



# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

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

**2024**  
**№ 3 (43)**

**ISSN 2312-5535**

# ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА,

## Actual problems of Economics and Management

2024

№ 3 (43)

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 статьи  
по научным специальностям  
5.2.3. Региональная и отраслевая  
экономика (экономические науки),  
5.2.6. Менеджмент (экономические  
науки)**

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:**

Горячева Ирина Алексеевна

Издается с 2014 г.

Выходит один раз в квартал  
Сентябрь 2024

12+

© Саратовский государственный  
технический университет  
имени Гагарина Ю.А., 2024

Редактор Л.А. Скворцова  
Компьютерная верстка Ю.Л. Жупиловой  
Редактирование перевода  
на английский язык А.С. Дегтева

Адрес издателя и редакции: 410054,  
г. Саратов, ул. Политехническая, 77  
Телефон: +7 (927) 123-98-97  
e-mail: apem@sstu.ru

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

**Главный редактор:** Горячева И.А. – д.э.н., профессор кафедры  
«Производственный менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Заместитель главного редактора:** Плотников А.П. – д.э.н., профессор  
кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность»  
СГТУ имени Гагарина Ю.А.

### РЕДКОЛЛЕГИЯ:

**Члены редколлегии:**

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

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

**Гордашникова О.Ю.** – д.э.н., профессор, главный научный сотрудник  
Федерального института цифровой трансформации в сфере образования  
**Ксенофонтова Т.Ю.** – д.э.н., профессор кафедры государственного  
и муниципального управления Ленинградского государственного  
университета имени А.С. Пушкина

**Одинцова Т. Н.** – д.э.н., профессор кафедры «Производственный  
менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**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.

**Трегубов В.Н.** – д.э.н., профессор кафедры «Производственный  
менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Гримашевич О.Н.** – д.э.н., профессор кафедры «Производственный  
менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

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

**Мызрова О.А.** – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление  
и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

(ответственный секретарь)

Подписано в печать 20.09.2024      Дата выхода в свет 27.09.2024

Формат 60×84 1/8      Бум. офсет.      Усл. печ. л. 13,5

Уч. изд. л. 7,6

Тираж 1000 экз.      Заказ 28      Цена свободная

Отпечатано в Издательстве СГТУ имени Гагарина Ю.А.

410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77

e-mail: izdat@sstu.ru

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-56495

выдано Роскомнадзором от 24.12.2013

# ACTUAL PROBLEMS of Economics and Management

---

2024  
№ 3 (43)  
ISSN 2312-5535

Actual Problems of 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 order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation since February 12, 2019 № 21-r

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

Phone: +7 (927) 123-98-97  
e-mail: apem@sstu.ru

**The journal publishes scientific articles on Economics**  
**5.2.3. Regional and sectoral economics (economic sciences)**  
**5.2.6. Management (economic sciences)**

eLIBRARY.RU

**Subscription index 65036**

---

## Constitutor

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

---

## Editor in Chief:

Irina A. Goryacheva

---

September, 2024

12+

Published quarterly

© Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 2024

---

L.A. Skvortsova – Editor

Computer-aided design: Yu.L. Zhupilova

Proof reading: A.S. Degtyareva

## EDITORIAL COUNCIL

**Editor in Chief:** I.A. Goryacheva – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

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

## EDITORIAL BOARD

### Co-Editors:

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

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

**O.Yu. Gordashnikova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Chief Researcher, Federal Institute for digital transformation in education

**O.N. Grimashevich** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**T.Yu. Ksenofontova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Public and Municipal Administration, Pushkin Leningrad State University

**T.N. Odintsova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

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

**S.D. Reznik** – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Dr. Sc. (Economics), 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

**V.N. Tregubov** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

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

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

Print date: 20.09.2024

Date of publication 27.09.2024

Paper size: 60×84 1/8      Offset-Print.

Conventional printed sheet 13,5

Publication base sheet 7,6      Circulation: 1000 printed copies      Order 28

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 № ФС 77-56495

Issued by Roscomnadzor 24.12.2013

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

---

|                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Дерен И.И., Земляникина А.Д.</b> Тенденции развития гостиничной индустрии<br>во Владимирской области.....                                                                                       | 5  |
| <b>Жулина Е.Г.</b> Оценка влияния факторов на кредитование малого и среднего<br>бизнеса в России .....                                                                                             | 16 |
| <b>Клочко А.К., Гордашникова Д.М.</b> Исследование газификации регионов России.....                                                                                                                | 30 |
| <b>Ксенофонтова Т.Ю., Плотников А.П.</b> Современные факторы повышения<br>клиентоориентированности гражданской авиации (на примере межрегиональных<br>авиационных пассажироперевозок в Китае)..... | 39 |
| <b>Шпак П.С.</b> Устойчивое развитие промышленного предприятия в контексте<br>Индустрии 4.0. ....                                                                                                  | 47 |

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

|                                                                                                                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Иванова Е.В.</b> Цифровая цепь поставок: интеграция эффективности и устойчивости<br>для адаптивности российского бизнеса .....                                                                                                                 | 57 |
| <b>Кетова Н. П., Овчинников В.Н.</b> Экологический менеджмент – инструментарий<br>развития природосберегающих технологий .....                                                                                                                    | 67 |
| <b>Климанова Т.В.</b> Разделение сделки на несколько контрактов как модель<br>прокьюремент-управления .....                                                                                                                                       | 80 |
| <b>Яшин С.Н., Соменкова Н.С., Алексеев М.С.</b> Повышение эффективности деятельности<br>субъектов малого и среднего предпринимательства как одно из приоритетных<br>направлений социально-экономического развития муниципального образования..... | 95 |

# CONTENTS

---

## ***REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS***

---

|                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Deren I.I., Zemlyanikina A.D.</b> Current trends in the development of the hotel industry in the Vladimir region.....                                                                           | 5  |
| <b>Zhulina E.G.</b> Assessment of the impact of factors on lending to small and medium-sized businesses in Russia.....                                                                             | 16 |
| <b>Klochko A. K, Gordashnikova D.M.</b> A study of gasification in Russian regions .....                                                                                                           | 30 |
| <b>Ksenofontova T.Yu., Plotnikov A.P.</b> Modern factors contributing to the customer-centric approach in civil aviation: a case study of interregional air passenger transportation in China..... | 39 |
| <b>Shpak P.S.</b> Sustainable development of an industrial enterprise in the context of Industry 4.0.....                                                                                          | 47 |

## ***MANAGEMENT***

---

|                                                                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Ivanova E.V.</b> Digital supply chain: a path to efficient and sustainable business in Russia.....                                                                                                | 57 |
| <b>Ketova N.P., Ovchinnikov V.N.</b> Environmental management is a tool for the development of nature-friendly technologies.....                                                                     | 67 |
| <b>Klimanova T.V.</b> Division of a transaction into several contracts as a procurement-management model .....                                                                                       | 80 |
| <b>Yashin S.N., Somenkova N.S., Alekseev M.S.</b> Improving the efficiency of small and medium-sized businesses as one of the priority areas of socio-economic development of the municipality ..... | 95 |

## **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

---

УДК 338.48

И.И. Дерен, А.Д. Земляникина

### **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ ВО ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ**

I.I. Deren, A.D. Zemlyanikina

### **CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL INDUSTRY IN THE VLADIMIR REGION**

Статья посвящена проблеме дальнейшего развития туристской отрасли как одного из ключевых секторов развития экономики каждого региона, который является не только быстрорастущим, но и высокотехнологичным. Проведен анализ деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области, по результатам которого представлена общая характеристика деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области в современных условиях. Определена специфика ресурсного потенциала гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области, в том числе в разрезе муниципальных образований области. В ходе исследования установлено, что в целях стимулирования туристской активности создается множество различных новых инструментов, на постоянной основе осуществляются их развитие и корректировка, однако системности работы применительно к региональным составляющим недостаточно. В целях совершенствования системы инструментов создания регионального туристского продукта и туристского продвижения Владимирской области разработан перечень предложений по перспективным направлениям работы в рамках развития гостиничной индустрии во Владимирской области, увеличения и перераспределения туристских потоков.

*Ключевые слова:* экономика туризма, туристский продукт, муниципальный уровень, гостиничная индустрия, региональный туризм

Currently, the tourism industry is a key sector for economic development in every region. It is not only growing rapidly, but it also involves high-tech solutions. The purpose of the study is to create proposals for the development and promotion of tourist products in the Vladimir region, based on an analysis of hotels and other accommodation facilities. The study provides a general overview of the operations of hotels and other accommodation facilities in the Vladimir region under current circumstances. The specific features of the resource potential of hotels and other accommodation facilities in the Vladimir region are determined, including in the context of the municipalities of the region. The study found that in order to encourage tourist activity, a variety of new tools are being developed and adjusted on an ongoing basis. However, there is not enough systematic work related to regional aspects. The novelty of this research lies in the list of proposals we have developed to improve the system of tools for creating a regional tourist product and promoting tourism in the Vladimir region.

*Keywords:* tourism economy, tourism product, municipality, hotel industry, regional tourism

## **Введение**

Индустрия средств размещения туристов является важнейшим элементом туристской экономики туризма каждого региона [1]. Можно смело утверждать, в отсутствии средств размещения в регионе – отсутствуют и туристские потоки [2]. Индустрию гостеприимства Владимирской области составляют различные средства размещения, в ходе текущего исследования более подробно изучено центральное звено самой индустрии – гостиницы и аналогичные средства размещения [3]. Необходимо отметить, что для части муниципальных образований Владимирской области обслуживание туристских групп является одним из основных направлений поступления доходов в муниципальный и региональный бюджеты. Во Владимирской области есть объекты культурного наследия, являющиеся точками притяжения большей части регионального туристского потока. Помимо памятника Всемирного наследия ЮНЕСКО «Золотые ворота», а также Успенского и Дмитриевского соборов, во Владимирской области находятся такие объекты как княжеская резиденция в Боголюбове, церковь Покрова на Нерли, Суздальский кремль, Спасо-Евфимиев монастырь в Суздале [4], «Суворовские места» в Собинском районе [5]. Вместе с тем привлекательными для туристов во Владимирской области являются и природные ландшафты, в частности парковыми зонами.

В сложившихся геополитических условиях внутренний туризм демонстрирует быстрое восстановление и рост [6], субъекты туристской индустрии – способность быстро отвечать на внешние факторы воздействия [7], что придает региональной экономике необходимую гибкость. В целях стимулирования развития регионального туризма на каждом уровне управления создаются новые инструменты (в том числе цифровые [8]), на постоянной основе осуществляются их развитие и корректировка, однако системность в работе по поддержке региональной туристской индустрии не прослеживается [9, 10].

Таким образом, научной проблемой настоящего исследования является отсутствие системной работы по созданию условий для развития индустрии туризма Владимирской области.

Цель исследования – осуществить анализ деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения и разработать рекомендации по созданию условий для развития индустрии туризма Владимирской области.

Достижение указанной цели предполагает решение следующих задач:

- 1) исследовать текущее состояние деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области;
- 2) выявить тенденции деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области;
- 3) разработать рекомендации по набору инструментов для создания условий для развития индустрии туризма Владимирской области.

## **Теоретический анализ**

В настоящее время исследованиями в части индустрии гостиничной деятельности и ее роли в туризме занимаются Е.В. Яхварова, О.А. Хайретдинова, Т.В. Черевичко, Е.Г. Леонидова и ряд других ученых. В их работах представлен детальный анализ факторов, влияющих на повышение конкурентоспособности туризма, в том числе на уровне отдельно взятого региона. Обозначены приоритетные направления развития индустрии гостиничной деятельности на основе результатов диагностики её состояния в условиях устойчивого спроса граждан нашей страны на внутренний туризм. С учетом возрастающего внимания к технологическим инновациям во всех отраслях экономики исследователями активно разрабатываются предложения по перспективам применения цифровых технологий и инструментов в гостиничной индустрии. Зарубежными исследователями осуществляется активная работа по систематизации критических областей и потенциальных угроз в рамках ответственного подхода в гостиничной индустрии.

О пристальном внимании к средствам размещения, включая гостиницы и аналогичные средства размещения, органов государственного управления свидетельствуют и нормативные правовые акты, основное место среди которых занимает обновленный Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [11]. В нем закреплены определения таких категорий как «средство размещения», «гостиница», «гостиничная услуга», «классификация гостиниц». Утверждено на 2021 – 2016 годы и новое Положение о классификации гостиниц, в котором уточнены виды гостиниц и критерии присвоения категории «звезд» [12].

### **Эмпирический анализ**

В рамках исследования была использована концепция системного подхода, посредством которой осуществлялся комплексный подход к изучению состояния деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения, специализированных средств размещения Владимирской области.

Источниками данных являются статистический сборник «Туризм, культура и отдых во Владимирской области», включающий статистические данные как по Владимирской области, так и в разрезе муниципальных образований Владимирской области, и Атлас туристских ресурсов Владимирской области, содержащий перечень объектов туристского показа и краткое их описание, описание туристских ресурсов муниципальных образований региона, предложения отелей для различных категорий туристов.

Исследование проводилось авторами с использованием таких общенаучных методов как анализ и синтез, сравнение и др. Обработка статистических данных сопровождалась посредством их представления в виде табличных и графических форматов. Вместе с тем авторами были использованы методы статистического и сравнительного анализа, на основании которых сформированы представленные в исследовании предложения, а также проектный и логический методы, метод обобщения.

### **Функционирование гостиничной индустрии во Владимирской области: текущее состояние и тенденции развития**

Рассмотрение текущего состояния гостиничной индустрии Владимирской области осуществляется с применением расчета аналитических показателей динамики на базисной основе (базовым периодом является 2018 год), за исключением анализа доходной базы и средних потребительских цен (тарифов) на отдельные виды товаров и услуг в сфере туризма.

Статистические данные о численности лиц, которые воспользовались услугами коллективных средств размещения Владимирской области в разрезе целей поездок в 2022 году представлены на рис. 1 и 2 [13].

По результатам анализа представленных данных основной целью посещения туристами Владимирской области, обслуженными коллективными средствами размещения, является отпуск, досуг и отдых. Вместе с тем второй по значимости целью являются деловые и профессиональные поездки при выборе в качестве места пребывания гостиницы и аналогичные средства размещения. Рассматривая специализированные средства размещения, здесь второй по значимости целью является прохождение лечебных и оздоровительных процедур.

В 2022 году в среднем туристы останавливаются в коллективных средствах размещения Владимирской области на 1-4 дня (85,7 % от численности размещенных лиц (всего) или 575 702 человек). Только 4 % или 27 166 человек останавливались на 5-7 дней, 3,7 % или 25 148 человек останавливались на 15-28 дней, 3,6 % или 24 007 человек пребывали без ночевки. Продолжительность пребывания 8-14 дней не является популярной и составляет только 2,5 % или 16 891 человек [13].

Современная деятельность гостиничного хозяйства и аналогичных средств размещения Владимирской области характеризуется следующими показателями: в 2022 году во Владимирской области насчитываются 121 гостиница, 25 moteley, 35 других организаций гостиничного типа и 19 хостелов (рис. 3) [13].



Рис. 1. Распределение численности лиц, обслуженных гостиницами и аналогичными средствами размещения Владимирской области, по целям поездок в 2022 г. (в процентах к общей численности лиц) [13]



Рис. 2. Распределение численности лиц, обслуженных специализированными средствами размещения Владимирской области, по целям поездок в 2022 г. (в процентах к общей численности лиц) [13]

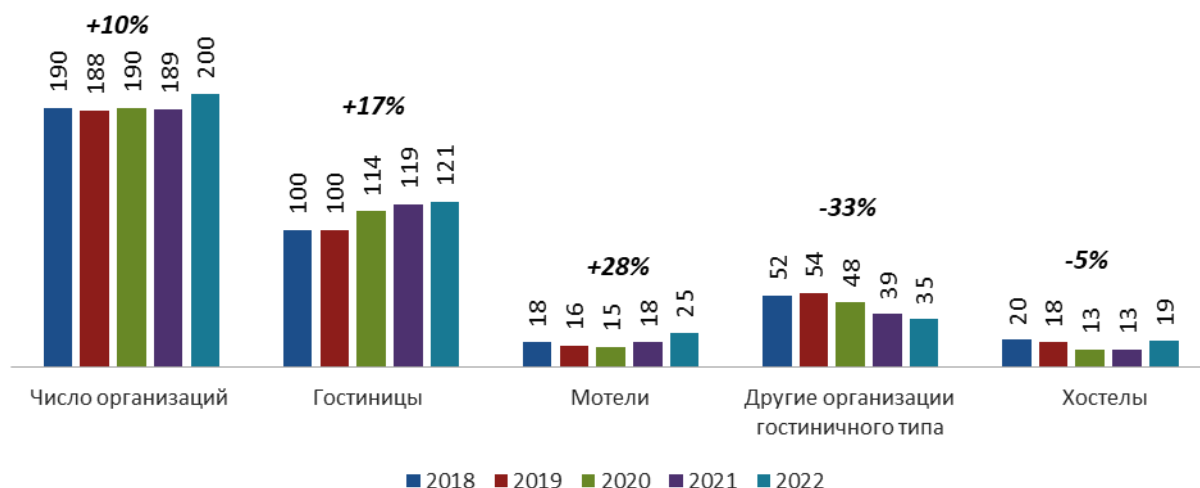


Рис. 3. Распределение гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области по категориям [13]

На рынке гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области можно отметить следующие тенденции: увеличение количества гостиниц и одновременной их вместимости (на основании информации, представленной в данном исследовании ранее), мотелей, в части последних можно отметить рост количества автопутешественников, выбирающих преимущественно мотели для коротких остановок на 1 ночь.

