание полагать, что изучаемый процесс является дуальным, который состоит из двух подпроцессов: перцепции, или социальной перцепции, что предполагает исследование ситуации, выявление проблем в деятельности, установление причин трудностей, рефлексивного вывода, интенции и первичной категоризации; экспликации – критики старой нормы, выработки новой нормы, конструирование системы рефлексивных средств, схематизации рефлексивного содержания и объективизации рефлексивного описания. Представленные результаты исследования являются основой для разработки методов диагностики такой сложной экономической категории как деловая репутация с целью дальнейшего более эффективного управления и укрепления, что даст возможность занимать более выгодные конкурентные позиции и сохранять положительную тенденцию в развитии в сложных современных условиях функционирования мировой экономики.

#### Список литературы

1. Щербакова К.В. Патологія процесу формування ділової репутації промислового підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Вип. 264: В 9 т. Т. IV. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. 308 с.
2. Щедровицкий Г.П. Рефлексия и деятельность (продолжение) // Рефлексивные процессы и управление. 2006. № 1. С. 54-83.
3. Лефевр В.А. Рефлексия. М.: Когито-Центр. 2003. 496 с.
4. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры // Рефлексия. М.: Когито-Центр, 2003. 149 с.
5. Soros G. The Alchemy of Finance / G. Soros. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 2015. 416 p.
6. Авилов А.В. Рефлексивное управление. Методологические основания: монография. М.: Тандем, 2003. 192 с.
7. Анисимов О.С. Рефлексия и методология. М., 2007. 420 с.

8. Рефлексивні процеси в економіці: концепції, моделі, прикладні аспекти: монографія / під ред. Р. М. Лепи. Донецьк: АПЕКС, 2010. 306 с.
9. Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г. Рефлексивные игры. М.: СИНТЕГ, 2003. 160 с.
10. Таран Т.А. Отображение принципов рефлексивного управления в математических моделях рефлексивного выбора // Рефлексивные процессы и управление. 2002. №1(II). С. 104-117.
11. Запорожец А.В. Избранные психологические труды: в 2 т. М.: Педагогика, 1986. Т. II. 296 с.
12. Bruner J.S. The perception of people: Handbook of Social Psychology. L., 1959. V. 2.
13. Bruner J.S. Actual Minds, Possible Worlds. 1986.
14. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем /пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.
15. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resources Allocation. New York: Mcgraw-Hill, 1980.
16. Saaty T.L. The analytic hierarchy process allocation. New York: McGraw-Hill, 1988.
17. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
18. Тюков А.А. Модель психологического механизма рефлексии [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.reflexion.ru/Library/Tukov2005.doc](http://www.reflexion.ru/Library/Tukov2005.doc) (дата обращения 20.07.2020).

## References

1. Scherbakova K.V. Patologiya procesu formuvannya dilovoyi reputacziyi promislovogo pidpriyemstva [Pathology to the process of forming a good reputation of an industrial enterprise] // Ekonomika: problemi teorii i ta praktiki: zb. nauk. pracz. Vip. 264: V 9 t. T. IV. Dnipropetrovsk: DNU, 2010. 308 s. (in Ukrainian).
2. Shhedroviczkiy G.P. Refleksiya i deyatel'nost (prodolzhenie) [Reflection and activity (continuation)] // Refleksivnye processy i upravlenie. 2006. № 1. S. 54-83. (in Russian).
3. Lefevr V.A. Refleksiya [Reflection]. M.: Kogito-Czentr, 2003. 496 s. (in Russian).
4. Lefevr V.A. Konfliktuyushhie struktury [Conflicting structures] // Refleksiya. M.: Kogito-Czentr, 2003. 149 s. (in Russian).
5. Soros G. The Alchemy of Finance. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 2015. 416 p.
6. Avilov A.V. Refleksivnoe upravlenie. Metodologicheskie osnovaniya: monografiya [Reflexive control. Methodological foundations: monograf]. M.: Tandem, 2003. 192 s. (in Russian).
7. Anisimov O.S. Refleksiya i metodologiya [Reflection and methodology]. M., 2007. 420 s. (in Russian).
8. Refleksivni procesi v ekonomiczii: koncepcziyi, modeli, prikladni aspekti: monografiya [Reflexive processes in economics: concepts, models, applied aspects: monograf] / pid red. R.M. Lepi. Doneczk : APEKS, 2010. 306 s. (in Ukrainian).
9. Novikov D.A., Chkhartishvili A.G. Refleksivnye igry [Reflexive games]. M.: SINTEG, 2003. 160 s. (in Russian).
10. Taran T.A. Otobrazhenie principov refleksivnogo upravleniya v matematicheskikh modelyakh refleksivnogo vybora [Display of the principles of reflexive control in mathematical models of reflexive choice] // Refleksivnye processy i upravlenie. 2002. №1(II). S. 104-117. (in Russian).
11. Zaporozhecz A.V. Izbrannye psikhologicheskie trudy [Selected psychological works]: v 2 t. M.: Pedagogika, 1986. T. II. 296 s. (in Russian).
12. Bruner J.S. The perception of people: Handbook of Social Psychology. 1959. V. 2.
13. Bruner J.S. Actual Minds, Possible Worlds. 1986.
14. Saati T., Kerns K. Analiticheskoe planirovanie. Organizacziya sistem [Analytical planning. Systems Organization] / per. s angl. R.G. Vachnadze. M.: Radio i svyaz, 1991. 224 s. (in Russian).
15. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resources Allocation. New York: Mcgraw-Hill, 1980.
16. Saaty T.L. The analytic hierarchy process Allocation. New York: McGraw-Hill, 1988.
17. Galushka Z.I., Komarniczkiy I.F. Strategichnij menedzhment [Strategic management]. Chernivci: Ruta, 2006. 248 s. (in Ukrainian).
18. Tyukov A.A. Model psikhologicheskogo mekhanizma refleksii [Model of the psychological mechanism of reflex] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [www.reflexion.ru/Library/Tukov2005.doc](http://www.reflexion.ru/Library/Tukov2005.doc), 20.07.2020.

**Екатерина Владимировна Щербакова**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры таможенного дела  
Луганского государственного  
университета имени Владимира Даля,  
Луганск, ЛНР  
e-mail: kata.scher@gmail.com

**Ekaterina V. Shcherbakova**

ORCID ID 0000-0002-5646-4029  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of the Customs Affairs,  
Luhansk State University named after  
Vladimir Dahl, Lugansk, LPR  
e-mail: kata.scher@gmail.com

---

**Образец для цитирования:**

*Щербакова Е.В.* Рефлексивная природа формирования деловой репутации предприятия // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 140-150.

**Cite this article as:**

*Shcherbakova K.V.* The reflexive nature of the formation of the enterprises business reputation // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 140-150 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 25.02.2021 г., принята к опубликованию 25.03.2021 г.

УДК 330.34; 338.45  
экономические науки

Е.В. Янченко

## **НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ В ПОСТПАНДЕМИЧЕСКИЙ ПЕРИОД**

E.V. Yanchenko

## **OIL AND GAS INDUSTRY AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE POST-PANDEMIC PERIOD**

Проблемы экологии, роста нищеты и дифференциации доходов, обеспечения сбалансированного удовлетворения потребностей обуславливают внимание к Концепции ООН устойчивого развития. Экологические, социальные риски и угрозы обществу, генерируемые нефтегазовой отраслью, создают запрос на реализацию принципов устойчивого развития на предприятиях данной сферы. В статье доказано, что COVID-эпидемия, сопровождаемая ограничениями на передвижение, приостановкой работы многих предприятий, а также сокращение инвестиций в отрасли в предшествующий период вызвали падение отраслевого рынка с последующим его восстановлением до уровня ниже доковидного. Проведенный корреляционный анализ показал сильную прямую связь между ценой нефти марки Brent и курсом доллара, выраженного в рублях, между ценой нефти и ВВП РФ, доходами государственного бюджета и нефтегазовыми доходами, выраженными в долларах. В заключении делается вывод о необходимости расширения «зеленой» энергетики и цифровизации нефтегазовой промышленности, обобщаются тенденции, согласуемые с целями устойчивого развития.

*Ключевые слова:* нефтегазовая отрасль промышленности, Концепция устойчивого развития, цифровизация, декарбонизация

The problems of the environment, the growth of poverty and income differentiation, and ensuring a balanced satisfaction of needs determine the attention to OON Concept of Sustainable Development. Environmental, social risks and threats to society generated by the oil and gas industry create a demand for the implementation of the principles of sustainable development at enterprises of this sphere. In the article it is proved that COVID-epidemic, followed by restrictions on movement, the shutdown of many businesses, and a reduction in investment in the sector in the previous period, led to the decline of the industry market, then recover to a level below before COVID-period. The conducted correlation analysis showed a strong direct relationship between the price of Brent crude oil and the dollar exchange rate, expressed in rubles, between the price of oil and the GDP of the Russian Federation, state budget revenues and oil and gas revenues, expressed in dollars. In conclusion the inference about the necessity of «green» energy sector expanding and digitalization of the oil and gas industry, is done, and trends agreed upon with the Sustainable Development Goals are summarized.

*Keywords:* oil and gas industry, the Concept of sustainable development, digitalization, decarbonization

В связи с ухудшением экологической ситуации, расширением добычи природных ресурсов, глобализацией, обострением проблемы нищеты и нестабильностью в мире получила распространение Концепция устойчивого развития. Удовлетворение сегодняшних потребностей общества не в ущерб возможностям будущих поколений составляет идею данной концепции. Нефтегазовая промышленность опосредует такой тип производства, которое сопровождается существенным антропогенным влиянием на окружающую среду (карбонизация,

выделение парникового газа, деградация почв, проседание грунтов с попаданием в них, а также в мировой океан токсичных веществ и т. п.). Однако значение данной отрасли экономики трудно переоценить, поскольку конечные продукты, производимые ею, – энергоносители, без которых невозможны ни транспортное передвижение, ни отопление, ни функционирование других отраслей промышленности. Для нашей страны как крупнейшей добывающей углеводородное сырье державы, экспортера нефти и газа это – важный источник бюджетных средств, энергетическая база и драйвер дальнейшего развития. Согласно сценарию устойчивого развития, выдвинутому Международным энергетическим агентством (МЭА), нефть и газ будут продолжать играть жизненно важную роль в удовлетворении мировых энергетических потребностей, составляя почти половину структуры первичной энергии в 2040 году.