Отрицательную динамику показало число организаций гостиничного типа: теперь их 35 единиц, что ниже на 33 % уровня 2018 года (52 единицы). Динамично восстанавливается после кризисных 2020-2021 гг. количество хостелов (рис. 3).

Классификация структуры номерного фонда Владимирской области представлена следующим образом (рис. 4).

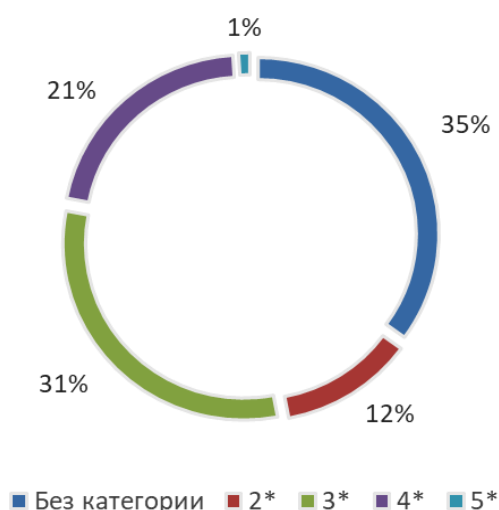


Рис. 4. Классифицированные гостиницы и аналогичные средства размещения Владимирской области в процентном соотношении в 2022 году [13]

Положительной тенденцией развития гостиничного сектора, по мнению авторов, считается рост числа гостиниц с присвоенными категориями с 2019 года с начала вступления в силу положения об обязательной классификации российских гостиниц [12]. Так, положитель-

ная динамика прослеживается по категориям 2\*,3\*,4\*, сокращается количество средств размещения без категории. В категории 5\* на протяжении всего рассматриваемого периода изменений нет, функционирует только 1 гостиница такого уровня – арт-отель «Николаевский посад» в Суздале.

Количество работников, обеспечивающих обслуживание постояльцев гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области, неуклонно сокращалось и составило в 2022 году 1 188 человек (ранее в 2018 году 1344 человек, в 2019 – 1212) [13].

Доходная база от оказанных услуг коллективными средствами размещения сложилась в 2022 году в сумме 5,5 млрд рублей, или 2 856,3 рублей в расчете на одну ночевку. В то же время средняя потребительская цена размещения в гостинице 3\* (в сутки с человека) составляла в 2022 году 1762,79 рублей (на 11 % выше, чем в 2021 году – 1577,39 рублей), в гостинице 4-5\* (в сутки с человека) составляла в 2022 году 3148,95 рублей (на 9 % выше, чем в 2021 году – 2874,02 рублей), в хостеле (в сутки с человека) составляла в 2022 году 551,85 рублей (на 7 % выше, чем в 2021 году – 513,21 рублей), в санатории (день) составляла в 2022 году 2713,37 рублей (на 7 % выше, чем в 2021 году – 2518,62 рублей). Здесь в статистическом разрезе прослеживается тенденция популярности у туристов размещений в гостиницах и аналогичных средствах на 1-4 дня, востребованности категории 3\* и без категорий [13].

Авторами проведен анализ количества гостиниц и аналогичных средств размещения в разрезе муниципальных образований Владимирской области, по результатам которого выделены 3 территории с быстрыми темпами роста количества гостиниц и аналогичных средств размещения, а также 3 территории, имеющие отрицательную динамику (рис. 5).

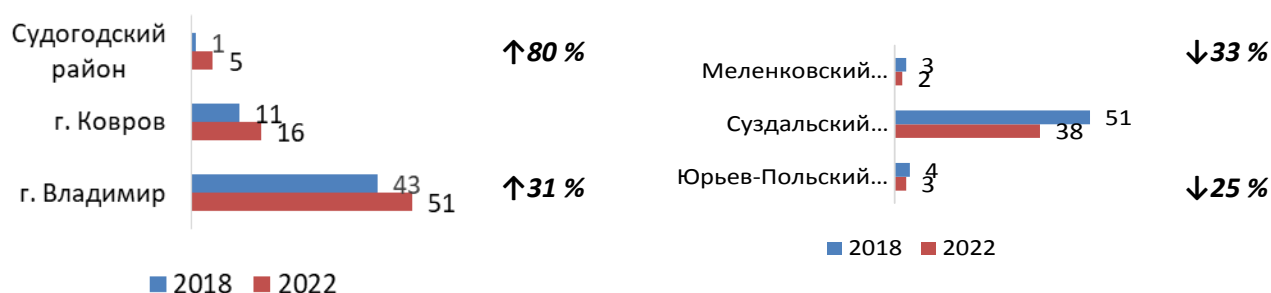


Рис. 5. Динамика изменения количества гостиниц и аналогичных средств размещения по муниципальным образованиям Владимирской области (в статусе городского округа или муниципального района) (единиц) (по состоянию на 31.12.2023) [13]

В большей степени территориальное распределение гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области в целом крайне неоднородно [13].

В 2022 году наиболее количество гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области представлено на территории следующих муниципальных образований: Суздальский район (51 единица), г. Владимир (43 единицы), о. Муром (16 единиц) г. Ковров (11 единиц), Петушинский район (10 единиц).

Вместе с тем положительная динамика роста количества гостиниц и аналогичных средств размещения по сравнению с 2018 годом (но меньшими темпами) также наблюдается на территории округа Муром, Вязниковского, Гороховецкого, Ковровского, Кольчугинского, Петушинского, Собинского, Судогодского районов. В совокупности данные муниципалитеты составляют 52 % от общего числа муниципальных образований Владимирской области, имеющих статус городского округа и муниципального района. В остальных 48 % муниципалитетов Владимирской области (8 единиц) фиксируются отрицательная динамика (4 единицы), неизменная динамика (4 единицы), отсутствие на территории средств размещения (2 единицы).

На основании изложенного можно отметить, что в части размещения гостиниц и аналогичных средств размещения Владимирской области характерна территориальная асимметрия. «Территориями традиционного размещения» являются г. Владимир и Суздальский район. Следующими по количеству находящихся на их территории гостиниц и аналогичных средств размещения, а также количеству размещенных туристов являются городские округа Владимирской области. Причиной этому является историческая обусловленность на основании главных специализаций туристской отрасли (культурный, событийный, лечебно-оздоровительный, экологический туризм). Дополнительно не все муниципалитеты «располагают» объектами туристского интереса (в частности, объектами культурного наследия). Однако здесь возможна вариативность: Судогодский и Юрьев-Польский районы не являются популярными у туристов, однако в Судогодском районе рост на 80 % количества гостиниц и средств размещения, в Юрьев-Польском районе же – снижение на 23 %.

### Результаты исследований

Гостиничная индустрия Владимирской области представлена широким спектром средств размещения различных категорий, которые осуществляют обслуживание туристов, посещающих регион в целях организации своего отдыха и досуга и в рамках деловых поездок. Учитывая территориальную асимметрию средств размещения туристов, региону необходимы дополнительные единицы гостиниц и аналогичных средств размещения. В частности, гостиничный комплекс повышенной комфортности в областном центре – г. Владимире.

В соответствии с представленными результатами анализа состояния туристского рынка во Владимирской области авторами предлагаются следующие рекомендации по набору инструментов в целях развития гостиничной индустрии Владимирской области, увеличения и перераспределения туристских потоков:

1. Диверсификация регионального туристского продукта: продвижение туристского потенциала территорий, ранее не приоритизирующих туризм в муниципальной политике развития. Здесь и создание новых внутренних туристских маршрутов, укрепление сотрудничества с соседними регионами в рамках межрегионального туризма.

2. Поддержка событийного туризма, местных инициатив. Хорошим инструментом для повышения узнаваемости является создание событийного календаря, который аккумулирует информацию обо всех крупных значимых мероприятиях во Владимирской области в самых разных сферах: культуры, спорта, сельского хозяйства и иных. Здесь и фестиваль Дениса Мацуева «Alma-Mater: «Новые имена» в Суздале», семейный праздник «День семьи, любви и верности», книжный фестиваль «Китоврас», Фестиваль по спортивному ориентированию «Владими́ро-Сузда́льская Русь», «День поля» и другие. Уже сейчас созданы такие маршруты как «По Владимирским проселкам», а также «Солоухинская тропа» по маршрутам гордости Собинского района – уроженца села Алепино, писателя В.А. Солоухина, певца деревенской природы. Уникальным является национальный туристский маршрут «Былинный путь», основанный на одном из элементов культурного кода России – сказаниях о богатыре Илье Муромце. В перспективе планируется его расширение в «Былинный пояс», который включит города Владимир, Гусь-Хрустальный и поселок Мстера.

3. Формирование площадок проведения массовых мероприятий. Хорошо себя зарекомендовали форумные кампании, одной из которых являлась «Территория смыслов». Участники форума в рамках недельных смен могли посещать достопримечательности Владимирской области. Но самым важным преимуществом является то, что участниками, а впоследствии и туристами Владимирской области, становится именно молодежная аудитория. Для молодежи Владимирская область в рамках таких мероприятий открывается с новой стороны.

Дополнительным преимуществом массовых мероприятий является возможность их расположения на землях, относящихся к категории особо охраняемых территорий и объектов, на которых запрещено строительство капитальных зданий и сооружений. Следует отметить, что таких земель на территории Владимирской области достаточное количество.

4. Использование потенциала туристской деятельности в сфере патриотического воспитания. В частности, город Ковров известен как город, в котором до сих пор производится оружие, и где во время Великой Отечественной войны было создано конструктором В.А. Дегтяревым знаменитое противотанковое оружие. В городе отличный музейный комплекс, в который входят несколько экспозиций: историко-мемориальный, дом-музей В.А. Дегтярева, музей истории оружия и Ковровский музей природы и этнографии.

5. Тематизация территорий, предполагающая размещение арт-объектов как создание точек притяжения туристов. Арт-объекты, а также арт-парки являются не только инструментом развития городов, но и элементом, повышающим туристскую привлекательность территории. Соответственно, базовыми объектами на территории муниципальных образований могут стать символы, изображенные на их гербах. Так, Петушинский район представлен гербом, имеющим следующее описание: «В червленом поле два соображенных золотых поющих петуха». Проект арт-объекта можно наполнить петухами-экспонатами различных музеев Российской Федерации. Примеров для размещения достаточно, в частности в Твери в 2020 году появился арт-объект «Петух, который никогда не будет петь» в виде бронзовой скульптуры весом 120 килограммов. Данный объект является точной копией флюгера, установленного на «Доме Мартина» – уникальном памятнике деревянного зодчества, выполненном в стиле русского модерна.

#### 6. Развитие водных видов транспорта.

В настоящее время ранее популярное Клязьминское судоходство ушло в прошлое ввиду обмеления судового хода. Однако возможна реализация проектов по его возрождению.

Могут быть созданы следующие водные маршруты: вдоль исторической части города Владимира через Боголюбово в сторону храма Покрова на Нерли до места слияния водного пути с Судогдой. Данный маршрут не будет исключительно туристским, для жителей Владимирской области он станет ещё одним видом передвижения между населенными пунктами.

Для межрегионального туризма актуальными представляются маршруты на крылатом «Валдае» (точка отправления – округ Муром), соединяющим по водному пути Муром и Нижний Новгород.

Данные рекомендации могут стать основаниями для внесения изменений в государственные программы Владимирской области в части включения их как мероприятия (результаты) структурных элементов указанных программ. Среди таких программ, безусловно, «Развитие туризма во Владимирской области», «Развитие культуры», «Развитие образования», «развитие транспорта и рынка газомоторного топлива во Владимирской области».

### Заключение

Правительству Владимирской области рекомендуется проведение комплексной работы по развитию новых видов туризма, что впоследствии будет способствовать перераспределению туристского потока от муниципалитетов «лидеров» к муниципалитетам, только начинающим активными темпами наращивать свой туристский потенциал. Один из инструментов проведения такой работы – государственные программы Владимирской области. В их структуре следует предусмотреть содержательные изменения, направленные на реализацию представленных авторами рекомендаций, а также на развитие новых моделей управления, включая и привлечение внебюджетных источников.

### Список источников

1. Liang Y., Watters C., Lemański M. Responsible Management in the Hotel Industry: An Integrative Review and Future Research Directions // Sustainability 2022. 14(24). 17050. URL: <https://doi.org/10.3390/su142417050>.

2. Яхварова Е.В. Повышение конкурентоспособности регионального туризма в России (на примере Саратовской области) // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 2 (34). С. 185-196.

3. Хайретдинова О.А. К вопросу о создании региональной бизнес-экосистемы туризма и гостеприимства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Сер. Экономика. 2022. № 4 (42). С. 146-152.

4. Атлас туристских ресурсов Владимирской области. URL: [https://vladtourism.ru/files/2016/atlas\\_turistskih\\_resursov\\_vladimirskoy\\_oblasti\\_min.pdf](https://vladtourism.ru/files/2016/atlas_turistskih_resursov_vladimirskoy_oblasti_min.pdf) (дата обращения: 15.02.2024)

5. Гукасян Г.Л. Стратегические аспекты экономического развития муниципального образования (на примере Собинского района Владимирской области) // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Государственное и муниципальное управление. № 3. 2014. С. 34-45.

6. Алексеева О.С., Баурова Ю.В., Славнецкова Л.В. Совершенствование подготовки кадров в системе развития внутреннего туризма в России // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 2 (34). С. 19-32.

7. Дерен И.И. Экономические тенденции в сфере услуг в Российской Федерации с учетом глобальных факторов // Вестник Национальной академии туризма. 2020. № 3 (55). С. 34-37.

8. Черевичко Т.В., Отнюкова М.С. Цифровые технологии: особенности использования в экономике и управлении туризмом // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 3 (27). С. 163-170.

9. Леонидова Е. Г. Приоритеты и угрозы развития регионального туризма // Региология. 2022. № 3 (120). С. 624-646.

10. Миненкова В.В., Салеева Т.В., Скрипниченко И.А. Классификация средств размещения: территориальная организация на национальном и региональном уровнях (на примере Краснодарского края) // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13. № 4 (86). С. 178-187.

11. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ (с изм. на 26.02.2024 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 декабря 1996 г. № 49. ст. 5491.9.

12. Об утверждении Положения о классификации гостиниц: Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1860 (с изм. на 26.02.2024 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации от 30 ноября 2020 г. № 48. ст. 7721.

13. Туризм, культура и отдых во Владимирской области: стат. сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Владимирской области от 18.12.2022 г. № 08-01-25/29

#### References

1. Liang Y., Watters C., Lemański M. Responsible Management in the Hotel Industry: An Integrative Review and Future Research Directions // Sustainability. 2022. 14 (24). 17050. URL: <https://doi.org/10.3390/su142417050>

2. Jahvarova E.V. Povyshenie konkurentosposobnosti regional'nogo turizma v Rossii (na primere Saratovskoj oblasti) [Improving the competitiveness of regional tourism in Russia: a case study of the Saratov region] // Aktual'nye problemy jekonomiki i menedzhmenta – Current problems of economics and management. 2022. no. 2 (34). pp. 185-196. (in Russian).

3. Hajretdinova O.A. K voprosu o sozdanii regional'noj biznes-jekosistemy turizma i gostepriimstva [On the issue of creating a regional business system of tourism and hospitality] // Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, jekonomika. Serija: Jekonomika – Bulletin of the USPTU. Science, education, economics. Series: Economics. 2022. no. 4 (42). pp. 146-152. (in Russian).

4. Atlas turistских resursov Vladimirskoj oblasti [Atlas of tourist resources of the Vladimir region] URL: [https://vladtourism.ru/files/2016/atlas\\_turistskih\\_resursov\\_vladimirskoy\\_oblasti\\_min.pdf](https://vladtourism.ru/files/2016/atlas_turistskih_resursov_vladimirskoy_oblasti_min.pdf) (Retrieved 15.02.2024) (in Russian).

5. Gukasjan G.L. Strategicheskie aspekty jekonomicheskogo razvitija municipal'nogo obrazovaniya (na primere Sobinskogo rajona Vladimirskoj oblasti) [Strategic aspects of the economic development of a municipal formation (on the example of the Sobinsky district of the Vladimir region)] // Vestnik Rossijskogo universiteta družby narodov. Serija: Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie – Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: State and Municipal Administration. 2014. no. 3. pp. 34-45. (in Russian).

6. Alekseeva O.S., Baurova Ju.V., Slavneckova L.V. Sovershenstvovanie podgotovki kadrov v sisteme razvitija vnutrennego turizma v Rossii [Improvement of personnel training in the system of development of domestic tourism in Russia] // Aktual'nye problemy jekonomiki i menedzhmenta – Actual problems of economics and management. 2022. no.2 (34). pp. 19-32. (in Russian).

7. Deren I.I. Jekonomicheskie tendencii v sfere uslug v Rossijskoj Federacii s uchetom global'nyh faktorov [Economic trends in the service sector in the Russian Federation taking into account global factors] // Vestnik Nacional'noj akademii turizma – Bulletin of the National Academy of Tourism. 2020. no. 3 (55). pp. 34-37. (in Russian).

8. Cherevichko T.V., Otnjukova M.S. Cifrovye tehnologii: osobennosti ispol'zovaniya v jekonomike i upravlenii turizmom [Digital technologies: features of use in economics and tourism management] // Aktual'nye problemy jekonomiki i menedzhmenta – Actual problems of economics and management. 2020. no. 3 (27). pp. 163-170. (in Russian).

9. Leonidova E. G. Prioritety i ugrozy razvitija regional'nogo turizma [Priorities and threats of regional tourism development] // Regionologija – Regionology. 2022. no. 3 (120). pp. 624-646. (in Russian).

10. Minenkova V.V., Saleeva T.V., Skripnichenko I.A. Klassifikacija sredstv razmeshhenija: territorial'naja organizacija na nacional'nom i regional'nom urovnjah (na primere Krasnodarskogo kraja) [Classification of accommodation facilities: territorial organization at the national and regional levels (on the example of the Krasnodar Territory)] // Servis v Rossii i za rubezhom – Service in Russia and abroad. 2019. no. 4 (86). pp. 178-187. (in Russian).

11. Ob osnovah turistskoj dejatel'nosti v Rossijskoj Federacii: Federal'nyj zakon ot 24 nojabrja 1996 g. № 132-FZ (s izm. na 26.02.2024 g.) [On the basics of tourist activity in the Russian Federation: Federal Law No. 132-FZ of November 24, 1996 (as amended on 02/26/2024)] // Sobranie zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii ot 2 dekabrja 1996 g. № 49. st. 5491.9 (in Russian).

12. Ob utverzhdenii Polozhenija o klassifikacii gostinic [On approval of the Regulations on the classification of hotels]: Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 18 nojabrja 2020 g. № 1860 (s izm. na 26.02.2024 g.) // Sobranie zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii ot 30 nojabrja 2020 g. № 48. st. 7721 (in Russian).

13. Turizm, kul'tura i otdyh vo Vladimirskoj oblasti: Statisticheskij sbornik [Tourism, Culture and recreation in the Vladimir region: Statistical collection] / Territorial'nyj organ Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki po Vladimirskoj oblasti ot 18.12.2022 g. № 08-01-25/29 (in Russian).

#### **Иванна Ивановна Дерен**

доктор экономических наук, профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин Владимирского юридического института Федеральной службы исполнения наказаний, профессор кафедры финансов Владимирского филиала Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимир, Россия  
e-mail: [deren-ivanna@yandex.ru](mailto:deren-ivanna@yandex.ru)

#### **Ivanna I. Deren**

ORCID ID: 0000-0001-9652-4092  
Dr. Sc. (Economics), Professor of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines of the Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service, Professor of the Finance Department of the Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of Public Administration, Vladimir, Russia  
e-mail: [deren-ivanna@yandex.ru](mailto:deren-ivanna@yandex.ru)

**Анастасия Дмитриевна Земляникина**

начальник отдела мониторинга  
и контроля реализации программ  
и проектов управления программ  
и проектов Министерства экономического  
развития и промышленности  
Владимирской области,  
Владимир, Россия  
e-mail: n.zemlanikina@mail.ru

**Anastasia D. Zemlyanikina**

ORCID ID: 0009-0007-5494-3329  
Head of the Department of Monitoring and  
Control of the Implementation of Programs and  
Projects of the Department of Programs and  
Projects of the Ministry of Economic  
Development and Industry of the Vladimir  
region, Vladimir, Russia  
e-mail: n.zemlanikina@mail.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Дерен И.И., Земляникина А.Д.* Тенденции развития гостиничной индустрии во Владимирской области // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 5-15.

**Cite this article as:**

*Deren I.I., Zemlyanikina A.D.* Current trends in the development of the hotel industry in the Vladimir region // Actual Problems of Economics and Management. 2024. № 3 (43). P. 5-15. (in Russian)

---

Статья поступила в редакцию 17.08.2024 г., принята к опубликованию 14.09.2024 г.

УДК 338.2 (336)

Е.Г. Жулина

**ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ НА КРЕДИТОВАНИЕ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ**

E.G. Zhulina

**ASSESSMENT OF THE IMPACT OF FACTORS ON LENDING TO  
SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN RUSSIA**

Статья посвящена оценке влияния факторов на кредитование малого и среднего бизнеса в России в условиях санкций, экономических ограничений, повышения ставки рефинансирования ЦБ РФ. Автором выделены внешние и внутренние факторы влияния на кредитную активность субъектов малого и среднего предпринимательства и проведена оценка ряда количественных факторов, характеризующих темпы роста субъектов малого и среднего предпринимательства, параметры кредитования и формирования доходов. Установлено, что динамика средней кредитной нагрузки субъекта малого и среднего предпринимательства определяется в значительной степени ростом числа субъектов малого и среднего предпринимательства, имеющих кредит и динамикой их выручки, тогда как средневзвешенная процентная ставка по кредиту значительного влияния не оказывает, поскольку регулируется государственной программой льготного кредитования. Для роста значения и привлекательности кредитных ресурсов как источника развития субъектов малого и среднего предпринимательства мер по льготному кредитованию недостаточно, что требует дополнительных мер по поддержке малого и среднего предпринимательства.

*Ключевые слова:* малое и среднее предпринимательство, кредитование, государственная поддержка, ставка рефинансирования, процентная ставка по кредиту, факторы, экономико-статистическое моделирование

The paper discusses the impact of various factors on small and medium-sized business lending in Russia, considering the effects of sanctions, economic restrictions, and an increase in the refinancing rate by the Central Bank of Russia. The author identifies both external and internal factors affecting the credit activity of these businesses, as well as evaluates a number of quantitative indicators characterizing their growth rates, lending parameters, and revenue generation. It has been found that the dynamics of the average credit load for small and medium businesses is largely determined by the growth of companies with loans and their revenue dynamics. The weighted average interest rate on these loans has little impact, as it is determined by a state preferential lending program. To promote the growth and attractiveness of credit resources for small and medium-sized businesses, it is not sufficient to rely solely on preferential lending measures. Additional support is needed to help these businesses succeed.

*Keywords:* small and medium-sized businesses, lending, government support, refinance rate, loan interest rate, factors, economic and statistical modeling

## **Введение**

Малый и средний бизнес является одной из ключевых составляющих развития современной экономики. В свою очередь, нестабильность и сложность внешней среды, актуализация направлений социально-экономического развития страны предопределили необходимость поддержки малого и среднего предпринимательства.

Системный подход к развитию малого и среднего бизнеса был положен еще в 2007 году принятием Федерального закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» [1]. В 2018 году в ответ на масштабные санкции и вынужденные ограничения, утвержден национальный проект РФ «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [2], в целях поддержки такого важного сектора экономики и помощи в преодолении кризисных явлений.

Однако условия деятельности для малых и средних компаний продолжают оставаться не вполне благоприятными. Часто приходится сталкиваться с ограничительными факторами, имеющими затяжной характер, например с дефицитом финансовых ресурсов, ростом стоимости заемного капитала, недостаточным уровнем развития транспортной, логистической, социальной и иной инфраструктуры именно для данного сектора экономики, нестабильностью и неравномерностью применения налоговых режимов для сегмента малого и среднего предпринимательства (МСП), неконтролируемым ростом издержек, стагнацией покупательной способности доходов населения и др.

Стратегический характер малого и среднего предпринимательства характеризуется его вкладом в экономику страны. В 2021 году доля МСП в ВВП страны составила 21 % или 32,6 трлн руб. Сегодня в России насчитывается около 6,28 млн субъектов МСП. Число занятых в данной сфере насчитывает более 30 млн человек. Последние годы характеризуются как ростом числа субъектов МСП, так и числом занятых в ней, что обусловлено преимущественно реализацией мер государственной поддержки данного сектора экономики.

Начиная с 2022 года Банк России последовательно повышает ключевую ставку, замедляя инфляционные процессы в стране. Рост стоимости кредитных ресурсов привел к небольшому замедлению процессов закредитованности бизнеса и замедлению активности со стороны сектора МСП. В целях повышения кредитной активности субъектов МСП и улучшения условий привлечения заемных источников финансирования АО «Корпорация «МСП» совместно с Банком России приняли «Программу стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства» [3].

Целью исследования является проведение оценки влияния факторов развития малого и среднего предпринимательства на динамику использования кредитных ресурсов в условиях антиинфляционной политики Банка России. Научная гипотеза заключается в выявлении влияния факторов развития малого и среднего предпринимательства и реализации Программы стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства на рост привлекательности кредитных ресурсов с целью совершенствования мер их поддержки.

## **Теоретический анализ**

Понятия «микропредприятие» и «среднее предприятие» и отнесение предприятий к данным категориям были установлены в 2007 году [1]. Сегодня разграничивают микропредприятия, малые и средние предприятия по тем же критериям, но по числу работников (среднесписочной численности) существуют исключения в зависимости от сфер деятельности [2]. С 2025 года планируется ввести еще одну переходную категорию – МСП+ пока для приоритетных отраслей: обрабатывающей промышленности, ИТ, инжиниринговых и технологических компаний, туризма. Сюда будут относиться предприятия, уже не соответствующие категории средних, но еще не дотягивающие до категории крупных предприятий, т. е. своего рода переходный статус, позволяющий пользоваться рядом льгот государственной поддержки для МСП. Такой количественный подход к понятию МСП позволяет разграничить субъ-

ектов экономики по масштабам бизнеса, а с социально-экономической точки зрения не дает ответ на вопрос: что собой представляет малое и среднее предпринимательство.

По сути, как такового определения категории «малое и среднее предпринимательство» на законодательном уровне нет, есть только перечень организационно-правовых форм и, как было отмечено, количественных критериев. Именно поэтому дискуссия не только о значении, но и о природе малого и среднего предпринимательства и его развитии продолжается и сегодня (табл. 1).

Таблица 1 – Основные подходы к пониманию социально-экономической природы МСП

| Подход                        | Сущностное содержание                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системный подход              | МСП – это сложная, вероятностная, динамическая, устойчиво целостная система, охватывающая все стадии кругооборота материальных и нематериальных благ и являющаяся подсистемой экономических отношений [4; 5]                                            |
| Управленческий подход         | МСП – как особый объект государственного регулирования, значимого для экономики и общества теми функциями, которое оно выполняет и способствует решению общегосударственных задач [6]                                                                   |
| Структурный подход            | МСП – сектор и фундамент экономики [7]                                                                                                                                                                                                                  |
| Поведенческий подход          | Процессы экономического поведения МСП, механизмы взаимодействия с государством, выстраивания отношений с партнерами и потребителями, организации предпринимательской деятельности отличны от крупного бизнеса [8]                                       |
| Социально-политический подход | МСП – это группы людей, отличающихся рискованной и самостоятельной хозяйственной деятельностью. Развитие МСП – это создание рабочих мест, рост занятости и доходов населения платформа для реализации творческих и предпринимательских способностей [9] |
| Региональный подход           | МСП имеет важный мультипликативный эффект для местной экономики поскольку учитывает идентичность местных ресурсов и потребностей [10]                                                                                                                   |

Специфика МСП, прослеживаемая в представленных подходах, порождает своеобразие набора факторов и условий функционирования данной группы хозяйствующих субъектов. Укрупненная систематизация внешних и внутренних факторов развития МСП представлена на рис. 1.

По оценкам специалистов в 2024 году факторами, сдерживающими развитие сектора МСП, являются: высокая налоговая нагрузка, меры налогового контроля, достаточно высокая административная нагрузка, снижение спроса на продукцию, работы и услуги, рост издержек вследствие инфляции, проблемы с привлечением источников финансирования, правовая незащищенность предпринимателей [9]. Тем не менее, по данным Минэкономразвития России и Сбербанка, по итогам 4-го квартала 2023 года малый и средний бизнес положительно оценивает своё финансовое положение и позитивно смотрит в будущее. При этом предприниматели чаще стали вкладывать в развитие свои личные средства, и только 34 % высказали желание воспользоваться внешним финансированием, а из их числа большинство (52 %) допускали инструменты банковского кредитования (рис. 2). Но, как показала практика, 42 % предпринимателей ощутили трудности после повышения ставки рефинансирования [11].

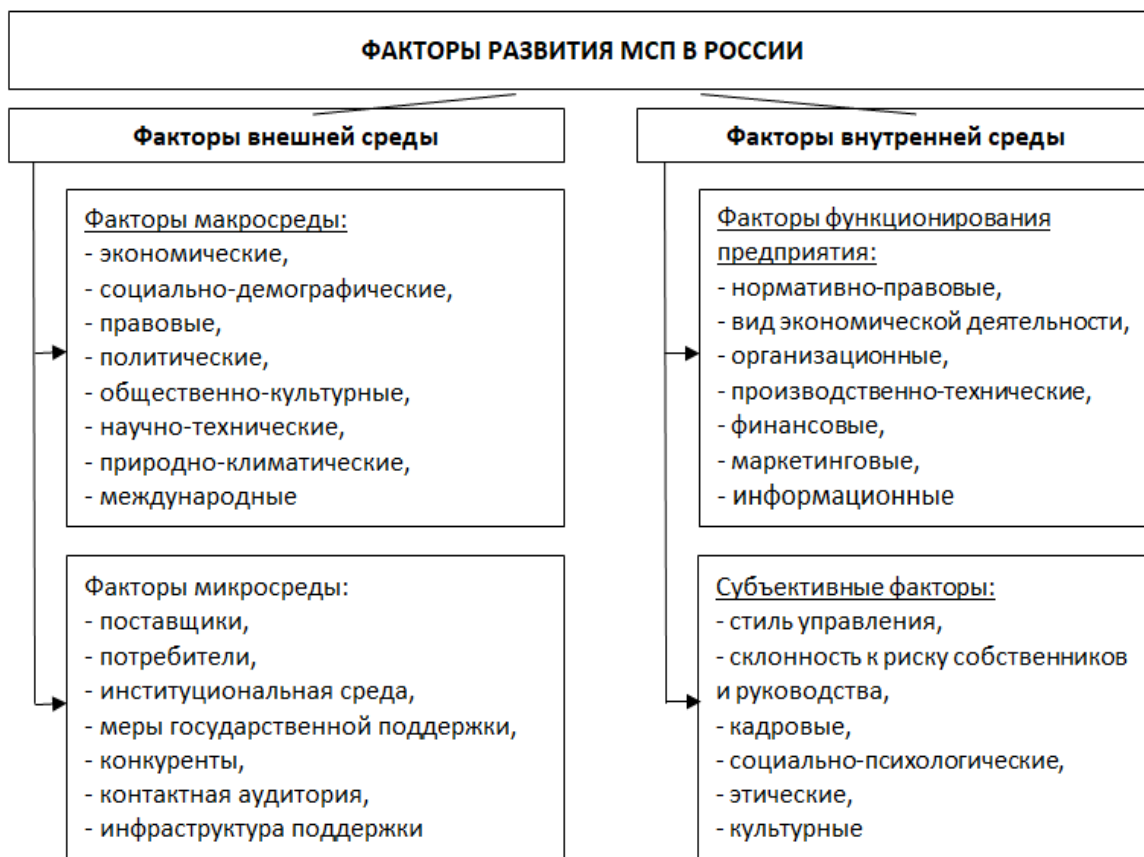


Рис. 1. Факторы развития МСП в России



Рис. 2. Мнение респондентов МСП о возможных инструментах финансирования бизнеса, % ответов (составлено на основе данных <https://sberbusiness.live/publications/predprinimateli-tsenyat-semyu-i-detei-i-predpochitayut-razvivat-biznes-na-svoi> [12])

Очевидно, что развитие МСП обеспечивается в значительной степени кредитными ресурсами, ставшими в условиях роста инфляции и реализации государственной программы льготного кредитования МСП, основным источником достижения целей развития. Однако в 2023 году практически половина кредитных заявок МСП была отклонена коммерческими банками по целому ряду причин: короткий срок существования на рынке, неудовлетворительное финансовое состояние (что на первых порах свойственно малому бизнесу), имеющаяся значительная долговая нагрузка, недостаточное обеспечение, негативная репутация. Тем не менее с ростом числа субъектов МСП растет потребность в кредитных источниках финансирования, доступность которых зависит не только от государственной политики, но и от финансовой успешности бизнеса.