Концепция устойчивого развития ООН (далее – КУР) подразумевает долговременный сбалансированный экономический рост низкими темпами без вреда для существования человечества в будущем, с обеспечением наиболее важных для жизни потребностей всех людей и предоставлением им возможности реализовать свои стремления к лучшей жизни в равной степени [1, с. 21], [2]. Положения КУР отражают современное видение предмета экономической теории – компромисса между безграничными потребностями человека и ограниченными ресурсными, в том числе биосферными, возможностями по их одновременному удовлетворению. В принятой 1 апреля 1996 года в нашей стране Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию в качестве задачи обозначена необходимость ведения хозяйственной деятельности «в пределах емкости экосистем на основе массового внедрения энерго- и ресурсосберегающих технологий, целенаправленных изменений структуры экономики, структуры личного и общественного потребления» [3]. Это означает сохранение природного капитала и биоразнообразия, сокращение выбросов, борьбу с бедностью и предоставление равных возможностей на фоне поступательного развития. В современных условиях материальную базу такого типа хозяйствования образует крупный бизнес. Для него достижение производственных и финансовых показателей ставится в один ряд с сохранением природных и человеческих ресурсов, которые будут востребованы и в отдаленной перспективе.

Противоречивая роль нефтегазовой отрасли промышленности в вопросе соответствия критериям устойчивого развития обусловила ряд научных публикаций, связанных с использованием механизма устойчивого развития, реализацией его целей и принципов [4-6], выявлением рисков и угроз [7, 8], формированием системы экологического менеджмента, внедрением энергосберегающих технологий, поиском компромисса между решением задач энергетической безопасности страны и минимизацией экологических рисков [9-11].

В.В. Бирюкова, обосновывая возможную стратегию устойчивого развития компаний нефтяного сектора в условиях неопределенности, дифференцирует ее детерминанты на экономические, экологические и социальные. В качестве ключевых факторов риска нефтяной компании называются экологические как среди рисков добычи, так и среди рисков переработки. Среди финансовых рисков наряду с изменением валютного курса, процентных ставок и кредитных рисков при формировании стратегии устойчивого развития необходимо учитывать риски роста тарифов на электроэнергию, напрямую связанных с программами повышения энергоэффективности отрасли [12, с. 6]. Многие социальные риски в деятельности предприятий нефтегазового сектора находятся в области промышленной безопасности, охраны труда, а также экономической безопасности (мошенничество, незаконные врезки, хищение нефтепродуктов и т. п.)

Флагман отечественной нефтяной и газовой промышленности – компания «Роснефть», стремясь не только к собственной эффективности, но и к процветанию и улучшению качества жизни всех граждан страны, интегрирует следующие компоненты КУР в свою стратегию: «Хорошее здоровье и благополучие», «Недорогостоящая и чистая энергия», «Достойная работа и экономический рост», «Борьба с изменением климата», «Партнерство в интересах устойчивого развития» [13].

К.С. Ромохов указывает, что устойчивое развитие для предприятий нефтяной и газовой промышленности означает установку на достижение экологических и социальных эффектов при реализации энергетических проектов. При этом под социальным аспектом понимается учёт интересов работников, представителей местного сообщества, общества в целом [4, с. 506]. М.А. Нурпиисова называет цели устойчивого развития современным вызовом нефтегазовой отрасли в связи с тем, что ее деятельность опосредована высокими социальными и экологическими рисками [14, с. 149]. Агентство S&P Global Ratings определило данные виды риска по шкале от 1 до 6 в 2019 году максимально высоко – 5 и 6 соответственно. В 2021 году оно выбрало несколько крупнейших нефтяных компаний, в том числе Exxon Mobil (XOM) и Royal Dutch Shell (RDS.A), для пересмотра кредитных рейтингов в сторону понижения из-за «больших отраслевых рисков», связанных с изменением климата [15].

Несмотря на широкую разработку практических вопросов устойчивого развития, проблема баланса между реализацией целей данной концепции в российской экономике и эффективностью деятельности нефтегазового сектора с соблюдением требований экологической, энергетической и экономической безопасности изучена недостаточно. Актуальной остается данная тема для нефтегазовой отрасли промышленности в условиях пандемии и постпандемического периода.

Эпидемия коронавируса актуализировала проблему устойчивого развития: усиление поляризации доходов как внутри государств, так и между странами; непропорциональное распределение прибыли, получаемой за счёт внедрения новых технологий, на личное или групповое обогащение; повышение рисков безработицы в связи автоматизацией и цифровизацией производственных процессов способствует кризису вложений в человеческий капитал и росту социальной напряженности, доли бедных и «недовольных» качеством жизни. Пандемия показала неустойчивость существующей модели мировой экономики с ее длинными транспортными и производственными цепочками. В постковидный период возрастает роль внутреннего рынка как инструмента поддержки экономики в условиях волатильности на мировых рынках. Стремление каждой отдельной страны гарантировать стабильность собственной экономики обуславливает тенденции регионализации торговли и локализации производств. Однако обособление экономик и установление барьеров неприемлемо в энергетике и ведет к разрушительным последствиям как для производителей, так и для потребителей энергоресурсов.

Принятые для сдерживания эпидемии меры, ограничивающие передвижение, приостановка работы большинства крупнейших предприятий мира, негативным образом сказались на топливно-энергетическом секторе. Мировой спрос на нефть в апреле 2020 упал на 25 % [16].

Спотовые цены на сырую нефть марки Brent в январе 2021 составили в среднем 55 долларов за баррель, что на 5 долларов за баррель выше средней декабрьской цены, но на 9 долларов за баррель ниже, чем в среднем в январе прошлого года. Более высокие цены на нефть марки Brent были обусловлены заявлением Саудовской Аравии от 5 января 2021 г. об одностороннем сокращении добычи сырой нефти на 1,0 млн баррелей в день (б/д) в феврале и марте в дополнение к сокращению объемов добычи, на которое Организация стран-экспортеров нефти (ОПЕК) и стран-партнеров (ОПЕК +) договорились ранее. Управление энергетической информации США (EIA) ожидает, что цены на сырую нефть марки Brent в первом квартале 2021 года составят в среднем 56 долларов за баррель и 52 доллара за баррель в оставшуюся часть года. EIA прогнозирует снижение их в конце 2021 года в результате увеличения предложения, которое замедлит темпы изъятия мировых запасов. По мнению EIA, высокие мировые запасы нефти и свободные производственные мощности ограничат повышательное ценовое давление [17].

«Вторая волна пандемии коронавируса может спровоцировать новое снижение мирового спроса на энергоносители», – считает глава второго крупнейшего нефтетрейдера мира Trafigura Джереми Вейр. В частности, спрос на нефть в Европе и США может сократиться на

совокупные 3 млн баррелей в день (по 1.5 млн б/д) [16]. Произошедшее в июне-августе 2020 года снижение нефтяных цен объясняется косвенными факторами: ответными мерами со стороны Китая на вводимые американские пошлины. Тема торговых войн вызывает все большую обеспокоенность в отношении перспектив устойчивого спроса. Дополнительно фактором падения рыночной конъюнктуры послужили данные от Министерства энергетики США по запасам нефти и нефтепродуктов.

По оценкам ЕА, в январе 2021 в мире было потреблено 93,9 млн баррелей нефти и жидкого топлива, что на 2,8 млн баррелей в сутки меньше, чем в январе 2020 года. По прогнозам ЕА, глобальное потребление нефти и жидкого топлива в среднем составит 97,7 млн баррелей в сутки (б/д) в 2021 году, что на 5,4 млн б/д больше, чем в 2020 году. ЕА прогнозирует, что потребление нефти и жидкого топлива увеличится на 3,5 млн б/д в 2022 году до в среднем 101,2 млн б/д и достигнет в 2022 году уровня 2019 года (табл. 1). Из-за обвала спроса в период пандемии страны ОПЕК+ сократили добычу на 9,7 б/д.

Таблица 1. Динамика производства и потребления нефти в мире (Global Petroleum и другие жидкости)

| Предложение и потребление   | (млн баррелей в сутки) |       |       |        |
|---|------------------------|-------|-------|--------|
|   | 2019                   | 2020  | 2021  | 2022   |
| Год   |                        |       |       |        |
| Производство вне ОПЕК   | 66,03                  | 63,63 | 65,03 | 67,30  |
| Производство ОПЕК   | 34,63                  | 30,58 | 32,26 | 33,47  |
| Доля сырой нефти ОПЕК   | 29,27                  | 25,59 | 27,15 | 28,20  |
| Общее мировое производство  | 100,65                 | 94,21 | 97,29 | 100,77 |
| Общие избыточные производственные мощности ОПЕК по добыче сырой нефти | 2,52                   | 6,20  | 5,23  | 4,17   |
| Потребление ОЭСР  | 47,53                  | 41,90 | 44,32 | 46,07  |
| Потребление в странах, не входящих в ОЭСР                             | 53,65                  | 50,39 | 53,35 | 55,10  |
| Общее мировое потребление   | 101,18                 | 92,29 | 97,67 | 101,17 |

Источник: [17]

Таким образом, пандемия спровоцировала сценарий быстрого движения отрасли вперед в постковидный период. После ослабления ограничений спрос на нефть возрос, сократив свои потери до 8 %. В перспективе в 2021 году ожидается его восстановление, но до уровня ниже, чем в доковидный период: примерно на 4 % в базовом сценарии и на 7 % в сценарии второй волны Rystad Energy. В настоящее время в связи с наступившим резким похолоданием потребление энергоносителей возросло как в США, так и в Европе, что привело к непредвиденному ранее скачку цен до 64 б/д (15.02.2021 – 22.02.2021 – максимум). По оценкам IHS Markit, прогнозируемый спрос на природный газ в США на 14 февраля 2021 года достиг 148,3 млрд куб. футов, превысив предыдущий однодневный рекорд, установленный в январе 2019 года. Кроме того, по оценкам IHS Markit, в течение недели, закончившейся 19 февраля, средняя недельная добыча природного газа в США упала на 13,8 миллиарда кубических футов в день, что было обусловлено замерзанием воды и других жидкостей на устье скважины или на линиях сбора природного газа.

Пандемия коронавируса оказала негативное влияние на показатели финансовой устойчивости отечественных предприятий нефтяной промышленности: выручка «Газпром нефть» по итогам 2020 года упала на 39 % (до 485 млрд руб.), а чистая прибыль акционеров – на 71 % (до 117,7 млрд руб.); газодобытчик «НОВАТЭК» в 2020 году снизил чистую прибыль по международным стандартам финансовой отчетности, причитающуюся акционерам, на 92 % (с 865,5 млрд в 2019 до 67,8 млрд) из-за падения цен на нефть и газ и курсовой переоценки [18].

Социальную эффективность в контексте достижения целей устойчивого развития нефтегазовой отрасли в глобальном масштабе ослабляют массовые увольнения в США и повышенная цикличность занятости, что ставит под угрозу репутацию нефтегазовых предприятий как социально ответственных работодателей. Североамериканские нефтегазовые компании уволили около 14 % постоянных сотрудников в 2020 году, а как показывают прогнозы, 70 % рабочих мест, потерянных во время пандемии, могут не вернуться к концу 2021 года. Замедление экономической активности, кризисный локдаун и падение цен в данной связи вынуждают нефтяников идти на сокращение издержек, в том числе на труд, урезать заработную плату и социальный пакет. Проводимая в период ковидной эпидемии политика социальной защиты, меры государственной поддержки бизнеса позволяют российским предприятиям нефтяной и газовой промышленности сохранить занятость персонала на прежнем доковидном уровне. Помимо прочего, содействовало сглаживанию факторов внешней турбулентности для отрасли принятое 3 апреля 2020 г. Постановление Правительства России о продлении лицензий недропользователей: компании, срок действия которых истекает в 2020 году, смогли продолжить работу, поскольку лицензия продлевалась автоматически.

Нефтегазовая отрасль столкнулась с рыночными проблемами еще до начала пандемии. Цены на нефть оказались в ловушке между слабым спросом и растущими фондовыми рынками. Бенчмарк цен на нефть марки Brent отражает инерцию на уровне около 45 долларов за баррель с июня 2020 г., что способствует сокращению инвестиций. Глобальные капитальные затраты в отрасль, по прогнозам, упадут в 2020 году более чем на 23 % в годовом исчислении [17].

Нефть и газ – истощающийся ресурс, среднегодовой темп снижения добычи которого составляет 6-7 %. Если прибавить к этому низкие капитальные затраты последнего пятилетия и падение конъюнктуры 2020 года, то нефтегазовая промышленность представляется отраслью, подверженной риску недоинвестирования. Только для того, чтобы восполнить ежегодное потребление и компенсировать естественное снижение добычи, отрасли потребуется инвестировать более 525 миллиардов долларов ежегодно. Однако маловероятно, что данный фактор спровоцирует неустойчивость поставок в 2021 году, учитывая, что запасы сырой нефти ОЭСР все еще находятся на рекордно высоком уровне в 2,962 миллиона баррелей, а страны ОПЕК+ имеют 7-8 млн б/д запланированных сокращений производства. В среднесрочной и долгосрочной перспективе недостаточные инвестиции могут повлиять на объемы и качество рыночного предложения, особенно из стран, не входящих в ОПЕК, что скажется на будущем балансе спроса и предложения.

Поскольку нефтегазовые доходы составляют весомую часть в общих доходах государственного бюджета РФ, представляет интерес связь конъюнктуры нефтяного рынка, курса доллара и величины доходной части госбюджета (рис. 1).

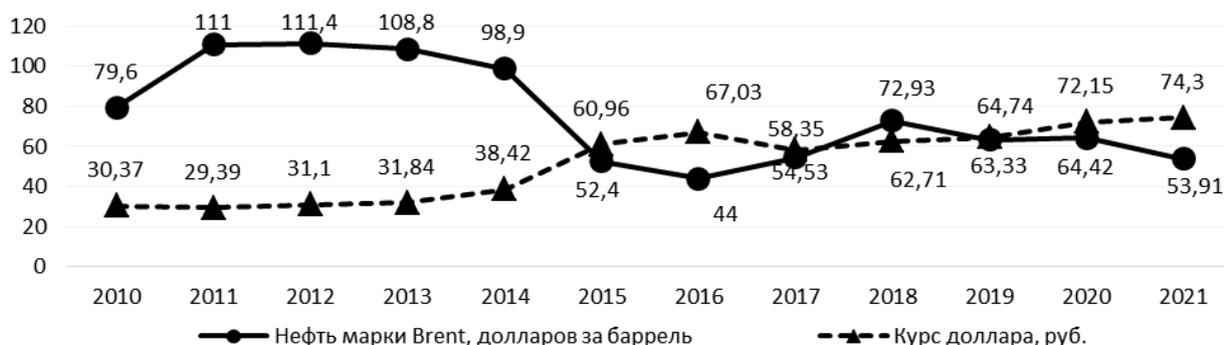


Рис. 1. Динамика цен на нефть (долл.) и курса доллара (руб.). Источник: [18, 20]

Корреляционный анализ показал сильную обратную зависимость показателя цены на нефть марки Brent и курса доллара, выраженного в рублях. Коэффициент корреляции = -0,867, что означает ослабление курса рубля в условиях падения цен на нефть. Получается, что различного рода факторы, обуславливающие колебания баланса спроса на энергоносители и предложения в мире, начиная с упомянутой пандемии COVID-19, и заканчивая приемами санкционной и таможенной войны США, оказывают влияние на устойчивость российской экономики.

Для обоснования роли нефтегазовой отрасли промышленности в осуществлении устойчивого развития российской экономики рассмотрим следующие показатели: цены на энергоносители на мировом рынке; курс российской национальной валюты; валовой внутренний продукт; поступление доходов в государственный бюджет РФ, в том числе нефтегазовые (табл. 2).

Таблица 2. Исходные данные для корреляционного анализа влияния цен на нефть на некоторые ключевые показатели российской экономики

| Год  | Нефть марки Brent, долларов за баррель [19] | Курс доллара, руб. [20] | ВВП РФ, млрд долл. [20] | Доходы государственного бюджета |            | Нефтегазовые доходы |            |
|------|---|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------|---------------------|------------|
|      |   |                         |                         | млрд руб. [20]                  | млрд долл. | млрд руб. [20]      | млрд долл. |
|      | Столбец 1                                   | Столбец 2               | Столбец 3               | Столбец 4                       | Столбец 5  | Столбец 6           | Столбец 7  |
| 2010 | 79,6  | 30,3692                 | 1633,11                 | 8305,4                          | 273        | 3830,7              | 126        |
| 2011 | 111   | 29,3874                 | 2046,62                 | 11367,7                         | 386        | 5641,8              | 191        |
| 2012 | 111,4                                       | 31,093                  | 2191,49                 | 12855,5                         | 413        | 6453,2              | 207        |
| 2013 | 108,8                                       | 31,848                  | 2288,43                 | 13019,9                         | 408        | 6534                | 205        |
| 2014 | 98,9  | 38,4217                 | 2048,84                 | 14496,9                         | 377        | 7433,8              | 193        |
| 2015 | 52,4  | 60,9579                 | 1356,7                  | 13659,2                         | 224        | 5862,7              | 96         |
| 2016 | 44  | 67,0349                 | 1280,65                 | 13460                           | 200        | 4844                | 72         |
| 2017 | 54,53                                       | 58,3529                 | 1575,14                 | 15088,9                         | 258        | 5971,9              | 102        |
| 2018 | 72,93                                       | 62,7078                 | 1665,23                 | 18747,5                         | 298        | 8714,3              | 138        |
| 2019 | 63,33                                       | 64,7362                 | 1702,04                 | 19969,3                         | 308        | 8298,2              | 128        |
| 2020 | 64,42                                       | 72,1464                 | 1464,08                 | 20218,6                         | 280        | 7936,3              | 110        |

Таблица 3. Результаты корреляционного анализа

|           | Столбец 1 | Столбец 2 | Столбец 3 | Столбец 4 | Столбец 5 | Столбец 6 | Столбец 7 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Столбец 1 | 1         |           |           |           |           |           |           |
| Столбец 2 | -0,867    | 1         |           |           |           |           |           |
| Столбец 3 | 0,952     | -0,7999   | 1         |           |           |           |           |
| Столбец 4 | -0,377    | 0,761     | -0,259    | 1         |           |           |           |
| Столбец 5 | 0,038     | 0,412     | 0,15      | 0,883     | 1         |           |           |
| Столбец 6 | 0,9583    | -0,7365   | 0,981     | -0,1475   | 0,257     | 1         |           |
| Столбец 7 | 0,978     | -0,799    | 0,982     | -0,2499   | 0,185     | 0,987     | 1         |

Корреляционный анализ показал сильную прямую связь не только между ценой нефти марки Brent и долларovým курсом, но и между ценой нефти и ВВП РФ (коэффициент корреляции = 0,95), доходами государственного бюджета и нефтегазовыми доходами, выраженными в долларах (коэффициенты корреляции 0,958 и 0,978 соответственно). Примечательно, что влияние цен на нефть (в долларах) на доходы государственного бюджета, выраженные в рублях, – слабое отрицательное (коэффициент корреляции = -0,377), на величину нефтегазовых доходов – незначительное положительное (коэффициент корреляции = 0,038). Сильное отрицательное влияние оказывает по расчетам курс доллара на ВВП (коэффициент корреляции = -0,8), доходы бюджета и нефтегазовые доходы, выраженные в долларах (коэффициенты корреляции = -0,74 и -0,8 соответственно), но положительно влияет на эти показатели, выраженные в рублях (коэффициенты корреляции = 0,76 и -0,41 соответственно).