В основу исследования положена оценка влияния факторов роста числа субъектов МСП; роста объемов кредитов, представленных МСП; роста выручки МСП и роста средневзвешенной процентной ставки по кредитам на средний размер кредита субъекта МСП за период.

Методологической базой оценки влияния факторов на кредитование малого и среднего бизнеса в России стали методы системного анализа, синтеза, сравнения, сбора и обработки информации, систематизации данных. Выявление взаимосвязей и тенденций динамики кредитования МСП под воздействием исследуемых факторов проведено на основе проведения многофакторного корреляционно-регрессионного анализа.

### Эмпирический анализ

Динамика количества субъектов МСП оставалась довольно стабильной, несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, продолжающиеся санкции, острые геополитические события (рис. 3). Для смягчения негативных последствий государством был реализован комплекс мер по поддержке малого и среднего предпринимательства, в том числе с помощью финансовых инструментов.

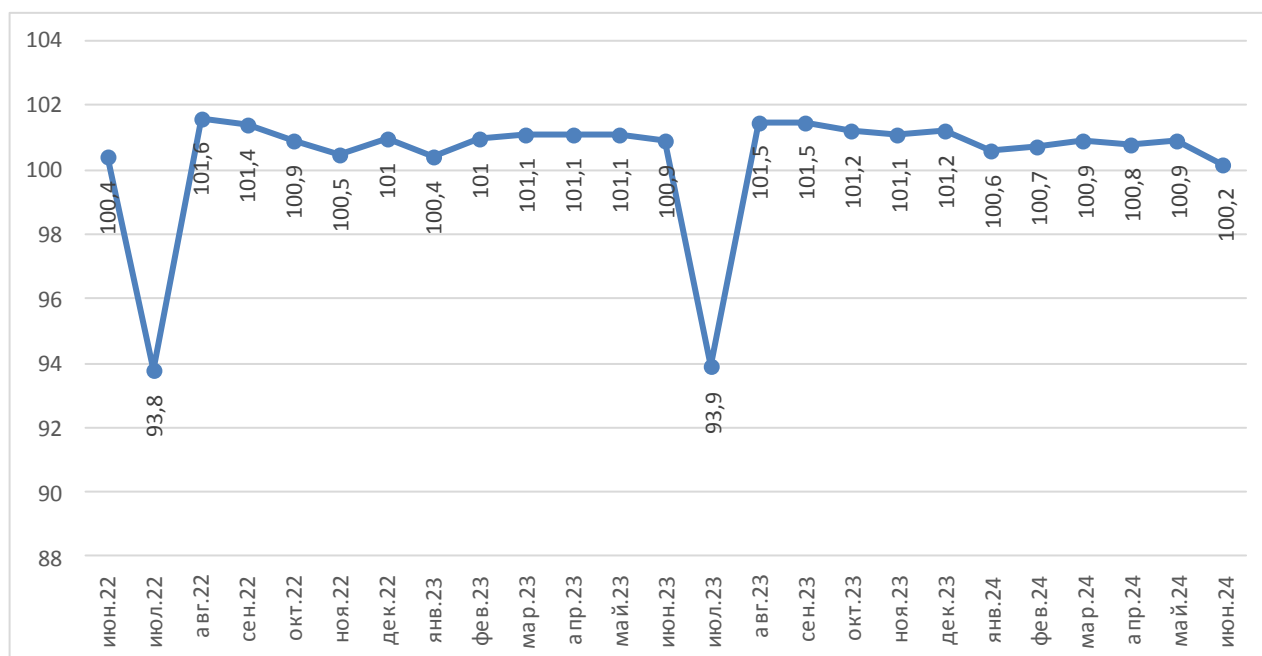


Рис. 3. Динамика темпов роста количества юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства, % (рассчитано и составлено на основе <https://rmsp.nalog.ru/>)

Данные рис. 3 показывают, что на протяжении исследуемого периода количество субъектов МСП имело устойчивые темпы роста и находилось в диапазоне от 100,2 до 101,6 % (за исключением сезонных колебаний). На начало второго полугодия 2024 года зарегистрировано 6 186 739 субъектов МСП, что на 109,3 % больше аналогичного периода 2022 года. Сохранение темпов роста числа субъектов МСП подтверждает успешность мер государственной поддержки и оптимизм предпринимателей в отношении внешней предпринимательской среды.

Выручка является одним из показателей, характеризующих как жизнеспособность бизнеса, так и возможности его развития. Выручка субъектов МПС в 2023 году также достигла максимума, начиная с 2019 года, и выросла почти на 40 %. По данным Минэкономразвития РФ, она составила 25,8 трлн руб. Однако темпы роста выручки имеют более значительные колебания по сравнению с темпами роста количества субъектов МСП не только во временном периоде (рис. 4), но и по видам деятельности. В несырьевом секторе экономики рост выручки за последний год составил порядка 16,4 %, в нефтегазодобывающем секторе динамика выручки отрицательна –3,3 %. В большей мере сезонные колебания характерны для сферы торговли и искусства, что связано с праздничными днями и другими факторами [13].

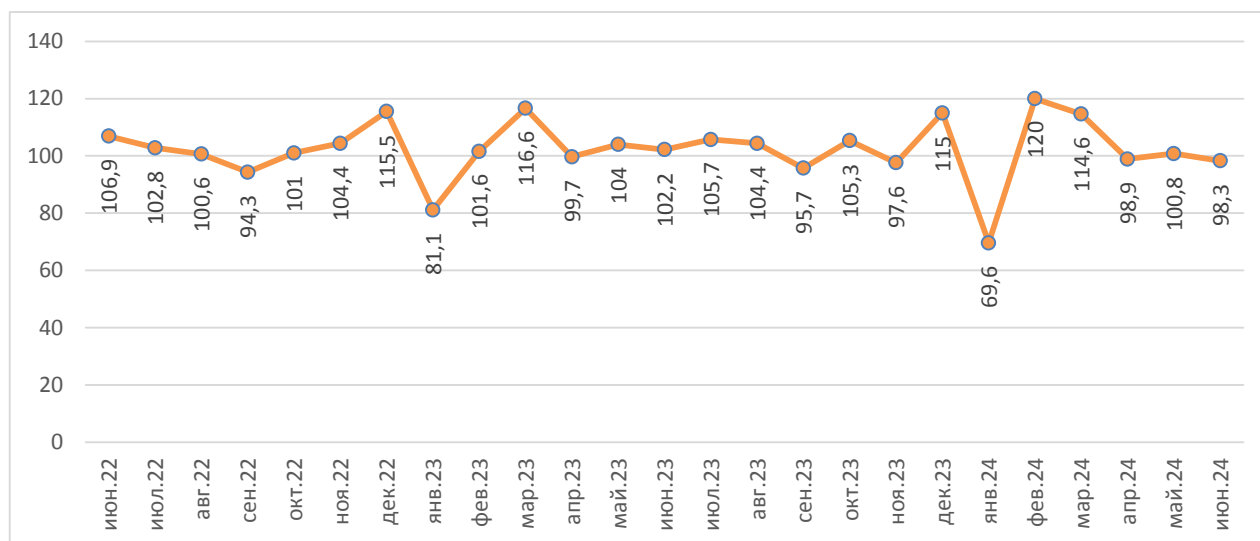


Рис. 4. Динамика темпов роста выручки субъектов МСП, % (рассчитано и составлено на основе <https://мсп.рф/analytics/>)

Однако выручка – это еще не прибыль, которую можно направить на финансирование собственного развития. Сравнение темпов роста выручки и темпов роста инфляции не в пользу первой, и не всегда рост выручки говорит о повышении эффективности бизнеса. Понятно, что в такой ситуации привлечение внешнего финансирования становится чуть ли не единственным способом сохранить свой бизнес и/или запустить проекты развития. И, как было показано на рис. 1, большинство представителей МСП склоняются к привлечению банковских кредитов. В результате к середине 2024 года более 22 % субъектов МСП осуществляли финансирование своей деятельности как за счет собственных средств, так и путем привлечения кредитных ресурсов. Темпы роста объема кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства, представлены на рис. 5.

Динамика темпов роста объема кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства в исследуемом периоде, представленная на рис. 5, также указывает на сезонные колебания. При этом неочевидно влияние повышения ставки рефинансирования ЦБ, начиная с августа 2023 года, на изменение объемов кредитования. Для наглядности сопоставим темпы роста со средневзвешенной процентной ставкой по кредитам сроком более одного года с темпами роста средневзвешенной ставкой рефинансирования ЦБ РФ на рис. 6.

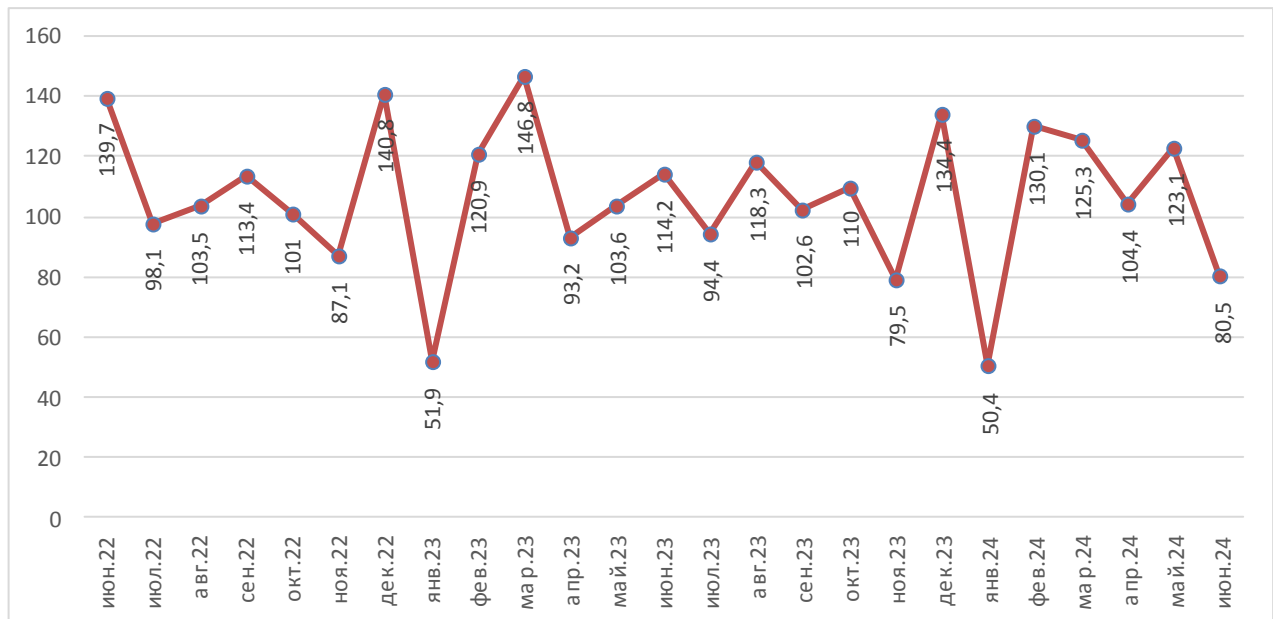


Рис. 5. Динамика темпов роста объема кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства (рассчитано и составлено на основе [https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat\\_bulletin\\_lending\\_24-06\\_49.pdf](https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat_bulletin_lending_24-06_49.pdf) [14])

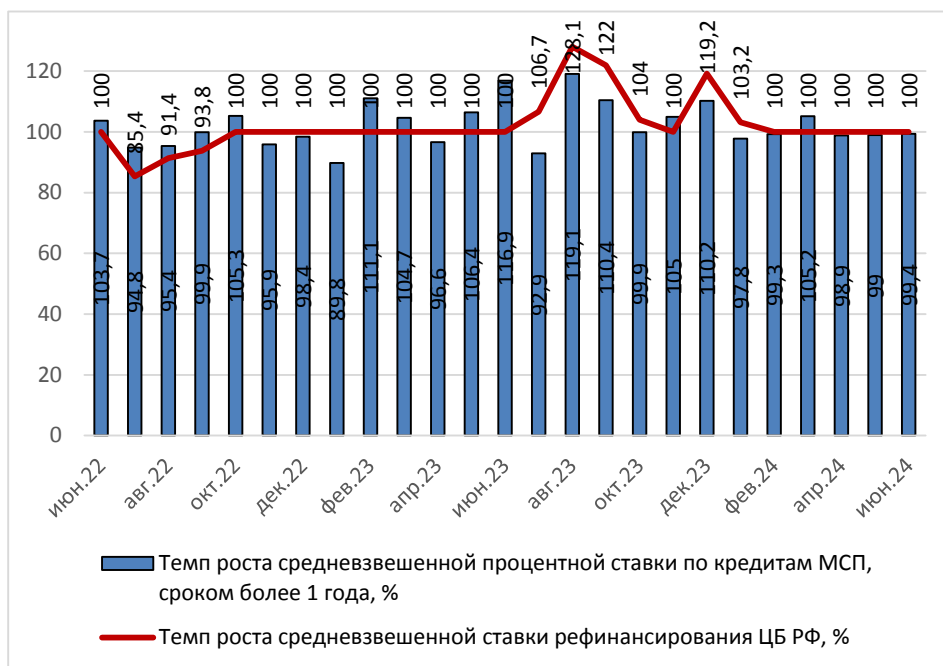


Рис. 6. Соотношение темпов роста средневзвешенной процентной ставки по кредитам сроком более одного года для МСП с темпами роста средневзвешенной ставки рефинансирования ЦБ РФ, % (рассчитано и составлено на основе: <https://base.garant.ru/10180094/#friends> [15]; [https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat\\_bulletin\\_lending\\_24-06\\_49.pdf](https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat_bulletin_lending_24-06_49.pdf) [14])

Данные рис. 6 позволяют сделать вывод о том, что в большинстве случаев темпы роста средневзвешенной ставки рефинансирования ЦБ РФ уступают темпам роста средневзвешенной процентной ставки по кредитам, что означает эффективность мер государственной поддержки в области льготного кредитования МСП. Начиная с июля 2023 года, только лишь в двух случаях (ноябрь 2023 года, март 2024 года) средневзвешенные процентные ставки уступали по темпам роста средневзвешенной ставке рефинансирования.

Динамика среднего размера кредита (рис. 7), приходящегося на одного субъекта МСП, показывает, что она определяется сезонными факторами и в целом положительна, следовательно, данный источник финансирования остается значимым для субъектов МСП. При этом представленная на рис. 7 динамика наглядно показывает, что объявленное повышение ставки рефинансирования ЦБ РФ привело к росту активности кредитования МСП, начиная с середины 2023 года.

По данным Банка России, рост кредитной нагрузки был обусловлен не укрупнением кредитов, а ростом числа заемщиков, что говорит о проблемах с самофинансированием МСП. Такие проблемы, в свою очередь, стали следствием ухода иностранных компаний и появлением новых ниш для развития бизнеса, расширением рынков сбыта, удовлетворить которые возможно было, привлекая заемные средства. Спрос на заемные средства подпитывался мерами государственной поддержки малых и средних предприятий, а именно программами льготного кредитования, гарантийной поддержкой в рамках национальной гарантийной системы поддержки малого и среднего предпринимательства (НГС). Положительным можно считать тот факт, что на протяжении нескольких лет сокращается доля просроченной кредитной задолженности, что говорит о достаточно высокой платежеспособности и успешности деятельности субъектов МСП.