Посредством расчетов доказана высокая зависимость как национальных объемов производства, так и доходной части государственного бюджета от уровня цен на нефтяном рынке, от колебаний валютного курса, детерминируемого балансом спроса и предложения на рынке углеводородного сырья. От устойчивого развития последнего зависит стабильность национальной экономики. Создается запрос к поиску путей нивелирования сырьевой зависимости государственного бюджета от крайне волатильного, поддающегося внешнему воздействию рынка углеводородного сырья, а также способов стабилизации данного рынка и повышения независимости от внешних факторов самой нефтегазовой отрасли.

Основные тенденции в глобальном экономическом пространстве, усиленные пандемией и корреспондирующие с целями устойчивого развития, которые следует учесть в своей стратегии постковидного периода предприятиям нефтегазовой отрасли промышленности, следующие:

- ✓ формирование глобального запроса на декарбонизацию и развитие альтернативной энергетики;
- ✓ изменения в структуре спроса конечных потребителей и составе предложения;
- ✓ усиление потребности в экологических, социально ответственных инвестициях;
- ✓ рост значимости новых стратегий развития талантов и человеческого капитала;
- ✓ цифровизация и ускорение НТП.

COVID-19 и нефтяной спад ускорили, а не приостановили долгосрочные тенденции, такие как энергетический переход и цифровая трансформация. Хотя на предприятиях нефтегазовой отрасли возможности для цифровизации и дистанционной занятости не столь широкие, как в других отраслях, а низкие цены (40-45 долларов за баррель) препятствуют росту «зеленой» энергетики вследствие ограниченности инвестиций в данный вид деятельности, компании должны рассмотреть возможность ускорения цифровой трансформации для снижения операционных издержек, переориентации своих постоянных затрат на вспомогательные функции, сохранения гибкости и оптимизации распределения капитала для проектов завтрашнего дня.

Следуя КУР, в постпандемических условиях отрасль ускорила энергетический переход, и многие нефтегазовые компании мира объявили о своих чистых нулевых целях на пике пандемии. Такие крупнейшие в отрасли производители, как BP и Shell, скорректировали стратегию, обозначив «нулевые» ориентиры экономического роста, нацелившись на сокращение добычи нефти и газа или инвестиций до 40 % в течение следующего десятилетия. 20 компаний Furukawa Electric Company – многомиллиардной корпорации – объявили об инвестициях в электронасосы и электрификации дорожного парка, а также внедрении многих низкоуглеродистых решений.

Хотя планирование будущего с более низким уровнем выбросов углерода в постпандемический период довольно сложно, реализация углеводородной бизнес-модели может дать эффект, особенно с точки зрения ресурсов в нижней части кривой затрат, с по-

мощью новых чистых энергетических технологий (например, улавливание углерода и накопление энергии на основе водорода), значительно уменьшающих выбросы. Подкрепленные более жесткой глобальной энергетической политикой в области климата, новые технологии улавливания, утилизации и хранения углерода (CCU), «зеленого» водорода наилучшим образом способствуют реализации целей устойчивого развития в нефтегазовой промышленности.

Особенным продуктом нефтегазовой отрасли с точки зрения достижения целей устойчивого развития является природный газ, находящийся в постпандемический период на рубеже между стремлением компаний, сосредоточивающихся на низкоуглеродистых газах и топливе, к декарбонизации и замене данного продукта на возобновляемые источники производства энергии. Ожидается, что в 2020 году цены на природный газ в США в среднем достигнут 21-летнего минимума (примерно в 2,14 доллара за баррель). Сохраняется и проблема экологических рисков, связанных с выбросами метана, а также проблема энергетической безопасности, обусловленная растущей электрификацией более широкой энергетической системы. В постпандемический период доминирующим фактором спроса на газ станет промышленный спрос (а не спрос на электроэнергию). Хотя предполагается, что спрос на газ и как на конкурентное сырье, и как на технологическое тепло останется высоким в среднесрочной перспективе, декарбонизация в промышленном секторе явится детерминантой падения спроса в долгосрочной перспективе либо дальнейшей декарбонизации данного вида топлива с целью удержания рынка. В любом случае в краткосрочной перспективе производителям природного газа (включая экспортеров СПГ) следует усовершенствовать свои коммерческие и интеграционные стратегии, чтобы повысить устойчивость и освоить новые маржинальные возможности.

Цифровая трансформация отрасли также сыграет ключевую роль в обеспечении эффективной стратегии энергетического перехода в 2021 году. Помимо реализации потенциала удаленных операций и стимулирования сотрудничества человека и машины, цифровизация играет важную роль в установлении краткосрочных целевых показателей выбросов, стандартизации и повышении достоверности сбора и обработки отчетных данных, контроле подотчетности по всей иерархии. Некоторый процент персонала нефтегазовых компаний также может быть переведен на удаленный режим работы, что обеспечит развитие сетей и углубление цифровизации отрасли в целом.

Переход к «зеленой» энергетике и цифровизация должны стать стратегическими приоритетами для организации нефтегазового сектора будущего. С целью укрепления устойчивого положения на рынке без ущерба для общей эффективности следует изучить иные направления капитальных вложений, возможно, перераспределить денежные потоки, связав их с такими направлениями, как:

- производство и доставка возобновляемого природного газа;
- подготовка к технологиям следующего поколения, включая CCU и водород;
- достижение операционной гибкости за счет оптимизации цепочки создания стоимости от сырой нефти до потребителя;
- интеграция возобновляемых источников энергии (солнечной энергии) в существующую инфраструктуру энергоснабжения;
- диверсификация бизнеса для повышения опциональности углеводородных и чистых продуктов;
- преобразование неэффективных активов в складские помещения или возобновляемые электростанции.

Реализация указанных направлений на предприятиях нефтегазового комплекса позволит не только укрепить положение на глобальном рынке, повысить конкурентоспособность, но и претворять в жизнь цели Концепции устойчивого развития, вывести отрасль на новый уровень как экономической, так и социальной и экологической эффективности.

## Список литературы

1. The future is now. Science for achieving sustainable development. Global sustainable development report – 2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR\\_report\\_2019.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf)
2. Allen C., Metternicht G., Wiedmann T. Prioritising SDG targets: assessing baselines, gaps and interlinkages // Sustainability Science, published online 4 July 2018.
3. О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/9017665>
4. Ромохов К. С. Элементы концепции устойчивого развития в деятельности нефтегазовых компаний // Московский экономический журнал. 2020. № 1. С. 505-510.
5. Санкова Л.В. Нефтегазовый комплекс на современном этапе: проблемы и перспективы цифровой трансформации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 1. С. 97-110.
6. Mensah J. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review // Cogent Social Sciences. 2019. Vol. 5. pp. 1-21.
7. Савельев В.А., Батаева В.В. Оценка влияния угроз на региональную энергетическую безопасность с использованием элементов теории риска // Методические вопросы исследования надежности больших систем энергетики / отв. ред. Н.И. Воропай, А.Н. Назарычев. Иркутск: ИСЭМ СО РАН, 2015. Вып. 65. С. 396-404.
8. Одинцова Т.Н., Ягузинская И.Ю. К вопросу управления рисками в логистических процессах цепей поставок // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 1. С. 128-135.
9. Губайдуллина И.Н. Энергетическая безопасность как составляющая системы национальной безопасности современного государства // Горизонты экономики. 2018. № 3 (43). С. 10-14.
10. Светличная В.Ю., Рубанка В.Н. Энергетическая безопасность: определение сущности, поиск способов минимизации рисков, эффективная реализация мер обеспечения // Молодой ученый. 2016. № 4 (31). С. 185-189.
11. Томова А.Б., Оздоева А.Х. Нефть и газ в новой энергетической стратегии Российской Федерации – 2035 // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2021. № 2 (194). С. 5-10.
12. Бирюкова В.В. Факторы устойчивого развития нефтяной компании // Науковедение. 2014. Вып. 5 (24). С. 1-9.
13. Роснефть [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/Development/> (дата обращения: 01.03.21)
14. Нурпиисова М.А. Компании нефтегазовой отрасли в измерениях устойчивого развития // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов. Омск, 2020. С. 147-152.
15. Freedom finance [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ffin.ru/market/news/102682/> (дата обращения: 01.03.21).
16. ProFinance [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.profinance.ru/news/2020/11/02/bzv-v-frac-figura-mirovoj-sprosa-na-neft-mozhet-opustitsya-nizhe-90-mln-b-d.html> (дата обращения: 01.03.21)
17. Short-Term Energy Outlook // US. Energy Information Administration [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.eia.gov/outlooks/steo/marketreview/crude.php> (дата обращения: 01.03.21)
18. РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/news/article/602d15c02ae59665b072d1f8?> (дата обращения: 01.03.21)
19. Invest Funds [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://investfunds.ru/indexes/624/> (дата обращения: 01.03.21)
20. Минфин России [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/execute/?id\\_65=80041-yezhegodnaya\\_informatsiya\\_ob\\_ishpolnenii\\_federalnogo\\_byudzheta\\_dannye\\_s\\_1\\_yanvarya\\_2006\\_g.](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/execute/?id_65=80041-yezhegodnaya_informatsiya_ob_ishpolnenii_federalnogo_byudzheta_dannye_s_1_yanvarya_2006_g.) (дата обращения: 01.03.21)