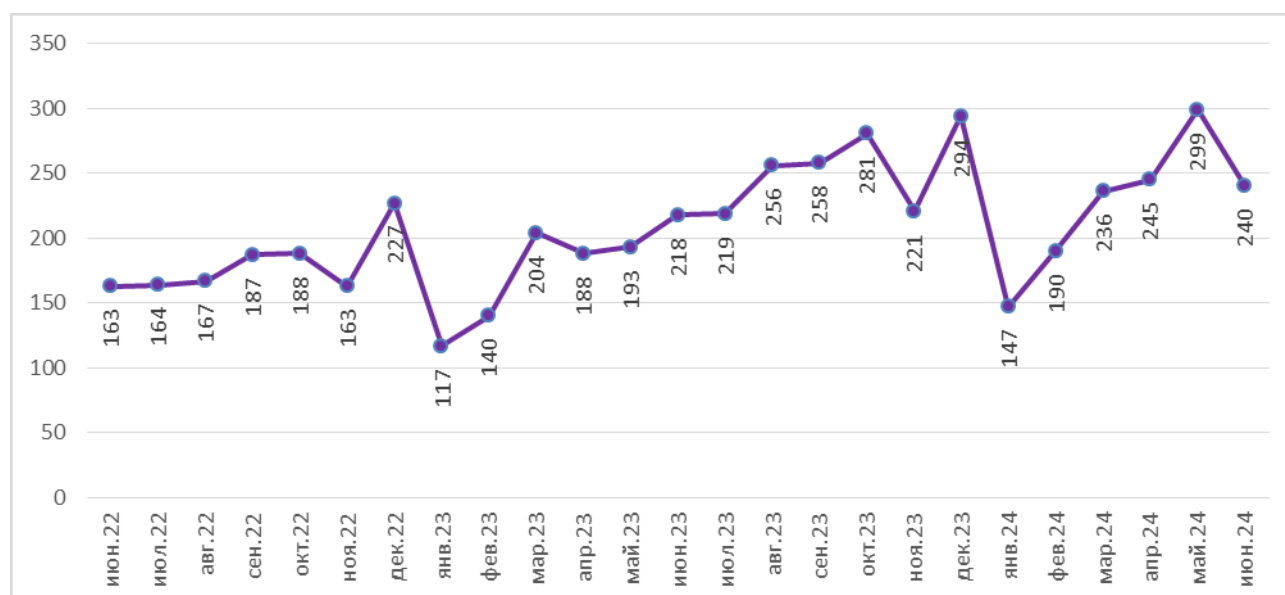


Рис. 7. Динамика среднего размера кредита, приходящегося на одного субъекта МСП, тыс. руб. (рассчитано и составлено по [https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat\\_bulletin\\_lending\\_24-06\\_49.pdf](https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat_bulletin_lending_24-06_49.pdf) [14])

В разрезе видов деятельности можно видеть неоднородность качества кредитного портфеля субъектов МСП (рис. 8). Лидерами среди заемщиков на протяжении двух последних лет остаются представители сферы профессиональной, научной и технической деятельности, что вполне очевидно, т. к. разработка и реализация инновационных проектов, прове-

дение научных разработок требуют значительных инвестиций. Обработывающие производства среди топ-5 отраслей являются аутсайдерами, что, как правило, связано с численностью субъектов МСП данного вида деятельности.

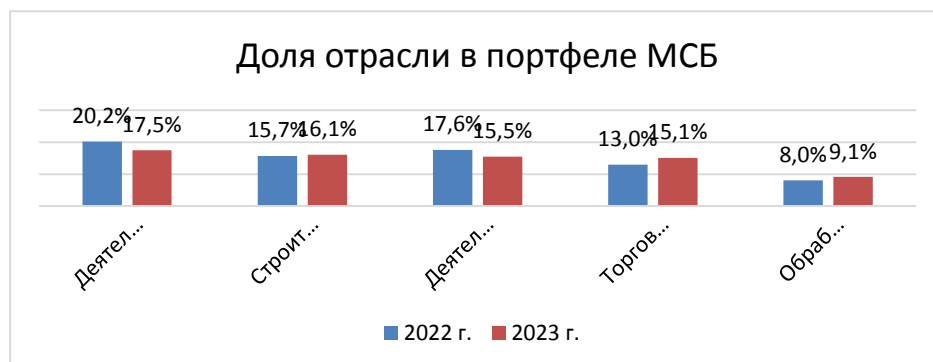


Рис. 8. Структура задолженности в разрезе топ-5 отраслей (по разделам ОКВЭД) в кредитном портфеле МСП [16]

По оценкам экспертов, 2024 год будет характеризоваться замедлением темпа роста кредитования субъектов МСП с сохранением спроса на кредитные ресурсы со стороны как вновь создаваемых, так и функционирующих предприятий.

### Результаты исследований

В нашем исследовании объектом экономико-статистического моделирования были приняты временные ряды среднего объема кредита, приходящегося на одного субъекта МСП (за месяц), и факторов влияния на динамику кредитования МСП по Российской Федерации в период с 06.2022 г. по 06.2024 г. Информационной основой проведения моделирования стала база статистических данных субъектов МСП (ресурс МСП; ресурс ЦБ РФ), раскрывающая текущие тренды их динамики и условий кредитования.

К оценке приняты следующие факторы влияния:

$X_1$  – темп роста объема кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства, %;

$X_2$  – темп роста количества юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства, %;

$X_3$  – темп роста выручки субъектов МСП, %;

$X_4$  – темп роста средневзвешенной процентной ставки по кредитам, %.

Результаты моделирования позволили выявить линейный характер многофакторной регрессионной зависимости средней величины кредита, приходящегося на одного субъекта МСП (за месяц) ( $Y$ ), от величины исследуемых факторов. Полученное уравнение зависимости выглядит следующим образом:

$$Y = -275,6428 + 0,0031X_1 + 1,6188X_2 + 1,4734X_3 + 1,666X_4 \quad (1)$$

Согласно полученному уравнению, совокупное влияние прочих факторов на средний объем кредита, приходящегося на одного субъекта МСП (за месяц), кроме тех, которые учтены в модели, составило бы в среднем -275,6428 тыс. руб. Уравнение показывает, что увеличение темпа роста объема кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего

предпринимательства, на 1 % приводит к росту средней величины кредита только лишь на 0,0031 тыс. руб. Увеличение темпа роста числа субъектов МСП на 1 % приводит к росту средней величины кредита в среднем на 1,6188 тыс. руб. При росте выручки субъектов МСП на 1 % средняя величина кредита увеличится на 1,4734 тыс. руб. Аналогичная динамика средневзвешенной процентной ставки по кредитам субъектам МСП на 1,666 тыс. руб. повысит величину результативного показателя.

Понятно, что исследуемые факторы имеют между собой различного рода связи и зависимости и оказывают как прямое, так и косвенное влияние на среднюю величину кредита субъекта МСП, что порождает искажения. Учет и снятие искажения проводится при помощи анализа корреляционной матрицы, которая дает возможность оценить тесноту связи значения коэффициентов парной корреляции и результативным показателем, а также связь между каждым из факторов. Анализ указал на отсутствие сильной линейной связи между средней величиной кредита субъекта МСП (в расчете на месяц) и каждым из исследуемых факторов. Теснота связи значения коэффициентов парной корреляции и результативным показателем представлена в табл. 2, где только три фактора оказывают не сильное влияние на среднюю величину кредита субъекта МСП.

Таблица 2 – Теснота линейной связи значения коэффициентов парной корреляции и результативным показателем

| Показатель | $X_1$               | $X_2$           | $X_3$               | $X_4$               |
|------------|---------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Y          | 0,396<br>не сильная | 0,163<br>низкая | 0,389<br>не сильная | 0,360<br>не сильная |

Как показывают данные табл. 3, максимальное значение коэффициентов парной корреляции (0,840), указывающее на сильную линейную связь, наблюдается между факторами  $X_1$  и  $X_3$ . Взаимное влияние остальных факторов невысоко и/или незначительно.

Таблица 3 – Матрица парных коэффициентов корреляции R

| Показатель | $X_1$               | $X_2$               | $X_3$            | $X_4$               |
|------------|---------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| $X_1$      | 1                   | 0,182<br>низкая     | 0,840<br>сильная | 0,432<br>не сильная |
| $X_2$      | 0,182<br>низкая     | 1                   | -0,022<br>низкая | 0,410<br>не сильная |
| $X_3$      | 0,840<br>сильная    | -0,022<br>низкая    | 1                | 0,251<br>низкая     |
| $X_4$      | 0,432<br>не сильная | 0,410<br>не сильная | 0,251<br>низкая  | 1                   |

Таким образом, наиболее весомыми факторами, влияющими на среднюю величину кредита, приходящегося на одного субъекта МСП (за месяц), являются: темпы роста объема кредитов, предоставленных субъектам МСП, и темпы роста их выручки. При этом фактор  $X_1$  показал максимальное из всех анализируемых факторов влияние на среднюю величину кредита субъекта МСП (критерий Стьюдента  $t = 0,4$ ). Наряду с этим 22,9 % общей вариабельности результативного показателя находится под влиянием динамики фактора  $X_3$ . Мультиколлинеарность прослеживается только по факторам  $r(X_1X_3)$ , значение которой больше 0,7, следовательно, один из этих факторов следует исключить (рис. 9).

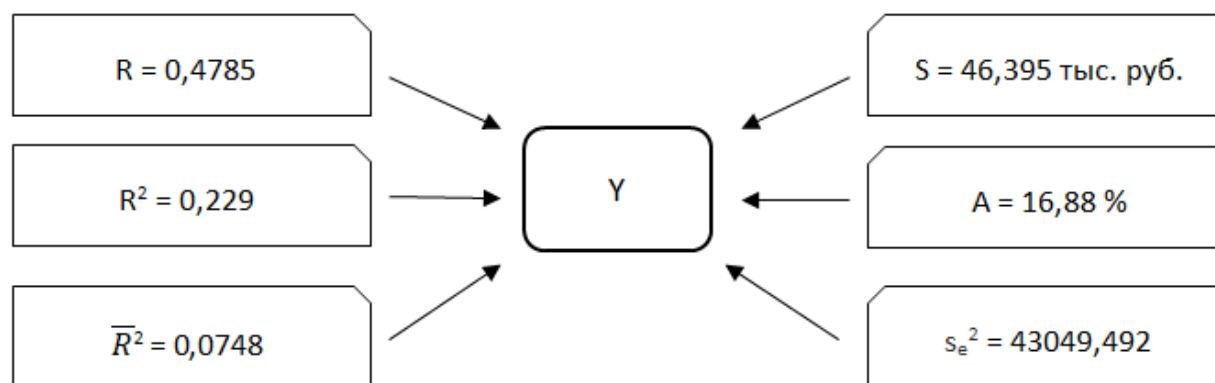


Рис. 9. Результативные характеристики вариационных рядов и корреляционных зависимостей средней величины кредита, приходящегося на одного субъекта МСП, (за месяц) от анализируемых факторов

В целом можно сделать вывод, что на среднюю величину кредита на субъект МСП исследуемые факторы не оказывают значительного влияния, и в около 22,9 % случаев такое влияние ощутимо. Следовательно, на динамику результативного показателя более существенное влияние оказывают другие факторы.

Может показаться, что полученные результаты имеют большую погрешность, поскольку указывают на низкое влияние процентной ставки кредитования на величину закредитованности субъекта МСП, ведь часто малый и средний бизнес говорит о том, что кредиты слишком дороги. Но здесь государственная поддержка в виде ограничения величины процентных ставок сыграла значительную роль. И, понимая значение МСП для экономики и учитывая инфляционные процессы, в 2024 году Банк России увеличил лимит по поддержке кредитования субъектов МСП с 288,3 до 320 млрд рублей, что также будет продолжать сдерживать рост процентных ставок коммерческих банков при кредитовании таких субъектов.

Полученные в ходе моделирования результаты свидетельствуют о необходимости корректировки мер государственной поддержки субъектов МСП, в частности улучшения механизмов формирования финансовых ресурсов посредством перенастройки налогообложения субъектов МСП, чтобы оно стало более справедливым, способствовало росту доходов и стимулировало инвестиции. Меры льготного кредитования продолжают работать, но ставки остаются достаточно высокими и съедают значительную часть доходов, сдерживая реализацию проектов развития.

### Заключение

Таким образом, на кредитную активность субъектов МСП оказывают влияние множество факторов как внешнего, так и внутреннего свойства. В ходе исследования была проведена оценка влияния ряда факторов на динамику среднего размера кредита одного субъекта МСП. Результатом оценки стал вывод о преимущественном влиянии двух факторов: темпа роста объема кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства, и темпа роста выручки субъектов МСП, при ведущей роли последнего. Очевидно, что выручка является показателем успешности бизнеса и источником погашения кредитной задолженности, что и подтверждает ее ведущую роль. Однако влияние факторов нельзя назвать ключевым, что требует принятия новых мер поддержки субъектов МСП. Многие предприниматели отмечают неэффективную налоговую политику, административные барьеры и максимальные льготы преимущественно для микробизнеса. Программа льготного кредитования способствует росту кредитной активности с предпринимателей, но, как показывает проведенная оценка, существенного влияния не оказывает. Кроме того, налоговая и кредитная политика требует более индивидуального подхода к улучшению условий функционирования субъектов МСП, в том числе при участии самих субъектов.

## Список источников

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/?ysclid=m0wpfd4fki192629702](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/?ysclid=m0wpfd4fki192629702)
2. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoj\\_iniciativy/?ysclid=m0wqailxl1564957145](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoj_iniciativy/?ysclid=m0wqailxl1564957145)
3. Программа стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: [https://corpmsp.ru/bankam/programma\\_stimulir/](https://corpmsp.ru/bankam/programma_stimulir/)
4. Хамидуллин Ф.Ф. Развитие методологии исследования малого бизнеса // Проблемы современной экономики. 2006. № 3/4. С. 171-174.
5. Тумунбаярова Ж.Б. Об определении понятия «малое предпринимательство» // Российское предпринимательство. 2013. № 5. С. 18-24.
6. Виленский А.В. Макроэкономические институциональные ограничения развития. Москва: Наука, 2007. – 236 с.
7. Балдина Ю.А. Роль и место субъектов малого и среднего предпринимательства в современных экономических условиях // Вестник Удмуртского университета. Сер. Экономика и право. 2016. Т. 26. № 4. С. 7-10.
8. Симаева Н.П., Аджиева А.И. Развитие малого бизнеса в условиях цифровой экономики: риски и возможности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 10А. С. 220-235.
9. Давыдова А.А., Конева А.А. Малое предпринимательство: сущность и функции // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 12. С. 330-336. URL: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/viewFile/698/580>
10. Малый и средний бизнес в новых условиях: проблемы и меры, необходимые для развития. Февраль 2024. ИКСИ. URL: [https://icss.ru/images/icons/20240205\\_ИКСИ %20 МСП %20\(2\).pdf](https://icss.ru/images/icons/20240205_ИКСИ %20 МСП %20(2).pdf)
11. В 4 квартале 2023 года почти половина предпринимателей отметили улучшение своего финансового положения. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/v\\_4\\_kvartale\\_2023\\_goda\\_pochti\\_polovina\\_predprinimateley\\_otmetili\\_uluchshenie\\_svoego\\_finansovogo\\_polozheniya.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/v_4_kvartale_2023_goda_pochti_polovina_predprinimateley_otmetili_uluchshenie_svoego_finansovogo_polozheniya.html)
12. Предприниматели ценят семью и детей и предпочитают развивать бизнес на свои. URL: <https://sberbusiness.live/publications/predprinimateli-tsenyat-semyu-i-detei-i-predpochitayut-razvivat-biznes-na-svoi>
13. Татьяна Илюшникова: выручка МСП за 5 лет выросла на 40 %. URL: <https://мойбизнес.рф/novosti/news/tatyana-ilyushnikova-vyruchka-msp-za-5-let-vyroslo-na-40>
14. Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. Статистический бюллетень. Июнь 2024. URL: [https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat\\_bulletin\\_lending\\_24-06\\_49.pdf](https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat_bulletin_lending_24-06_49.pdf)
15. Ключевая ставка и ставка рефинансирования. URL: <https://base.garant.ru/10180094/#friends>
16. Кредитование МСБ в 2023-2024 годах: на правах драйвера рынка. Аналитический обзор. URL: [https://asros.ru/upload/iblock/a01/yo5w0zuxuvfkwxxyqbyoj9gphvfjxjtv/Ekspert-RA.-Kreditovanie-MSB-v-2023\\_2024-godakh.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/a01/yo5w0zuxuvfkwxxyqbyoj9gphvfjxjtv/Ekspert-RA.-Kreditovanie-MSB-v-2023_2024-godakh.pdf)

## References

1. Federal'nyj zakon «O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossijskoj Federacii» ot 24.07.2007 № 209-FZ (poslednjaja redakcija). [Federal Law "On the Development of Small and Medium-sized Enterprises in the Russian Federation" dated 07/24/2007 No. 209-FZ (lat-

est edition).] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/?ysclid=m0wpfd4fki192629702](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/?ysclid=m0wpfd4fki192629702) (in Russian).

2. Nacional'nyj proekt «Maloe i srednee predprinimatel'stvo i podderzhka individual'noj predprinimatel'skoj iniciativy». [The national project "Small and medium-sized entrepreneurship and support for individual entrepreneurial initiative".] URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoj\\_iniciativy/?ysclid=m0wqailxl1564957145](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoj_iniciativy/?ysclid=m0wqailxl1564957145) (in Russian).

3. Programma stimulirovaniya kreditovaniya sub#ektov malogo i srednego predprinimatel'stva [A program to stimulate lending to small and medium-sized businesses]. URL: [https://corpmsp.ru/bankam/programma\\_stimulir/](https://corpmsp.ru/bankam/programma_stimulir/) (in Russian).

4. Hamidullin F.F. Razvitie metodologii issledovaniya malogo biznesa [Development of small business research methodology] // Problemy sovremennoj jekonomiki. 2006. № 3/4. S. 171-174. (in Russian).

5. Tumunbajarova Zh.B. Ob opredelenii ponjatija «maloe predprinimatel'stvo» [On the definition of the concept of "small business"] // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2013. № 5. S. 18-24. (in Russian).

6. Vilenskij A.V. Makroekonomicheskie institucional'nye ogranichenija razvitija [Macroeconomic institutional constraints of development]. Moscow: Nauka, 2007. – 236 s. (in Russian).

7. Baldina, Ju.A. Rol' i mesto sub#ektov malogo i srednego predprinimatel'stva v sovremennyh jekonomicheskikh uslovijah [The role and place of small and medium-sized businesses in modern economic conditions] // Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seri. Jekonomika i pravo. 2016. T. 26. № 4. S. 7-10 (in Russian).

8. Simaev N.P., Adzhieva A.I. Razvitie malogo biznesa v uslovijah cifrovoj jekonomiki: riski i vozmozhnosti [Small business development in the digital economy: risks and opportunities] // Jekonomika: vchera, segodnja, zavtra. 2023. T. 13. № 10A. S. 220-235. (in Russian).

9. Davydova A.A., Koneva A.A. Maloe predprinimatel'stvo: sushhnost' i funkcii [Small business: the essence and functions] // Strategii biznesa. 2020. T. 8. № 12. S. 330-336. URL: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/viewFile/698/580> (in Russian).

10. Malyj i srednij biznes v novyh uslovijah: problemy i mery, neobhodimye dlja razvitija. Fevral' 2024. IKSI. [Small and medium-sized businesses in new conditions: problems and measures necessary for development. February 2024. ICSI]. URL: [https://icss.ru/images/icons/20240205\\_IKSI%20MSP%20\(2\).pdf](https://icss.ru/images/icons/20240205_IKSI%20MSP%20(2).pdf) (in Russian).

11. V 4 kvartale 2023 goda pochni polovina predprinimatelej otmetili uluchshenie svoego finansovogo polozhenija. [In the 4th quarter of 2023, almost half of the entrepreneurs noted an improvement in their financial situation]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/v\\_4\\_kvartale\\_2023\\_goda\\_pochti\\_polovina\\_predprinimateley\\_otmetili\\_uluchshenie\\_svoego\\_finovovogo\\_polozheniya.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/v_4_kvartale_2023_goda_pochti_polovina_predprinimateley_otmetili_uluchshenie_svoego_finovovogo_polozheniya.html) (in Russian).

12. Predprinimateli cenjat sem'ju i detej i predpochitajut razvivat' biznes na svoi [Entrepreneurs value family and children and prefer to develop their business on their own]. URL: <https://sberbusiness.live/publications/predprinimateli-tsenyat-semyu-i-detei-i-predpochitayut-razvivat-biznes-na-svoi> (in Russian).

13. Tat'jana Iljushnikova: vyruchka MSP za 5 let vyrosla na 40 % [Tatyana Ilyushnikova: SME revenue has increased by 40 % in 5 years]. URL: <https://mojbiznes.rf/novosti/news/tatyana-ilyushnikova-vyruchka-msp-za-5-let-vyrosla-na-40> (in Russian).

14. Kreditovanie sub#ektov malogo i srednego predprinimatel'stva. Statisticheskij bjulleten'. Ijun' 2024. [Lending to small and medium-sized businesses. Statistical bulletin. June 2024.] URL: [https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat\\_bulletin\\_lending\\_24-06\\_49.pdf](https://cbr.snowball-income.com/Collection/Collection/File/50540/stat_bulletin_lending_24-06_49.pdf) (in Russian).

15. Kljuchevaja stavka i stavka refinansirovaniya [The key rate and the refinancing rate]. URL: <https://base.garant.ru/10180094/#friends> (in Russian).

16. Kreditovanie MSB v 2023-2024 godah: na pravah drajvera rynka. Analiticheskij obzor. [SME lending in 2023-2024: as a market driver. Analytical review]. URL: [https://asros.ru/upload/iblock/a01/yo5w0zuxuvfkwaxyqbyoj9gphvfjxjtv/Ekspert-RA.-Kreditovanie-MSB-v-2023\\_2024-godakh.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/a01/yo5w0zuxuvfkwaxyqbyoj9gphvfjxjtv/Ekspert-RA.-Kreditovanie-MSB-v-2023_2024-godakh.pdf) (in Russian).

**Елена Геннадиевна Жулина**

доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Производственный менеджмент», Саратовский государственный  
технический университет  
имени Гагарина Ю.А., Саратов, Россия  
e-mail: zhulinal@mail.ru

**Elena G. Zhulina**

ORCID ID: 0000-0002-7464-3100  
Dr. Sc. (Economics), Professor of the  
Department of Industrial Management,  
Yuri Gagarin State Technical  
University of Saratov, Saratov, Russia  
e-mail.ru: zhulinal@mail.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Жулина Е.Г.* Оценка влияния факторов на кредитование малого и среднего бизнеса в России // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 16-29.

**Cite this article as:**

*Zhulina E.G.* Assessment of the impact of factors on lending to small and medium-sized businesses in Russia // Actual Problems of Economics and Management. 2024. № 3 (43). P. 16-29. (in Russian)

---

Статья поступила в редакцию 05.08.2024 г., принята к опубликованию 04.09.2024 г.

А.К. Клочко, Д.М. Гордашникова

## ИССЛЕДОВАНИЕ ГАЗИФИКАЦИИ РЕГИОНОВ РОССИИ

A.K. Klochko, D.M. Gordashnikova

## A STUDY OF GASIFICATION IN RUSSIAN REGIONS

Изучены тенденции развития газовой отрасли в регионах России в части социальной и экономической целесообразности повышения уровня газификации. Определен понятийно-терминологический аппарат предмета исследования, и проанализированы научные работы последних лет, в которых представлены прикладные результаты по газификации в регионах России. Для получения результатов исследования использован метод аналитического обобщения мнений отечественных исследователей по закономерностям повышения уровня газификации, а также метод сравнения процессов и результатов социальной догазификации для изучения и выявления тенденций динамики и факторов, определяющих влияние на показатели реализации программы газификации. Представлены количественные показатели газификации по отдельным регионам и федеральным округам. Выявлены факторы, определяющие уровень газификации и газоснабжения регионов. Сделан вывод о неравномерности распределения процессов газификации по регионам России, что требует оптимизации политики и финансирования. Подведен итог о целесообразности одновременного развития процессов газоснабжения, газораспределения и газопотребления. Предложено ежегодное отслеживание и анализ процессов газификации и газоснабжения с учетом тенденций их развития в регионах России, детальное обследование рисков инвестиционных проектов и программ газоснабжения и газификации.

*Ключевые слова:* газификация, догазификация, уровень газификации, программа газификации, газовая отрасль, анализ, регион

The paper examines the current trends in the development of the gas industry in Russia, focusing on the social and economic viability of increasing gasification levels in various regions. It defines the conceptual and terminological framework for the subject under study, and analyzes recent scientific papers that present results on gasification efforts in Russian regions. To obtain research findings, a method of analytical synthesis of opinions of domestic researchers on patterns for increasing the level of gasification was used, as well as a method for comparing the processes and outcomes of social gasification. This allowed us to study and identify trends in dynamics and factors that determine the impact on indicators of gasification implementation. Quantitative indicators for gasification in individual regions and federal districts were presented. Factors that determine the level of gasification and supply in regions were identified. A conclusion is drawn about the uneven distribution of gasification processes across Russia's regions, which necessitates optimization of policies and financing. The paper outlines the feasibility of simultaneously developing gas supply, distribution, and consumption. It is suggested to annually monitor and analyze gasification and supply processes, taking into account trends in their development across Russian regions, as well as thoroughly examining the risks of investment projects and gas supply programs.

*Keywords:* gasification, pre-gasification, gasification level, gas program, gas industry, analysis, region

## **Введение**

Развитие газификации регионов России с учетом особенностей их топливно-энергетических балансов предусмотрено Энергетической стратегией Российской Федерации на период до 2035 года [1]. Определены задачи газовой отрасли в части социальной и экономической целесообразности повышения уровня газификации регионов.

В регионах России успешно реализуется планомерная и социально-значимая программа по газификации и догазификации домашних хозяйств, а также по обеспеченности социальных объектов доступными энергоресурсами. Программа социальной газификации в России стала бессрочной (с ноября 2022 года), определяет перспективы социально-экономического развития регионов, и нацелена на решение проблемы неравномерного распределения природного ресурса (газа), вопросов по повышению уровня экологической безопасности в региональном разрезе. Предусмотрены процессы социальной газификации не только домохозяйств, но и объектов социальной сферы (образовательные, медицинские учреждения).

Для дальнейшего исследования своевременным остается вопрос изучения уровня газификации регионов. Актуальность проблематики, несмотря на положительную динамику показателя уровня газификации по регионам и федеральным округам за последние годы, определяется недостаточностью равномерности распределения процессов газификации, что требует оптимизации политики и финансирования (минимальная сметная стоимость строительства газопроводов, минимальная стоимость подключения объектов к сети газораспределения).

Целеполагание научной статьи состоит в проведении анализа потенциала решения поставленных задач и результатов реализации программы газификации. Для достижения заданной цели необходимо решение задач по оценке повышения уровня газификации и выявлению основных проблем в регионах России, а также путей их решения. В соответствии с тематикой исследования предметом изучения выступили тенденции процессов газификации в регионах. Результаты исследования могут быть полезны при прогнозировании развития газификации.

## **Теоретический анализ**

Определен понятийно-терминологический аппарат предмета исследования, и изучены научные работы последних лет, в которых представлены прикладные результаты по газификации в регионах России.

В научной литературе различают понятия «газификация», «догазификация» («социальная газификация»). Под «газификацией», с одной стороны, рассматривается как метод, направленный на повышение качества жизни, обеспечивая социальную сферу экологическим топливом [2], с другой – как процесс обеспечения или снабжения газом различных объектов (промышленных, домохозяйств и иных, а также сельских территорий, агрохолдингов) [3].

В научно-справочной литературе термин «газификация» определяется как «обеспечение промышленных предприятий, жилищ и т. п. газом» [4] или как «деятельность по переводу объектов коммунального хозяйства, промышленных предприятий и иных организаций на использование газа в качестве источника энергии и топлива» [5].

В нормативных правовых источниках догазификация уточняется как технологическое подключение домовладений физических лиц в газифицированных населенных пунктах регионов России, где имеется внутригородская или внутрипоселковая газораспределительная сеть, и требуется проложить газопровод до границ земельных участков [6]. При этом в рамках догазификации (социальной газификации) все работы до границ земельного участка проводят бесплатно. Таким образом, разница между терминами состоит в том, что, в первом случае, необходимо провести магистральный газопровод до населенного пункта, а, во втором случае, необходимо провести газопровод до земельного участка.

В научных работах уровни газификации регионов России, в том числе обеспеченность объектов социальной сферы и региональные проблемы обеспеченности голубым топливом исследуются в работах Н.Ю. Спектора, А.С. Саркисова [7, 8], А.В. Барановой [3].

Исследование и анализ проблем газификации регионов России и поиск путей их решения для повышения уровня газификации, в том числе использование альтернативных источников газоснабжения, представлены в научных трудах Т.А. Бобылевой, А.С. Хрипуновой [9], М.Г. Сухарева, И.В. Тверского, А.В. Белинского, Р.В. Самойлова [10].

Анализ текущего состояния, перспективные направления и организационно-экономические аспекты газификации в отдельных регионах России, проблемы развития систем газоснабжения территорий, а также возможные пути решения проблем, учитывая региональные социально-экономические и экологические особенности, представлены в ряде научных исследований: М.П. Куликовой, Г.Ф. Балакиной [2, 11], С.В. Еремина [12], А.Ю. Мариничевой [13], О.Ю. Севастьяновой [14], В.В. Семикашева, М.С. Гайворонской [15].

В научных работах А.В. Белинского, А.И. Гайворонского [16], Ю.В. Ярыгина [17], С.В. Еремина [12] дается экономическая оценка процессов газификации, инвестиционный прогноз обеспеченности газом потребителей, экономическая эффективность использования мощностей и значимость факторов, влияющих на эффективность газоснабжения. Кроме того, рассматриваются вопросы сокращения затрат и увеличения доходности процессов газификации и определяются бизнес-риски между контрагентами. В научном труде Варламова И.В., Зубаревой В.Д. [18] приводится классификация и анализ рисков проектов газоснабжения и газификации регионов России, а также меры по предупреждению и оптимизации рисков проектов.

### **Эмпирический анализ**

В целях получения итоговых результатов в работе применены теоретические методы исследования в части изучения контент-анализа текстовых массивов для содержательной интерпретации результатов по теме изучения. Кроме того, использован метод аналитического обобщения мнений отечественных исследователей по проблемной теме уровня газификации регионов России.

Для представления цифрового контента, его анализа использованы компьютерные технологии сбора и обработки статистической информации, практические (эмпирические) методы исследования, такие как сравнение процессов и результатов социальной догазификации для изучения и выявления тенденций динамики и факторов, определяющих влияние на показатели реализации программы.

Информационная база исследования социально-экономического развития регионов определена данными официального сайта Федеральной службы государственной статистики, официального сайта ПАО «Газпром» (годовые отчеты), изучен контент текстовых массивов научных статей по теме исследования.

### **Результаты исследований**

В предыдущие годы процесс газификации в регионах России интенсифицировал темпами интенсивного развития. На протяжении последних лет уровень газификации в России неуклонно растет (рис. 1). В 2019 году показатель по России был зафиксирован на отметке 70,1 %, в 2022 году – 73,1 %, а в 2023 году повысился до 73,8 %. В 2024 году уровень газификации по прогнозам достигнет 74,7 %, к 2035 году – 82,9 %. Процессы газификации распространяются на регионы с незначительной плотностью потребителей и с незначительным спросом промышленных объектов. В сравнении: по странам Евросоюза данный показатель достигает 47 %, в Финляндии – 3,3 %, в Швеции – 1 %, в Норвегии – 0,2 %.

В рамках программы развития регионов России к 2023 году газифицировано 78 субъектов Российской Федерации [19], в 46 регионах строятся газораспределительные станции, 1192 населенных пункта подключены к газопроводам ПАО «Газпром». Построены 195 межпоселковых газопроводов общей протяженностью 2447 км [20]. Процессы газификации и догазификации успешно идут на европейской части России.

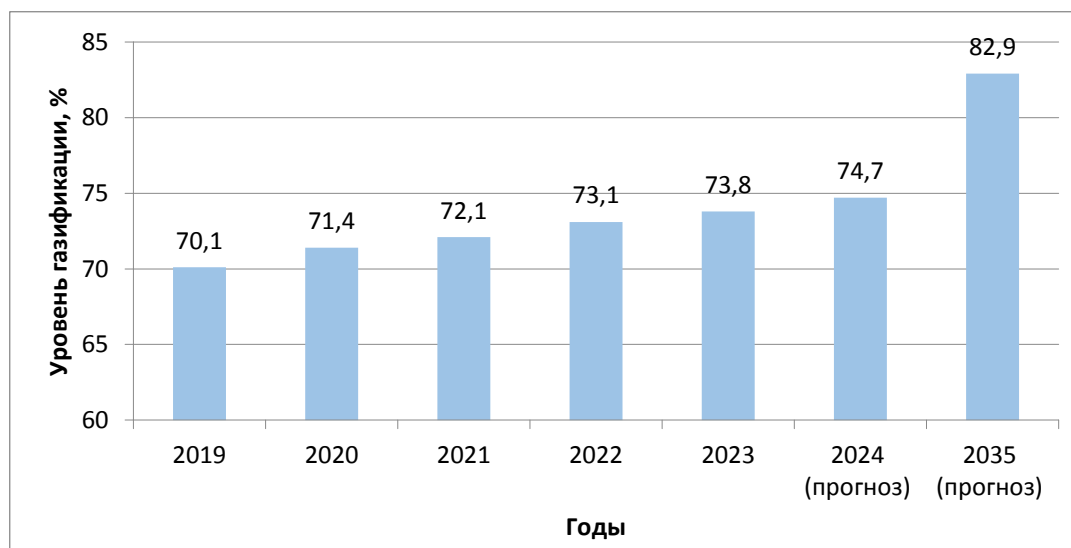


Рис. 1. Уровень газификации в РФ, %

По программе догазификации в 2023 году получили доступ к сетевому газу ряд регионов России: Краснодарский край, Пермский край, Астраханская область, Волгоградская область, Новгородская область, Тульская область, Ростовская область. Активизирована работа по газификации в Республике Мордовии, Республике Чувашии, Чеченской Республике, Липецкой области, Оренбургской области, Пензенской области. Энергетической стратегией Российской Федерации поставлена задача довести уровень газификации к 2035 году до 82,9 % [1].