## References

1. The future is now. Science for achieving sustainable development. Global sustainable development report – 2019 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR\\_report\\_2019.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf)
2. Allen C., Metternicht G., Wiedmann T. Prioritising SDG targets: assessing baselines, gaps and interlinkages // Sustainability Science, published online 4 July 2018.
3. Konceptii perekhoda Rossijskoj Federacii k ustojchivomu razvitiyu [On the Concept of the Transition of the Russian Federation to Sustainable development] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://docs.cntd.ru/document/9017665> (in Russian)
4. Romohov K.S. Elementy koncepcii ustojchivogo razvitiya v deyatelnosti neftegazovyh kompanij [Elements of the concept of sustainable development in the activities of oil and gas companies] // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2020. № 1. S. 505-510 (in Russian)
5. Sankova L.V. Neftegazovyy kompleks na sovremennom etape: problemy i perspektivy cifrovoj transformacii [The oil and gas industry nowadays: Digital transformation problems and prospects] // Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2021. № 1. S. 97-110 (in Russian)
6. Mensah J. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review // Cogent Social Sciences. 2019. Vol. 5. pp. 1-21.
7. Savel'ev V.A., Bataeva V.V. Ocenka vliyaniya ugroz na regional'nyu energeticheskuyu bezopasnost' s ispol'zovaniem elementov teorii riska [Assessing the impact of threats on regional energy security using elements of risk theory] // Metodicheskie voprosy issledovaniya nadezhnosti bol'shikh sistem energetiki / otv. red. N.I. Voropaj, A.N. Nazarychev. Irkutsk: ISEM SO RAN, 2015. Vyp. 65. S. 396-404 (in Russian)
8. Odincova T.N., Yaguzinskaya I.Yu. K voprosu upravleniya riskami v logisticheskikh processah cepej postavok [On risk management in logistic processes of supply chains] // Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2020. № 1. S. 128-135 (in Russian).
9. Gubajdullina I.N. Energeticheskaya bezopasnost' kak sostavlyayushchaya sistema nacional'noj bezopasnosti sovremennogo gosudarstva [Energy security as a component of the National security system of a modern State] // Gorizonty ekonomiki. 2018. № 3 (43). S. 10-14 (in Russian)
10. Svetlichnaya V.Yu., Rubanka V.N. Energeticheskaya bezopasnost': opredelenie sushchnosti, poisk sposobov minimizacii riskov, effektivnaya realizaciya mer obespecheniya [Energy security: definition of the essence, search for ways to minimize risks, effective implementation of security measures] // Molodij vchenij. 2016. № 4 (31). S. 185-189 (in Russian)
11. Tomova A.B., Ozdoeva A.H. Neft' i gaz v novej energeticheskoj strategii Rossijskoj Federacii – 2035 [Oil and gas in the new Energy Strategy of the Russian Federation-2035] // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom. 2021. № 2 (194). S. 5-10. (in Russian)
12. Biryukova V.V. Faktory ustojchivogo razvitiya neftyanoy kompanii [Factors of sustainable development of an oil company] // Naukovedenie. 2014. Vyp. 5 (24). S. 1-9. (in Russian)
13. Rosneft' [Russian Oil] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.rosneft.ru/Development/> (data obrashcheniya: 01.03.21) (in Russian)
14. Nurpiisova M.A. Kompanii neftegazovoj otrasli v izmereniyah ustojchivogo razvitiya [Oil and gas companies in the dimensions of sustainable development] // Aktual'nye trendy v ekonomike i finansah. Materialy mezhdvuzovskoj nauchno-prakticheskoy konferencii magistrantov. Omsk, 2020. S. 147-152. (in Russian)
15. Freedom finance [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://ffin.ru/market/news/102682/> (data obrashcheniya: 01.03.21).
16. ProFinance [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.profinance.ru/news/2020/11/02/bzv-v-trafigura-mirovoj-spros-na-neft-mozhet-opustitsya-nizhe-90-mln-b-d.html> (data obrashcheniya: 01.03.21)
17. Short-Term Energy Outlook // US. Energy Information Administration [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.eia.gov/outlooks/steo/marketreview/crude.php> (data obrashcheniya: 01.03.21)
18. RBK [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://quote.rbc.ru/news/article/602d15c02ae59665b072d1f8?> (data obrashcheniya: 1.03.21) (in Russian)
19. Invest Funds [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://investfunds.ru/indexes/624/> (data obrashcheniya: 01.03.21) (in Russian)

20. Minfin Rossii [Ministry of Finance of the Russia] [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/execute/?id\\_65=80041-yezhegodnaya\\_informatsiya\\_ob\\_ishpolnenii\\_federalnogo\\_byudzhetadannye\\_s\\_1\\_yanvarya\\_2006\\_g](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/execute/?id_65=80041-yezhegodnaya_informatsiya_ob_ishpolnenii_federalnogo_byudzhetadannye_s_1_yanvarya_2006_g). (data obrashcheniya: 01.03.21) (in Russian)

**Елена Викторовна Янченко**

доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Экономика и маркетинг»  
Саратовского государственного  
технического университета  
имени Гагарина Ю.А., Россия  
e-mail: lucky2007YE@yandex.ru

**Elena V. Yanchenko**

ORCID ID 0000-0002-1233-3465  
Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Department of Economics and Marketing,  
Yuri Gagarin Saratov State Technical  
University, Russia  
e-mail: lucky2007YE@yandex.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Янченко Е.В.* Нефтегазовая отрасль промышленности в контексте устойчивого развития экономики в постпандемический период // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 151-161.

**Cite this article as:**

*Yanchenko E.V.* Oil and gas industry as a driver of sustainable economic development in the post-pandemic period // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 151-161 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 04.03.2021 г., принята к опубликованию 25.03.2021 г.

УДК 331.101.32  
экономические науки

С.Н. Яшин, С.А. Борисов, А.О. Жогин

## **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ И ВЕРОЯТНОСТИ СОХРАНЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

S.N. Yashin, S.A. Borisov, A.O. Zhogin

## **IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY BASED ON THE ASSESSMENT OF THE MOTIVATION AND PROBABILITY OF HUMAN CAPITAL PRESERVING**

Конкурентоспособность современной фирмы во многом зависит от качества труда ее сотрудников. Формирование устойчивого человеческого капитала является одной из важнейших задач управления предприятием. Для решения этой задачи требуется реализация на фирме мотивационных мероприятий, которые могли бы «удержать» сотрудников, сделать их максимально лояльными к той организации, в которой они трудятся. Разработка плана мотивационных мероприятий невозможна без оценки мотивации сотрудников. В настоящей работе авторами предлагается методика оценки мотивации и вероятности сохранения человеческого капитала фирмы, базирующаяся на опроснике Д. Барбуто и Р. Сколла. Результатом исследования, проведенного на примере производственной фирмы, стало определение работников с наибольшей и наименьшей мотивационной составляющей и оценка вероятности сохранения человеческого капитала фирмы.

*Ключевые слова:* возраст, конкурентоспособность, мотивация, опросник, риск, сотрудник, стаж, человеческий капитал

The competitiveness of a modern company largely depends on the quality of its employees' work. The formation of sustainable human capital is one of the most important tasks of enterprise management. To solve this problem, it is necessary to implement motivational measures at the company that could «retain» employees, make them as loyal as possible to the organization in which they work. The development of a motivational action plan is impossible without evaluating the motivation of employees. In this paper, the authors propose a method for assessing the motivation and probability of preserving the company's human capital, based on the questionnaire of D. Barbuto and R. Skoll. The result of the study, conducted on the example of a manufacturing company, was the identification of employees with the highest and lowest motivational component and the assessment of the probability of preserving the company's human capital.

*Keywords:* age, competitiveness, employee, experience, human capital, motivation, questionnaire, risk

### **Введение**

Человеческий капитал фирмы является одним из ключевых активов, необходимых для поддержания устойчивого состояния и инновационного развития фирмы, от качества человеческого капитала зависит успешность операционной деятельности фирмы, а также реализация ее стратегических целей и задач [1]. Для формирования человеческого капитала фирмы огромное значение имеет выстраивание на предприятии эффективной системы мотивации персонала, так как известно, что удовлетворенный работой сотрудник более продуктивен,

эффективнее выполняет порученную ему работу, добивается более высоких показателей, совершает меньше ошибок и имеет более низкий процент брака по сравнению с менее мотивированными сотрудниками. При этом мотивация является достаточно сложным процессом ввиду того, что в основе мотивации лежит значительное количество как материальных, так и нематериальных факторов. То есть, например, высокий уровень заработной платы может рассматриваться как один из возможных факторов материальной мотивации, но далеко не единственный. Кроме того, кроме факторов материальной мотивации, значительную роль играют также факторы нематериальной мотивации, такие как: причастность к деятельности фирмы, уважение и признание заслуг начальником и коллегами, интерес к самой сути работы и другие.

В различных источниках литературы мотивация стала рассматриваться достаточно давно в различных аспектах. Так, ценностная обусловленность рассматривалась в работах Эдзиони (1961 г.) и Келмана (1958 г.), аспект ожидания рассматривался в работах Врума (1964 г.), обусловленность потребностями анализировалась А. Маслоу (1954 г.) и МакКлелландом (1961 г.), психоэмоциональный аспект исследовался в работах Джунга (1971 г.), социальная идентичность рассматривалась в работах Ашфорда и Маела (1989 г.), целеполагание рассматривали Лоске и Латхам в своих работах 1984 года. Таким образом, у изучения явления мотивации довольно глубокие исторические научные корни.

Вместе с тем интерес к данному явлению и процессу до сих пор не угасает, о чем свидетельствуют самые свежие публикации по данному вопросу, которые освещают результаты исследований отечественных и зарубежных авторов [2-4]. При этом нужно отметить, что изучением мотивации занимаются ученые из различных групп социально-гуманитарных и экономических наук: экономисты, психологи, социологи и даже отчасти политологи. Они исследуют различные аспекты мотивации, и только изучение этого явления через призму исследований ученых различных групп позволяет получить более полную и объективную картину данного явления. Именно по этой причине на современных предприятиях к разработке системы мотивации привлекают различных специалистов, которые могут представлять разные отделы предприятия. Наибольший вклад в развитие теории и практики мотивации вносят специалисты в области социальной психологии, экономики и экономической социологии, а также специалисты в области социологии управления.