Согласно официальному отчету ПАО «Газпром» за 2023 год [21] 400 населенных пунктов регионов России получили доступ к сетевому газу. Это было достигнуто в результате прокладки 2,5 тыс. км межпоселковых газопроводов. Соответственно нарастают процессы догазификации. В 2023 году количество работ по догазификации выполнено в полтора раза больше по сравнению с предыдущим отчетным периодом. Динамика развития существенно повлияла на экономический потенциал газовой отрасли.

Программа догазификации успешно реализуется в новых регионах России: Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Херсонская область, Запорожская область. Успешно реализованы 23 мероприятия по программе догазификации.

Следует отметить постоянство актуализации и дополнения программ газификации, утвержденных ранее, с учетом потребностей регионов России в строительстве инфраструктуры газоснабжения, в частности, для регионов Дальнего Востока и Восточной Сибири. Однако, уровень газификации в федеральных округах и регионах России неравномерный, несмотря на устойчивость темпов роста газификации. К примеру, в ряде регионов уровень газификации достигает высокой отметки ( $\approx 100\%$ ), а в других субъектах РФ – крайне низкий. Показатель определяется следующими факторами, которые влияют на капиталоемкость и окупаемость проектов по газификации регионов России (рис. 2).

К примеру, в Центральном федеральном округе с площадью в 650,2 тыс. км<sup>2</sup>. (3,8 % от РФ) с населением на 01.01.2022 40240,3 тыс. чел. (26,9 % от РФ) протяженность наружных газопроводов составляет 332354,83 км., протяженность подземных газопроводов – 270259,05 км. В Сибирском федеральном округе с площадью в 4361,8 тыс. км<sup>2</sup> (25,5 % от РФ) с населением на 01.01.2022 16889,4 тыс. чел. (11,6 % от РФ) протяженность наружных газопроводов составляет 5437 км. Если рассматривать отдельные регионы России, то показатели уровня газификации на 2023 год еще достаточно низкие: Республика Карелия – 38 %, Архангельская область – 48,1 %, Мурманская область – 31 %.

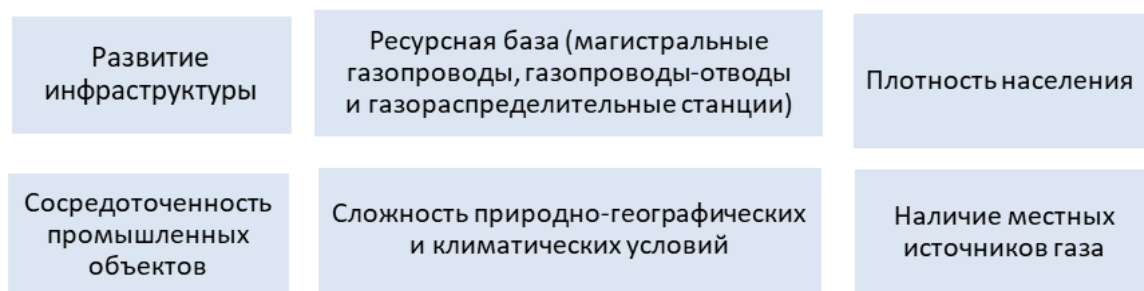


Рис. 2. Факторы, влияющие на капиталоемкость и окупаемость проектов по газификации регионов России

Однако, согласно Энергетической стратегии Российской Федерации [1] в регионах России, удаленных от сетей газоснабжения, развивается газификация с использованием СПГ (сжиженного природного газа), а с запуском газопровода «Сила Сибири» появилась возможность газификации регионов Дальнего Востока.

Исследования показали высокий уровень газификации в Центральном, Южном и Приволжском федеральных округах (порядка 90 %), а в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах. – 9-11 % [22]. Согласно целевым показателям программы газификации России 2021-2025 годы в 72 регионах России должно быть проложено 24 тыс. км. новых газопроводов, газифицировано 538 тыс. домовладений и квартир, подключено 3 тыс. котельных и промышленных предприятий. Вложение в развитие ресурсной базы составит 526 млрд руб. [22].

Следует констатировать успешность реализации программы социальной газификации (начало 2021 год). По сравнению с 2023 годом произошло увеличение финансирования программы на 33,5 млрд руб. На реализацию проектов в 2024 году выделено 270,3 млрд руб.

По итогам 2023 года, согласно условиям программы социальной газификации, в 74 регионах России предусмотрено 6,7 млрд руб. Это примерно 100 тыс. руб. на одно домохозяйство. Денежные средства были выделены на меры социальной поддержки граждан: выполнение работ в границах земельного участка, закупку и монтаж газового оборудования. Такое значительное развитие влияет на рост потенциала газовой отрасли.

По официальным данным, на начало 2024 года подано более 1,5 млн заявок, заключено более 1,1 млн договоров (выполнено до границ участков 877 тыс., подведен газ в 485 тыс. домовладений) [19].

### Заключение

Результаты изучения вопроса тенденций и закономерностей развития газификации регионов России показали, что за последние годы процессы газификации развиваются высокими темпами, что обуславливает повышение экономического потенциала газовой отрасли. Увеличилась протяженность магистральных газопроводов, соответственно количество новых потребителей газа возросло, используются льготы для разных категорий потребителей. Однако, на разных уровнях управления обсуждают проблемы газификации регионов, требующие разрешения в части снижения различия между обеспечения природным газом потребителей городов, поселков городского типа и сельской местности, в части сглаживания неравномерности газифицированности территорий регионов, что говорит о целесообразности одновременного развития процессов газоснабжения, газораспределения и газопотребления.

На основе изучения тенденций развития газификации в регионах России предлагается проводить ежегодное отслеживание и анализ полученных данных газификации, фактической реализации процессов газификации и газоснабжения, детально обследовать риски инвестиционных проектов и программ газоснабжения и газификации.

Кроме того, на региональном уровне необходимо решать проблемы со снижением финансовой нагрузки на домохозяйства, в большинстве случаев сельские, в процессе газификации жилых помещений, трудностей с привлечением кредитных ресурсов для населения с низкими доходами для проведения работ по газификации.

Результаты анализа проектов газификации удаленных регионов позволили определить основные подходы к их реализации, построенные на использовании альтернативных источников газоснабжения:

- компримированный природный газ;
- сжиженный природный газ;
- сжиженный углеводородный газ;
- адсорбированный природный газ,
- биогаз;
- метан угольных пластов,
- газ подземной газификации углей.

Употребление альтернативных источников газоснабжения обеспечит снижение капитальных затрат, повысит уровень газификации в удаленных регионах, организацию новых эффективных производств с учетом уровня экологической безопасности. Также, в свою очередь, процессы газификации, догазификации (социальной газификации) дополнительно создадут инфраструктуру в добывающей и перерабатывающей промышленности, в транспортной системе России, повысят деловую активность в отраслях экономики.

Несмотря на положительные результаты процессов газификации регионов России (экономика, комфорт, экологическая чистота) субъекты сталкиваются с определенными вызовами: финансовые затраты, структурные ограничения, технические сложности газификации. Необходимо усилить контроль за реализацией мер для поддержки газификации. К примеру, для частного сектора, субсидии и льготы, развитие инфраструктуры, повышение осведомленности, снижение нагрузки на потребителя в части стоимости за подключение объектов газификации, обеспечение рассрочки платежа за подключение.

#### Список источников

1. Распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 № 1523-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_354840/feb387ba6cb412e94e5c4fd72de0228c1a68af25](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354840/feb387ba6cb412e94e5c4fd72de0228c1a68af25) (дата обращения 24.07.2024).
2. Куликова М.П., Балакина Г.Ф. Перспективные направления газификации республики Тыва // Экономика. Профессия. Бизнес. 2020. № 2. С. 64-70.
3. Баранова А.В. Анализ выполнения программы газификации Иркутской области // Global and Regional Research. 2020. Т. 2, № 2. С. 64-72.
4. Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь современного русского языка: 180000 слов и словосочетаний. Москва: Альта-Принт [и др.], 2008. 1239 с.
5. Кузнецов С.А. Большой толковый словарь русского языка. Москва: Норинт, 2008. 1538 с.
6. Никишкин Д.Ю., Филиппов В.В. Газификация и догазификация сельских поселений России способствуют социально-экономическому развитию территорий и повышают качество жизни населения // Аллея науки. 2024. Т. 1, № 1(88). С. 142-146.
7. Спектор Н.Ю., Саркисов А.С. Анализ газификации Российской Федерации // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2015. №5. С. 25-29.
8. Спектор Н.Ю. Состояние газификации и анализ использования различных энергоресурсов в Российской Федерации // Нефть, газ и бизнес. 2017. №6. С. 3-12.
9. Бобылева Т.А., Хрипунова А.С. Исследование проблемных вопросов газификации России и способов их решения // Вестник университета. 2016. № 7-8. С. 12-18.

10. Сухарев М.Г., Тверской И.В., Белинский А.В., Самойлов Р.В. Проблемы развития территориальных систем газоснабжения // Газовая промышленность. 2009. №14. С. 26–29.

11. Куликова М.П., Балакина Г.Ф. Экологические преимущества подземной газификации углей в Республике Тыва // Экология и промышленность России. 2018. Т. 22, № 10. С. 60–65.

12. Еремин С.В. Механизмы гибкости в газоснабжении: потенциал повышения эффективности // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2015. №10. С. 7–19.

13. Мариничев А.Ю. Основные подходы к развитию газификации регионов // Нефть, газ и бизнес. 2006. №7. С. 13–15.

14. Севастьянова О.Ю. Организационно-экономические аспекты газификации регионов России (на примере республики Марий Эл) // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 46. С. 56-62.

15. Семикашев В.В., Гайворонская М.С. Анализ текущего состояния и перспективы газификации России на период до 2030 г. // Проблемы прогнозирования. 2022. № 1 (190). С. 91-100.

16. Белинский А.В., Гайворонский А.И. Экономические аспекты автономной газификации регионов России на основе сжиженного природного газа // Экономика и управление. 2016. №10. С. 43-47.

17. Ярыгин Ю.Н. Автономная газификация: научное и проектное обеспечение // Газ России. 2010. №3. С. 17-19.

18. Варламов Н.В., Зубарева В.Д. Методический подход к оценке экономической эффективности и анализу рисков проектов газоснабжения и газификации регионов Российской Федерации // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2017. № 8. С. 8-13.

19. Уровень газификации РФ за 2023 год поднялся с 73 % до 73,8 %. URL: <https://www.interfax.ru/russia/941850> (дата обращения 24.07.2024).

20. Время быть вместе. Отчет о социальной деятельности Группы Газпром за 2023 год. URL: <https://saratov-tr.gazprom.ru/press/aktsioneram-i-investoram/gosa-2023/?ysclid=lzay4anth0821812187> (дата обращения 24.07.2024).

21. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2023 год. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2023/?ysclid=lz1aqb7dwv795169024> (дата обращения 24.07.2024).

22. Программа газификации России ПАО «Газпром». 2021-2025. URL: <https://www.gazprommap.ru/program> (дата обращения 24.07.2024).

## References

1. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 09.06.2020 № 1523-r «Ob utverzhdenii Energeticheskoy strategii Rossijskoj Federacii na period do 2035 goda» [Order of the Government of the Russian Federation of 09.06.2020 No. 1523-r "On approval of the Energy Strategy of the Russian Federation for the period up to 2035"]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_354840/feb387ba6cb412e94e5c4fd72de0228c1a68af25](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354840/feb387ba6cb412e94e5c4fd72de0228c1a68af25) (Retrieved 24.07.2024) (in Russian).

2. Kulikova M.P., Balakina G.F. Perspektivnye napravleniya gazifikacii respubliky Tyva [Promising directions of gasification of the Republic of Tyva] // Ekonomika. Professiya. Biznes. 2020. № 2. S. 64-70 (in Russian).

3. Baranova A.V. Analiz vypolneniya programmy gazifikacii Irkutskoj oblasti [Analysis of the implementation of the gasification program of the Irkutsk region] // Global and Regional Research. 2020. T. 2, № 2. S. 64-72 (in Russian).

4. Ushakov D.N. Bol'shoj tolkovyj slovar' sovremennogo russkogo yazyka: 180000 slov i slovosochetaniy [Large explanatory dictionary of the modern Russian language: 180.000 words and word combinations]. Al'ta-Print [i dr.], 2008. 1239 s. (in Russian).

5. Kuznecov S.A. Bol'shoj tolkovyj slovar' russkogo yazyka [Large explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow: Norint, 2008. 1538 s. (in Russian).
6. Nikishkin D.Yu., Filippov V.V. Gazifikaciya i dogazifikaciya sel'skih poselenij Rossii sposobstvuyut social'no-ekonomicheskomu razvitiyu territorij i povyshayut kachestvo zhizni naseleniya [Gasification and pre-gasification of rural settlements of Russia contribute to the socio-economic development of territories and improve the quality of life of the population] // *Alleya nauki*. 2024. T. 1, № 1(88). S. 142-146 (in Russian).
7. Spektor N.Yu., Sarkisov A.S. Analiz gazifikacii Rossijskoj Federacii [Analysis of Gasification of the Russian Federation] // *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*. 2015. №5. S. 25–29 (in Russian).
8. Spektor N.Yu. Sostoyanie gazifikacii i analiz ispol'zovaniya razlichnyh energoresursov v Rossijskoj Federacii [State of Gasification and Analysis of the Use of Various Energy Resources in the Russian Federation] // *Neft', gaz i biznes*. 2017. №6. S. 3–12 (in Russian).
9. Bobyleva T.A., Hripunova A.S. Issledovanie problemnyh voprosov gazifikacii Rossii i sposobov ih resheniya [Study of Problematic Issues of Gasification of Russia and Ways to Solve Them] // *Vestnik universiteta*. 2016. № 7-8. S. 12-18 (in Russian).
10. Suharev M.G., Tverskoj I.V., Belinskij A.V., Samojlov R.V. Problemy razvitiya territorial'nyh sistem gazosnabzheniya [Problems of Development of Territorial Gas Supply Systems] // *Gazovaya promyshlennost'*. 2009. №14. S. 26–29 (in Russian).
11. Kulikova M.P., Balakina G.F. Ekologicheskie preimushchestva podzemnoj gazifikacii uglej v Respublike Tyva [Environmental benefits of underground coal gasification in the Republic of Tyva] // *Ekologiya i promyshlennost' Rossii*. 2018. T. 22, №10. S. 60–65 (in Russian).
12. Eremin S.V. Mekhanizmy gibkosti v gazosnabzhenii: potencial povysheniya effektivnosti [Mechanisms of flexibility in gas supply: potential for increasing efficiency] // *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*. 2015. №10. S. 7–19 (in Russian).
13. Marinichev A.Yu. Osnovnye podhody k razvitiyu gazifikacii regionov [Main approaches to the development of gasification of regions] // *Neft', gaz i biznes*. 2006. №7. S. 13–15 (in Russian).
14. Sevast'yanova O.Yu. Organizacionno-ekonomicheskie aspekty gazifikacii regionov Rossii (na primere respubliky Marij El) [Organizational and economic aspects of gasification of regions of Russia (on the example of the Mari El Republic)] // *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*. 2010. № 46. S. 56-62 (in Russian).
15. Semikashev V.V., Gajvoronskaya M.S. Analiz tekushchego sostoyaniya i perspektivy gazifikacii Rossii na period do 2030 g. [Analysis of the current state and prospects for gasification of Russia for the period up to 2030] // *Problemy prognozirovaniya*. 2022. № 1 (190). S. 91-100 (in Russian).
16. Belinskij A.V., Gajvoronskij A.I. Ekonomicheskie aspekty avtonomnoj gazifikacii regionov Rossii na osnove szhizhennogo prirodnogo gaza [Economic aspects of autonomous gasification of Russian regions based on liquefied natural gas] // *Ekonomika i upravlenie*. 2016. №10. S. 43–47 (in Russian).
17. Yarygin Yu.N. Avtonomnaya gazifikaciya: nauchnoe i proektnoe obespechenie [Autonomous gasification: scientific and design support] // *Gaz Rossii*. 2010. №3. S. 17–19 (in Russian).
18. Varlamov N.V., Zubareva V.D. Metodicheskij podhod k ocenke ekonomicheskoy effektivnosti i analizu riskov proektov gazosnabzheniya i gazifikacii regionov Rossijskoj Federacii [Methodological approach to assessing the economic efficiency and risk analysis of gas supply and gasification projects in the regions of the Russian Federation] // *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*. 2017. № 8. S. 8-13 (in Russian).
19. Uroven' gazifikacii RF za 2023 god podnyalsya s 73 % do 73,8 % [The level of gasification of the Russian Federation in 2023 increased from 73 % to 73.8 %]. URL: <https://www.interfax.ru/russia/941850> (Retrieved 24.07.2024) (in Russian).