Если специалистов в области психологии главным образом интересуют факторы внутренней мотивации работника, то специалистов-экономистов интересует вопрос влияния факторов внешней среды на систему мотивации сотрудников, о чем свидетельствуют публикации по результатам исследований по данному вопросу, например [5]. Также некоторые исследователи особенно отмечают изменение систем мотивации сотрудников в эпоху цифровизации, Интернета вещей (IoT) и индустрии 4.0, иначе именуемой «Четвертой промышленной революцией» [6].

Необходимо отметить, что мотивацию фирмы невозможно выстраивать без учета особенностей сотрудников, которые трудятся на данной фирме. Так, каждый человек имеет свою «картину ценностей, приоритетов», соответственно стимулы, которые должны предлагаться в качестве мотивирующих, должны выстраиваться фирмой в соответствии с данной картиной. В том случае, когда система мотивации на фирме не будет коррелировать со стимулами отдельных сотрудников, с их системой личных ценностей, мотивационных факторов и потребностей, их ожиданий, возникает риск «ухода» сотрудника с предприятия. Текучесть кадров в пределах допустимых значений (обычно 3-5 %) является даже полезной для предприятия, так как на фирму поступает «молодая, свежая кровь», обновление необходимо. Однако в случае высокой текучести кадров возможно нарушение нормального ритма ее работы, что, в конечном итоге, ведет к снижению уровня ее конкурентоспособности.

Для того чтобы идентифицировать риск ухода сотрудника, совершенствовать систему мотивации на предприятии, планировать обновление кадров, необходимыми элементами

кадровой политики организации должны являться определение потенциала и выявление наиболее перспективных сотрудников фирмы, а также оценка рисков ухода сотрудников и вероятности сохранения человеческого капитала фирмы. Вопросу определения потенциала и выявлению наиболее перспективных сотрудников фирмы посвящена статья Яшина С.Н., Борисова С.А., Жогина А.О. [7]. Настоящая работа представляет возможный вариант решения второй задачи – оценки рисков ухода сотрудников и вероятности сохранения человеческого капитала фирмы.

### Методика

Авторами настоящего исследования предлагается методика оценки риска ухода сотрудников, которая состоит из ряда последовательных этапов:

1. Оценка риска ухода сотрудника из-за низкой мотивации.
2. Оценка риска ухода сотрудника по возрасту.
3. Оценка риска ухода сотрудника в связи со стажем его работы, общего риска и вероятности сохранения человеческого капитала.

Для того чтобы определить риск ухода сотрудника, требуется определить его личностную мотивацию, то есть степень ее соответствия работе сотрудника на данном предприятии с учетом его возраста и стажа работы на данном предприятии. Данная методика применялась авторами для анализа одной из производственных компаний г. Нижнего Новгорода по результатам данных 2020 года.

В основу методики, предложенной авторами, положен опросник, разработанный Д. Барбуто и Р. Сколлоу для идентификации источников мотивации. Авторами опросника в его основу была заложена информативная и реалистичная модель мотивации в разрезе взаимоотношений человека и организации, которая интегрировала в себе взгляды отдельных ученых и целых научных школ, изучавших явление мотивации и процесс мотивирования работников [8]. Ими отмечалось, что мотивация как явление практически не поддается измерению, оно крайне динамично, поэтому главный акцент ими был сделан на основных источниках мотивации как фундаментальных личностных образованиях.

Всего выделено пять таких источников:

1. **Внутренние процессы:** желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности.
2. **Инструментальная мотивация:** желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т. п.
3. **Внешняя концепция Я:** желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.
4. **Внутренняя концепция Я:** желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.
5. **Интернализация цели:** желание достигать целей, соответствующих интернализированным (ставшими внутренними) ценностям.

Сотрудникам был предложен мотивационный опросник, содержащий 30 вопросов. По результатам теста было подсчитано количество баллов по каждому источнику мотивации и выставлена общая результирующая оценка.

Приведем ряд утверждений, которые были даны респондентам, чтобы установить степень их согласия с данными высказываниями по каждому блоку:

1. **Внутренние процессы:** я люблю делать только то, что доставляет мне удовольствие; когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, которая мне кажется более интересной и т. д.
2. **Инструментальная мотивация:** объем моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы; каждый час работы должен быть оплачен и т. д.
3. **Внешняя концепция Я:** для меня важно, чтобы другие одобряли мое поведение; те люди, у кого больше друзей, жили более полноценной жизнью и т. д.

4. **Внутренняя концепция Я:** мои решения отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил; я считаю себя человеком, который сам себя мотивирует; мне нравится делать вещи, которые дают ощущение личного достижения и т. д.

5. **Интернализация цели:** я бы не стал работать в компании, если бы не был согласен с ее целями; пока я не поверю в идею, я не смогу работать по-настоящему упорно; если я разделяю цели компании, то неважно, добился ли я успеха.

### Основная часть

Рассмотрим реализацию представленной в описании методики на практическом примере для оценки риска ухода сотрудников одной из нижегородских производственных фирм (по данным фирмы 2020 года). Оценка рисков будет производиться в соответствии с последовательностью этапов 1-3, приведенных в методическом разделе научной статьи.

#### 1. Оценка риска ухода сотрудника из-за низкой мотивации

Результаты анализа уровня мотиваций сотрудников и риск ухода каждого сотрудника, исходя из результатов этого анализа, представлены в табл. 1.

Риск ухода сотрудника был рассчитан следующим образом. За 100 % мотивацию при отсутствии риска ( $R=0$ ) был взят результат 10 баллов. Расчет производился по следующей формуле:

$$R_m = [100 - \left(\frac{M}{10}\right) * 100], \quad (1)$$

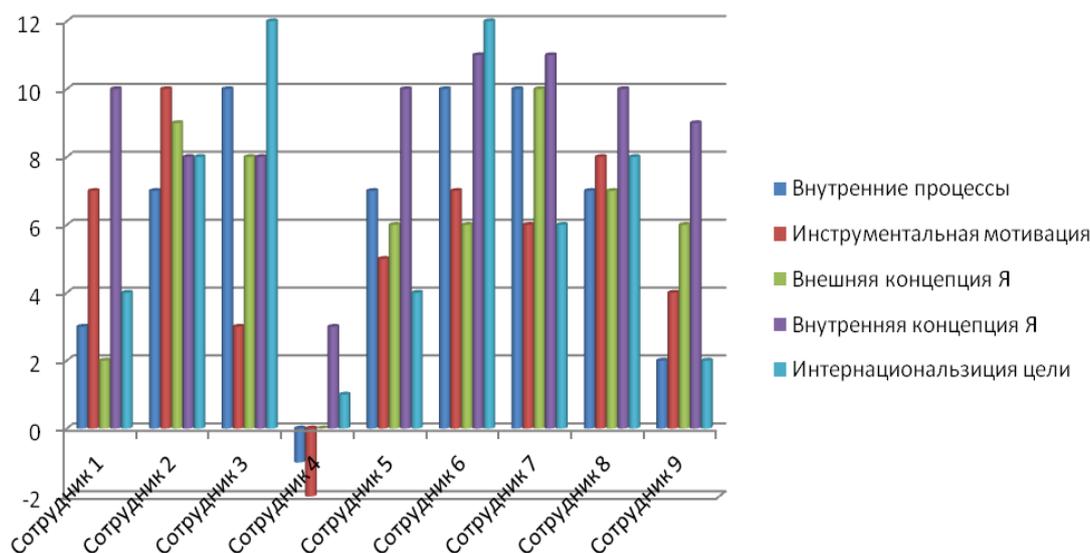
где  $R_m$  – риск ухода по мотивации, %,  $M$  – мотивация в баллах.

Таблица 1. Результаты мотивационного опросника сотрудников отдела производственного предприятия и оценка риска ухода сотрудника по их личной мотивации

| Номер сотрудника | Внутренние процессы | Инструментальная мотивация | Внешняя концепция Я | Внутренняя концепция Я | Интернализация цели | Мотивация (в баллах, М) | Риск ухода по мотивации, $R_m$ , % |
|------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------------|
| C1               | +3                  | +7                         | +2                  | +10                    | +4                  | +5,2                    | 48                                 |
| C2               | +7                  | +10                        | +9                  | +8                     | +8                  | +8,4                    | 16                                 |
| C3               | +10                 | +3                         | +8                  | +8                     | +12                 | +8,2                    | 18                                 |
| C4               | -1                  | -2                         | 0                   | +3                     | +1                  | +0,2                    | 98                                 |
| C5               | +7                  | +5                         | +6                  | +10                    | +4                  | +6,4                    | 36                                 |
| C6               | +10                 | +7                         | +6                  | +11                    | +12                 | +9,2                    | 8                                  |
| C7               | +10                 | +6                         | +10                 | +11                    | +6                  | +8,6                    | 14                                 |
| C8               | +7                  | +8                         | +7                  | +10                    | +8                  | +8                      | 20                                 |
| C9               | +2                  | +4                         | +6                  | +9                     | +2                  | +4,6                    | 54                                 |

[составлена авторами]

На рис. 1 представлена оценка факторов мотивации в соответствии с опросником по каждому из сотрудников.



[составлен авторами]

Рис. 1. Результаты опроса о мотивации сотрудников

## 2. Оценка риска ухода сотрудника по возрасту

На основе возрастных данных был установлен риск ухода для сотрудников-пенсионеров. Для анализируемой организации выход сотрудника на пенсию вовсе не означает его уход, многие сотрудники-пенсионеры работают и после 70 лет. Этот риск в основном зависит от состояния здоровья. Однако такой риск существует, и его необходимо учитывать, поэтому на предприятии была введена шкала расчета такого риска, представленная в табл. 2, на основании которой был рассчитан риск ухода сотрудника по возрасту.

Таблица 2. Расчет риска ухода сотрудников отдела по возрасту

| Номер сотрудника (С) | Год рождения | Возраст | Кол-во лет до пенсии | Интервал возраста сотрудника, лет | Риск ухода по возрасту, Rв |
|----------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| С1                   | 1961         | 60      | 5                    | До 65                             | 0                          |
| С2                   | 1956         | 55      | 10                   | До 65                             | 0                          |
| С3                   | 1975         | 46      | 19                   | До 65                             | 0                          |
| С4                   | 1946         | 75      | -10                  | 71-75                             | 20 %                       |
| С5                   | 1951         | 70      | -5                   | 65-70                             | 10 %                       |
| С6                   | 1966         | 45      | 20                   | До 65                             | 0                          |
| С7                   | 1954         | 57      | 8                    | До 65                             | 0                          |
| С8                   | 1950         | 61      | 4                    | До 65                             | 0                          |
| С9                   | 1976         | 45      | 20                   | До 65                             | 0                          |

[составлена авторами]

Стаж работы на данном предприятии также влияет на риск ухода сотрудников. Чем выше стаж работы сотрудника в фирме при прочих равных условиях, тем ниже склонность к добровольному увольнению. То есть чем выше стаж сотрудника, тем больше вероятность сохранения человеческого капитала. Большой стаж работы на одном предприятии означает ощущение у сотрудников своей востребованности и видения перспектив для реализации своего потенциала. Однако значимость этого параметра не стоит слишком высоко оценивать, так как любые изменения во внешней среде (на рынке руда) и внутренней среде (отношения внутри предприятия) могут являться определяющими при выборе сотрудника. Исследования рынка труда по данному направлению деятельности показали, что конкурентные организации на сегодняшний день предлагают такие же условия оплаты труда.

Для расчета снижения риска по стажу была введена шкала, которая представлена в пятом столбце табл. 3.

Таблица 3. Оценка риска ухода сотрудников и вероятности сохранения человеческого капитала

| Номер сотрудника (С) | Rm, %    | Rv, %    | Стаж работы на фирме, лет | Снижение риска ухода по стажу, Rc, % | Общий R, % | Вероятность сохранения человеческого капитала, Vs, % |
|----------------------|----------|----------|---------------------------|--------------------------------------|------------|--|
| C1                   | 48       | 0        | 16                        | -5                                   | 43         | 57   |
| C2                   | 16       | 0        | 8                         | -2.5                                 | 14         | 86   |
| C3                   | 18       | 0        | 8                         | -2.5                                 | 16         | 84   |
| C4                   | 98       | 20       | 10                        | -2,5                                 | 116        | 0  |
| C5                   | 36       | 10       | 16                        | -5                                   | 41         | 59   |
| C6                   | 8        | 0        | 1                         | 0                                    | 8          | 92   |
| C7                   | 14       | 0        | 13                        | -5                                   | 9          | 91   |
| C8                   | 20       | 0        | 16                        | -5                                   | 15         | 85   |
| C9                   | 54       | 0        | 14                        | -5                                   | 49         | 51   |
| <b>Итого</b>         | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b>                  | <b>X</b>                             | <b>X</b>   | <b>67</b>  |

[составлена авторами]

### 3. Оценка риска ухода сотрудника в связи со стажем его работы, общего риска и вероятности сохранения человеческого капитала

Также в табл. 3, учитывая уровень мотивации сотрудников, их возраст, количество лет до пенсии, а также стаж работы на фирме, рассчитывается степень риска их ухода из компании путем сложения всех рисков по следующей формуле:

$$R = R_m + R_v - R_c, \quad (2)$$

где  $R_m$ ,  $R_v$ ,  $R_c$  – риски, связанные с мотивацией, возрастом и стажем работы на фирме.

Кроме того, в таблице определена вероятность сохранения человеческого капитала фирмы, которая была рассчитана по формуле

$$V_s = 100\% - R, \quad (3)$$

где  $V_s$  – вероятность сохранения человеческого капитала, %,  $R$  – риск ухода сотрудника, %.

### Выводы

Таким образом, несмотря на довольно высокий средний уровень вероятности сохранения человеческого капитала фирмы (67 %), следует отметить, что у сотрудника № 9 вероятность остаться работать – 51 %, то есть немногим более половины, а сотрудник № 4 с большой вероятностью в скором времени уйдет на пенсию. Также не очень высокий уровень мотивации (менее 60 %) у сотрудников № 1 и № 5. То есть из 9 сотрудников фирмы только 5, чуть более половины, имеют высокий уровень мотивации и, скорее всего, в ближайшее время не покинут фирму. Для одного сотрудника (сотрудник № 4) в ближайшее время нужно будет искать замену, а для сотрудников № 1, № 5 и № 9 необходимо искать дополнительные стимулы материальной и нематериальной мотивации и параллельно вести работу по подбору сотрудников, которые смогут заменить данных лиц в случае их ухода (увольнения) из фирмы.

Предложенная авторами методика позволяет оценить риск ухода сотрудников и определить вероятность сохранения человеческого капитала, что позволяет поддерживать текучесть кадров фирмы в пределах нормального уровня функционирования предприятия (3-5 %). Кроме того, с использованием данной методики оказывается возможным планировать мероприятия по повышению различных видов мотивации на предприятии (как материальной, так и нематериальной), совершенствовать системы отбора и подбора персонала с учетом факторов личной мотивации. Достоинством предлагаемой методики, в основе которой лежит опросник Д. Барбуто и Р. Сколла, является комплексный учет различных групп факторов мотивации, поэтому ее можно рассматривать как универсальный инструмент практически для любого предприятия. Применение предложенной авторами методики может быть полезно специалистам кадровой службы предприятия для совершенствования планирования человеческого капитала и повышения конкурентоспособности фирмы на этом основании.

### Список литературы

1. Седых И.О., Яшин С.Н. Влияние человеческого капитала на развитие инновационной инфраструктуры // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11-3. С. 525-530 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vaael.ru/ru/article/view?id=1458> (дата обращения: 03.03.2021).
2. Navigating Motivation: A Semantic and Subjective Atlas of 7 Motives / Gabriele Chierchia, Marisa Przyrembel, Franca Parianen Lesemann, Steven Bosworth, Dennis Snower, Tania Singer // SA in Frontiers in Psychology (Published: 27 January 2021 by Frontiers Media).
3. Шкляр Т.Л. Мотивация: ракурс из психоанализа // Лидерство и менеджмент. 2019. Т. 6. № 3. С. 335-344. doi: 10.18334/lim.6.3.41020
4. Притворова Т. П., Тасбулатова Б.К. Внедрение оценки совместимости системы активизации и мотивационного профиля работника в управление человеческими ресурсами компании // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7. № 1. С. 49-66. doi: 10.18334/lim.7.1.100417
5. Зорина Н.А., Черепнин И.А. Трансформация мотивационной системы организации под влиянием факторов внешней и внутренней среды // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 385-398. doi: 10.18334/et.6.1.39959
6. Яковлева Е.В., Зуйкова Е.П. Мотивация работников в период развития индустрии 4.0 // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 2. С. 405-418. doi: 10.18334/et.5.2.39147
7. Яшин С.Н., Борисов С.А., Жогин А.О. Разработка методики определения потенциала и выявления наиболее перспективных сотрудников фирмы // Финансовая экономика. 2020. № 3. Т. 1. С. 103-108.
8. Barbuto J.E., Scholl R.W. Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation // Psychological Reports. 1998. 82. 1011-1022.

### References

1. Sedyh I.O., Yashin S.N. Vliyanie chelovecheskogo kapitala na razvitie innovacionnoj infrastruktury [The impact of human capital on the development of innovation infrastructure] // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. 2020. № 11-3. S. 525-530 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.vaael.ru/ru/article/view?id=1458> (data obrashcheniya: 03.03.2021) (in Russian).

2. Navigating Motivation: A Semantic and Subjective Atlas of 7 Motives / Gabriele Chierchia, Marisa Przyrembel, Franca Parianen Lesemann, Steven Bosworth, Dennis Snower, Tania Singer // SA in Frontiers in Psychology (Published: 27 January 2021 by Frontiers Media).

3. Shklyar T.L. Motivaciya: rakurs iz psihoanaliza [Motivation: perspective from psychoanalysis] // Liderstvo i menedzhment. 2019. T. 6. № 3. S. 335-344. doi: 10.18334/lim.6.3.41020 (in Russian)

4. Pritvorova T.P., Tasbulatova B.K. Vnedrenie ocenki sovместimosti sistemy aktivizacii i motivacionnogo profilya rabotnika v upravlenie chelovecheskimi resursami kompanii [Implementation of an assessment of the compatibility of the activation system and the employee's motivational profile in the company's human resources management] // Liderstvo i menedzhment. 2020. T. 7. № 1. S. 49-66. doi: 10.18334/lim.7.1.100417 (in Russian)

5. Zorina N.A., Cherepnin I.A. Transformaciya motivacionnoj sistemy organizacii pod vliyaniem faktorov vneshnej i vnutrennej sredy [Transformation of the motivational system of the organization under the influence of factors of the external and internal environment] // Ekonomika truda. 2019. T. 6. № 1. S. 385-398. doi: 10.18334/et.6.1.39959 (in Russian)

6. Yakovleva E.V., Zujkova E.P. Motivaciya rabotnikov v period razvitiya industrii 4.0 [Employee motivation during the development of Industry 4.0] // Ekonomika truda. 2018. T. 5. № 2. S. 405-418. doi: 10.18334/et.5.2.39147. (in Russian)

7. Yashin S.N., Borisov S.A., Zhogin A.O. Razrabotka metodiki opredeleniya potenciala i vyyavleniya naibolee perspektivnyh sotrudnikov firmy [Development of a methodology for determining the potential and identifying the most promising employees of the company] // Finansovaya ekonomika. 2020. № 3. T. 1. S. 103-108 (in Russian)

8. Barbuto J.E., Scholl R.W. Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation // Psychological Reports. 1998. 82. 1011-1022.

#### **Сергей Николаевич Яшин**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента  
и государственного управления  
Национального исследовательского  
Нижегородского государственного  
университета им. Н.И. Лобачевского,  
Россия  
e-mail: jashinsn@yandex.ru

#### **Sergey N. Yashin**

ORCID ID 0000-0002-7182-2808  
Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Head of the Department of Management and  
Public Administration,  
Lobachevsky National  
Research Nizhny Novgorod State  
University, Russia  
e-mail: jashinsn@yandex.ru

#### **Сергей Александрович Борисов**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры менеджмента и государственного  
управления Национального  
исследовательского Нижегородского  
государственного университета  
им. Н.И. Лобачевского, Россия  
e-mail: ser211188@yandex.ru

#### **Sergey A. Borisov**

ORCID ID 0000-0002-6829-0230  
PhD (Economics), Associate Professor of  
the Department of Management and Public  
Administration, Lobachevsky National Re-  
search Nizhny Novgorod State University,  
Russia  
e-mail: ser211188@yandex.ru

#### **Андрей Олегович Жогин**

аспирант кафедры менеджмента  
и государственного управления  
Национального исследовательского  
Нижегородского государственного  
университета им. Н.И. Лобачевского,  
Россия  
e-mail: zhogin.a.o@yandex.ru

#### **Andrey O. Zhogin**

ORCID ID 0000-0002-0448-1652  
Post-graduate student of the Department of  
Management and Public Administration,  
Lobachevsky National Research  
Nizhny Novgorod State University,  
Russia  
e-mail: zhogin.a.o@yandex.ru

---

Образец для цитирования:

*Яшин С.Н., Борисов С.А., Жогин А.О.* Повышение конкурентоспособности фирмы на основе оценки мотивации и вероятности сохранения человеческого капитала // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 162-170.

Cite this article as:

*Yashin S.N., Borisov S.A., Zhogin A.O.* Improving the competitiveness of the company based on the assessment of the motivation and probability of preserving human capital // Actual Problems of Economics and Management. 2021. № 2 (30). P. 162-170 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 04.04.2021 г., принята к опубликованию 05.05.2021 г.

## Требования к оформлению публикации

Электронный вид статьи представить на электронную почту редакции **apem@sstu.ru**.

Оригинальный текст в соответствии с тематикой журнала. Тип статьи обзорный или экспериментальный.

Объем рукописи – от 5 до 12 страниц через одинарный интервал формата А4 с полями 2,0 см, абзацный отступ 1 см, текстовый редактор Word, шрифт Times New Roman, размер шрифта основного текста – 12. Текст с выравниванием по ширине. Нумерация страниц отсутствует. Переносы включены. Таблицы, рисунки, формулы должны занимать не более 25 % общего объема статьи.

*Оформление таблиц.* Шрифт второстепенного текста в таблице – Calibri, размер шрифта – 11. Название таблицы приводится сверху с выравниванием по ширине, отступ 1 см (Таблица 1. Индексы цен). Ссылки на таблицы в тексте указывать в круглых скобках, например, (табл. 1).

*Оформление рисунка.* Шрифт второстепенного текста на рисунке – Calibri, размер шрифта – 11. Рисунки выполняются с помощью графических редакторов. Допускается также создание и представление графиков при помощи табличных процессоров, например Excel. Название рисунка – снизу, отступ 1 см с выравниванием по ширине (Рис. 1. Динамика цен). Ссылки на рисунки указывать в круглых скобках, например, (рис. 1).

*Оформление формул.* Формулы размещать по центру страницы, указывать смысл переменных с единицей измерения. Формулы и буквенные обозначения величин набирать в редакторе формул. Нумерация формул осуществляется на полях, например, (1). Ссылки на формулы указывать в круглых скобках, например, формула (1).

*Оформление списка литературы.* Шрифт списка литературы – Times New Roman, размер шрифта – 11. Список литературы должен быть оформлен по ГОСТ Р 7.0.5-2008 и включать работы, опубликованные на английском языке. Источники указывать в порядке цитирования в тексте. На все источники из списка литературы делать ссылки в тексте. Ссылки на использованные источники оформлять в квадратных скобках по тексту с указанием номера источника в списке литературы, например, [5, с. 7]. В References необходимо оформить транслитерацию литературы: пример: • Фамилии И.О. авторов; • Заглавие статьи на английском языке; • Название журнала в транслите; • Выходные данные статьи (год, том, номер, страницы); • Указание на язык статьи – (in Russian).

### Структура публикации

УДК (слева статьи, отступа нет, шрифт Times New Roman, размер шрифта – 12).

Направление: экономические науки.

Инициалы и фамилия автора(ов) (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт – Calibri, размер шрифта – 12, на русском языке).

Название статьи (выравнивание по ширине, отступ 1 см, прописными буквами, полужирное начертание по тексту, шрифт – Calibri, размер шрифта – 16, на русском языке).

Инициалы и фамилия автора(ов) (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт – Calibri, размер шрифта – 12, на английском языке).

Название статьи (выравнивание по ширине, отступ 1 см, прописными буквами, полужирное начертание по тексту, шрифт – Calibri, размер шрифта – 16, на английском языке).

**Аннотация** (3-8 предложений без абзацев, цитирования, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 11, на русском языке).

Аннотация (100-120 слов) должна содержать краткое изложение содержания и результатов статьи, а именно соответствовать следующим требованиям:

- не допускается деление аннотации на разделы и использование в аннотации подзаголовков;
- структура аннотации:
  - краткое (не более 30-40 слов) обоснование актуальности статьи, а также описание того, чему посвящено исследование (если это не ясно из названия);
  - краткое описание основных действий, предпринятых в данной работе и изложенных в аннотируемой статье для получения конкретных результатов (см. пример);
  - краткое изложение ключевых результатов статьи или выводов.

### Пример:

«Статья посвящена проблеме дальнейшего развития методического инструментария комплексной оценки экономической безопасности организации за счет модификации действующих и введения новых оценочных показателей. Проанализированы различные существующие методологические и методические подходы, а также показатели, используемые в настоящее время для оценки экономической безопасности организаций. Установлено, что до сих пор не сформирована общепризнанная методика комплексной оценки, сохраняются затруднения с определением состава оценочных критериев. В целях развития существующего методического

инструментария предложены и обоснованы уточненные показатели темпов интенсивности развития и экономического роста, новый показатель рискоотдачи, расчет которых позволяет провести достаточно быструю обобщенную оценку экономической безопасности организации (в первую очередь средних и малых).»

**Ключевые слова** (до 10 слов, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 11, на русском языке). При выборе ключевых слов основным критерием является их потенциальная ценность для выражения содержания документа или для его поиска. В качестве ключевых слов могут выступать слова, терминологические словосочетания, аббревиатуры, численные характеристики, хронологические данные, имена собственные, символические обозначения. Длину словосочетаний целесообразно ограничивать двумя-тремя словоформами. Устойчивые словосочетания, устойчивые термины, специальные термины в качестве ключевых слов используются без каких-либо преобразований, так как их членение ведет к потере значения термина. Обще-научные, общие, широкие обобщающие понятия используются в качестве ключевого слова с уточнением (например, принципы управления, проблемы автоматизации).

**Аннотация** (3-8 предложений без абзацев, цитирования, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 11, на английском языке).

**Ключевые слова** (до 10 слов, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 11, на английском языке).

Текст статьи (логическая структура: введение, методика, основная часть, выводы).

Статья должна быть структурирована по следующим разделам.

**\* ВВЕДЕНИЕ**

Введение должно содержать краткий анализ известных по предмету исследования сведений, доступных из литературы и подтверждающих актуальность статьи, и заканчиваться четкой формулировкой цели (научной задачи) проводимого в рамках статьи исследования (если необходимо более полно раскрыть цель исследования, формулируются соответствующие задачи). Таким образом, во введении должны быть представлены краткий литературный анализ, обоснование актуальности и формулировка цели и задач исследования. Также во введении может быть сформулирована гипотеза исследования.

**\* ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

В данном разделе проводится обзор и анализ существующих теоретико-методологических подходов к исследуемой проблеме, терминологического аппарата, существующей законодательно-нормативной базы и т. д., выявляются и четко определяются существующие пробелы, на устранение которых направлена статья.

**\* ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Данный раздел содержит обзор и анализ методического инструментария (методических подходов, рекомендаций, методов, инструментов и т. п.), а также практики, сложившейся в исследуемой области, на основе чего выявляются и четко определяются существующие пробелы, на устранение которых направлена статья.

**\* РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Результаты исследования, проведенного в статье, должны четко коррелировать с целью и задачами статьи, иметь направленность на устранение выявленных в ходе анализа пробелов и содержать: обоснование (доказательство) новизны; четко сформулированный и прописанный авторский вклад; область применения.

**\* ЗАКЛЮЧЕНИЕ (ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ)**

Выводы и рекомендации должны логично следовать из результатов, полученных в работе, и ни в коем случае носить общего характера.

Заключение может содержать описание предпосылок и пути дальнейших исследований и работ, в том числе по внедрению полученных результатов.

Список литературы (не менее 3, не более 20 источников за последние 5-10 лет, включая источники на английском языке). Самоцитирования в любом виде и многократные цитирования одного автора (авторов) нежелательны (исключение – отсылка к началу исследования, ранее опубликованного (не более 2 ссылок)).

Имя, отчество, фамилия автора(ов) (полностью), ученая степень (полностью), ученое звание (полностью), должность, кафедра (полностью), полное официальное название учреждения (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 12, на русском языке).

Имя, отчество, фамилия автора(ов) (полностью), ORCID ID – цифровой идентификатор исследователя в международных библиографических системах, ученая степень, ученое звание, должность, кафедра, полное официальное название учреждения (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 12, на английском языке).

Контактная информация авторов (почтовый адрес с индексом, e-mail, телефон).