20. Vremya byt' vmeste. Otchet o social'noj deyatel'nosti Gruppy Gazprom za 2023 god [Time to be together. Gazprom Group social activity report for 2023]. URL: <https://saratov-tr.gazprom.ru/press/aktsioneram-i-investoram/gosa-2023/?ysclid=lzay4anth0821812187> (Retrieved 24.07.2024) (in Russian).

21. Godovoj otchet PAO «Gazprom» za 2023 god [Annual report of PJSC Gazprom for 2023]. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2023/?ysclid=lz1aqb7dwv795169024> (Retrieved 24.07.2024) (in Russian).

22. Programma gazifikacii Rossii PAO «Gazprom» 2021-2025 [Gasification program of Russia of PJSC Gazprom 2021-2025]. URL: <https://www.gazprommap.ru/program> (Retrieved 24.07.2024) (in Russian).

**Алексей Константинович Ключко**

кандидат технических наук, доцент  
кафедры теплогазоснабжения  
и вентиляции, Национальный  
исследовательский Московский  
государственный строительный университет,  
Москва, Россия  
E-mail: KlochkoAK@mgsu.ru

**Alexey K. Klochko**

ORCID ID: 0000-0002-9085-969X  
PhD in Engineering, Associate Professor of the  
Department of Heat and Gas Supply and  
Ventilation, National Research University  
Moscow State University of Civil Engineering,  
Moscow, Russia  
E-mail: KlochkoAK@mgsu.r

**Дарья Михайловна Гордашникова**

студент направления «Строительство»,  
Национальный исследовательский  
Московский государственный  
строительный университет, Москва, Россия  
E-mail: dasha.gordashnikova@yandex.ru

**Daria M. Gordashnikova**

ORCID ID: 0000-0002-7014-4240  
Undergraduate student,  
National Research University  
Moscow State University of Civil Engineering,  
Moscow, Russia  
E-mail: dasha.gordashnikova@yandex.ru

---

Образец для цитирования:

*Ключко А.К., Гордашникова Д.М.* Исследование газификации регионов России // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 30-38.

Cite this article as:

*Klochko A.K, Gordashnikova D.M.* A study of gasification in Russian regions // Actual Problems of Economics and Management. 2024. № 3 (43). pp. 30-38. (in Russian)

---

Статья поступила в редакцию 01.08.2024 г., принята к опубликованию 02.09.2024 г.

УДК 339.1

Т.Ю. Ксенофонтова, А.П. Плотников

## **СОВРЕМЕННЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ АВИАЦИОННЫХ ПАССАЖИРОПЕРЕВОЗОК В КИТАЕ)**

T. Yu. Ksenofontova, A.P. Plotnikov

## **MODERN FACTORS CONTRIBUTING TO THE CUSTOMER-CENTRIC APPROACH IN CIVIL AVIATION: A CASE STUDY OF INTERREGIONAL AIR PASSENGER TRANSPORTATION IN CHINA**

В статье показана необходимость изучения опыта развития клиентоориентированности гражданской авиации в КНР для преодоления ряда современных угроз и вызовов, возникших перед российскими авиаперевозчиками. Выявлен недостаток исследований на данную тему. В результате проведенного исследования дана характеристика факторов повышения клиентоориентированности гражданской авиации в Китае (ослабление государственного контроля за входом на внутренний рынок гражданских авиаперевозок, реформа аэропортовых сборов, совершенствование политики национальных программ туризма и отдыха, формирование «моды» на авиаперелеты), что составило научную новизну исследования.

*Ключевые слова:* гражданская авиация, межрегиональные пассажирские авиаперевозки, клиентоориентированность, факторы, китайский опыт

The paper emphasizes the importance of studying the experience of customer-focused development of civil aviation in China in order to address modern threats and challenges faced by Russian air carriers. A lack of research on this topic has been identified, and as a result of our study, we have identified certain characteristics that contribute to enhancing customer orientation in Chinese civil aviation. These include the weakening of government control over the domestic market, changes to airport fees, improvements in policies for domestic tourism and recreational programs, and the emergence of a «trend» for air travel. These findings represent the scientific novelty of our study.

*Keywords:* civil aviation, interregional passenger air transportation, customer focus, factors, Chinese experience

### **Введение**

Санкционные воздействия недружественных государств привели к возникновению серьезных угроз и вызовов для российской гражданской авиации. И хотя в 2023 году внутренние пассажирские перевозки существенно увеличились, показав максимум за последние 15 лет, проявились существенные риски и неопределенности, обусловленные, в первую очередь, международной обстановкой [1]. В этих условиях в рамках формирования новой стратегии развития сферы авиаперевозок [2] актуализируется необходимость изучения опыта дружественной страны – Китая в этой области (в том числе и по повышению клиентоориентированности гражданской авиации). Проведенный анализ литератур-

ных источников показал, что публикаций на эту тему явно недостаточно. Существующие либо устарели [3], либо носят достаточно узкий и технократический характер [4-6]. Все это определяет актуальность исследования и постановку цели написания статьи: выявить факторы повышения клиентоориентированности гражданской авиации на основе изучения китайского опыта.

### Эмпирический анализ

За последние 10 лет ВВП Китая сохранял хорошую динамику роста, среднегодовые темпы роста составили около 6,6 %, а в период 14-й пятилетки – 8,1 %, что обеспечило мощную внешнюю поддержку развитию рынка гражданской авиации Китая (см. рис. 1).

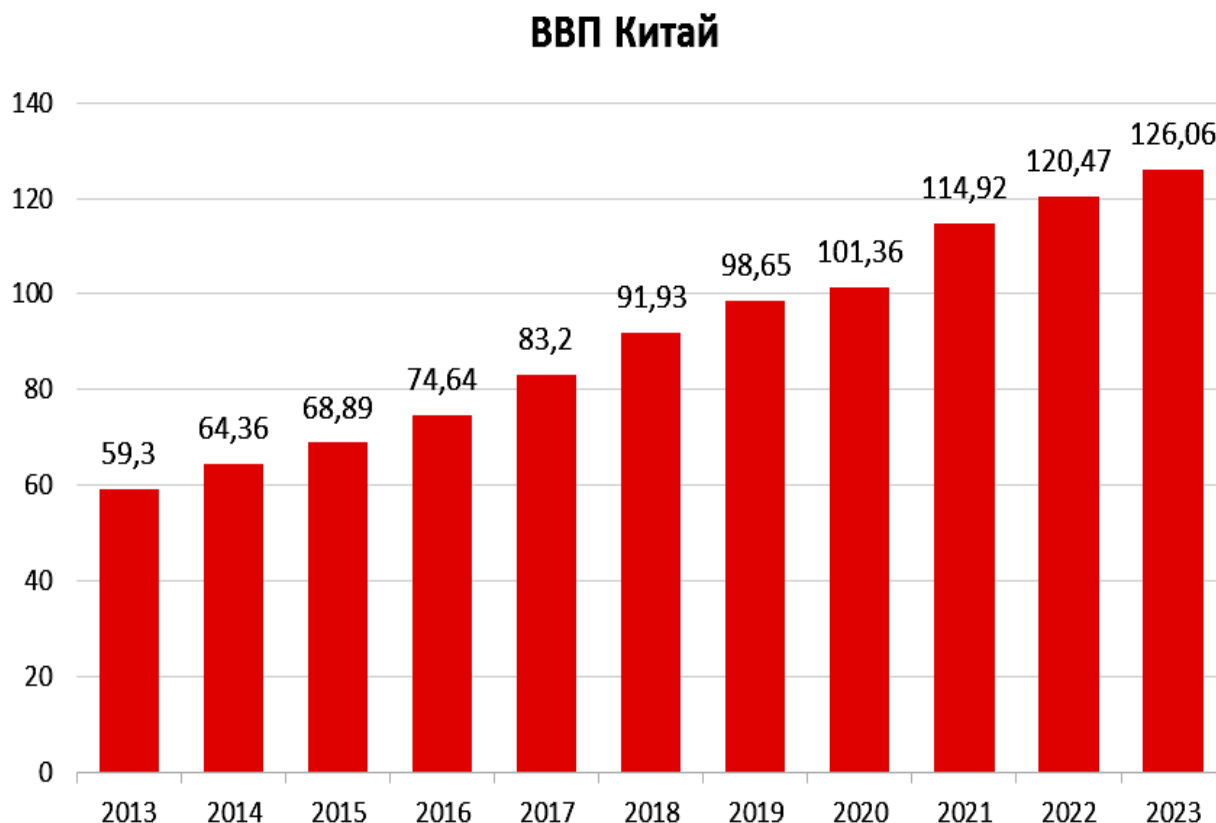


Рис. 1. Валовой внутренний продукт Китая за последние 10 лет [7]

В условиях достаточно стабильной внутривнутриполитической ситуации политические и правовые факторы, влияющие на работу авиамаршрутов, в основном включают следующие аспекты.

Во-первых, государственный контроль за входом на внутренний рынок гражданских авиаперевозок становится все более слабым, что позволяет частному капиталу входить в этот сектор. На протяжении многих лет строгий входной контроль был одной из особенностей китайской отрасли гражданской авиации. Однако с 2004 года строгий входной контроль постепенно ослабевает; в 2004 году КГА одобрил создание трех компаний гражданской авиации, а именно Spring Airlines, OOCL и Eagle Alliance, а в 2005 году государство издало Положение о лицензировании государственных предприятий воздушного транспорта и Положение о внутренних инвестициях в гражданскую авиацию (для пробного применения), которые значительно открыли сферу авиационных операций – от маршрутов до прав на воздушное движение. Эти меры ознаменовали собой дерегулирование отрасли гражданского воздушного транспорта и в то же время стали первым шагом на

пути превращения китайской авиатранспортной отрасли в диверсифицированный и конкурентный рынок, где конкурентная среда будет становиться все более интенсивной по мере прихода частного капитала.

Во-вторых, ресурсы воздушного пространства становятся все более открытыми; в ноябре 2007 года была успешно расширена «воздушная магистраль» Китая, и Гражданская авиация Китая внедрила вертикальное разделение коридоров полетов в воздушном пространстве выше 8 400 метров и ниже 12 500 метров, а количество траекторий полетов для самолетов было увеличено с 7 до 13, так что структура воздушной среды была еще больше оптимизирована, и полеты стали проводиться в более сбалансированном режиме. Это означает, что показатели соблюдения графиков вылетов-посадок у авиакомпаний будут неуклонно оптимизироваться благодаря совершенствованию управления воздушным пространством, при этом эффект от прежней рыночной стратегии, когда авиакомпании в рамках жесткой конкуренции сражались за наиболее оптимальное время осуществления вылетов/посадок бортов при включении в график полетов для увеличения своей доли рынка, будет постепенно ослабевать.

В-третьих, механизм установления цен на билеты постепенно внедряет реформу цен и механизмов взимания платы за перевозки гражданской авиации. При этом с 2015 года четко определен график перехода перевода гражданской авиации на рыночные рельсы. К 2017 году введены пассажирские тарифы на внутренних маршрутах, где уже сформировалась конкуренция, которые будут трансформироваться под государственным контролем в регулируемые рыночные, а к 2020 году тарифы первого и бизнес-класса на внутренних маршрутах гражданской авиации будут устанавливаться различными транспортными авиакомпаниями в соответствии с рыночными условиями. Таким образом, к 2020 году тарифы первого класса и бизнес-класса на внутренних маршрутах гражданской авиации будут устанавливаться каждым перевозчиком в соответствии с рыночной ситуацией, и механизм, при котором тарифы на пассажирские перевозки на внутренних маршрутах в основном определяются рынком, будет в основном усовершенствован. Это также означает, что авиакомпании в Китае увеличат инвестиции в первый класс; а бизнес-класс будет мобилизован, при этом реализация полетов для потребителей обоих классов постепенно разделится на два различных режима работы, чтобы выиграть в качестве или цене; цены двух классов будут поляризованы, конкурентная среда будет ожесточенной.

В-четвертых, неуклонно продвигается реформа аэропортовых сборов; с 2008 года Национальная комиссия по развитию и реформам (NDRC) и Управление гражданской авиации Китая (CAAC) корректируют структуру аэропортовых сборов путем разделения аэропортовых сборов на различные категории, унификации аэропортовых сборов и реформы управления аэропортами, совершенствуют систему аэропортовых сборов и в дальнейшем в полной мере учитывают фундаментальную роль рынка в распределении ресурсов, и в настоящее время эта реформа неуклонно продолжается. Подобные меры макрорегулирования позволили рационализировать интересы различных секторов гражданской авиации, способствовали скоординированному развитию отрасли, в определенной степени снизили операционные расходы авиакомпаний и в полной мере мобилизовали мотивацию авиакомпаний к работе.

Отрасль гражданской авиации имеет большое значение для развития национальной экономики и в значительной степени зависит от глобальных факторов макроэкономики, являясь «барометром» экономического развития страны.

Благодаря стремительному развитию национальной экономики Китая в последние годы и поступательному повышению уровня жизни населения рынок перевозок гражданской авиации развивается многообещающими темпами и в целом демонстрирует высокую жизнеспособность (рис. 2). Отметим, что факторы макроэкономики оказывают большое влияние на отрасль гражданской авиации косвенно, отражая взаимосвязь уровня располагаемого дохода населения и спроса на авиаперевозки.

## Пассажирооборот гражданской авиации/миллион тонно-километров

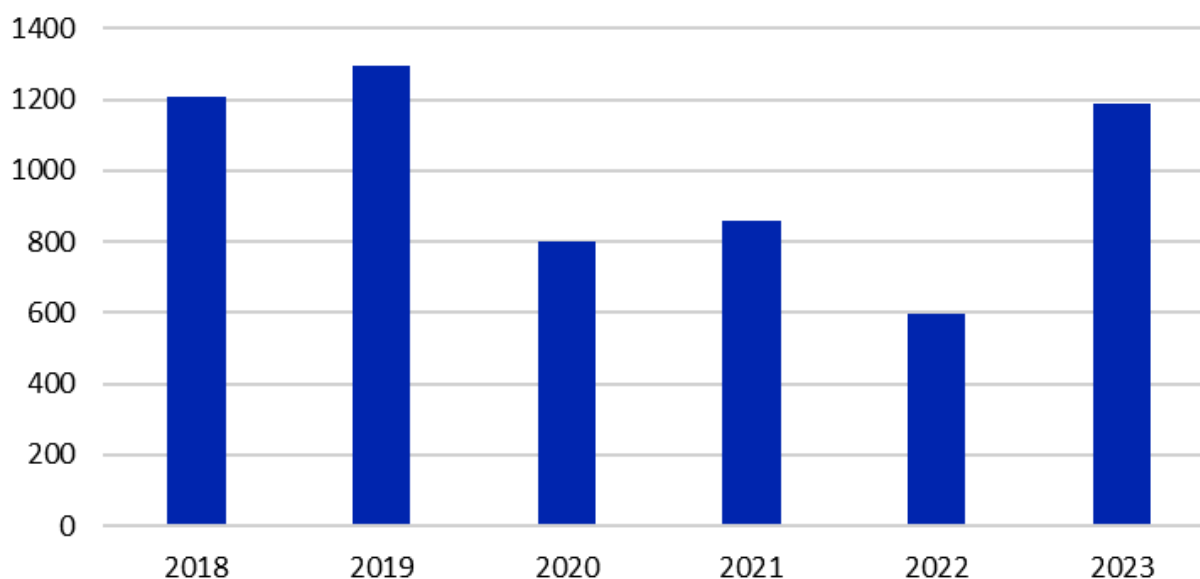


Рис. 2. Пассажирооборот гражданской авиации КНР за последние шесть лет [7]

Как видно из рис. 2, отрасль гражданской авиации Китая сохраняет высокие темпы роста, за исключением влияния эпидемии коронавирусной инфекции в период 2020-2022 годов.

Прогнозируется, что период «14-й пятилетки» 2020-2025 гг. станет для гражданской авиации Китая периодом стабильного роста, при этом основное внимание будет уделяться как расширению внутреннего рынка, так и восстановлению карты международных полетов.

Ожидается, что к 2025 году пассажиропоток достигнет 930 миллионов человек при совокупном темпе роста 17,2 %. Кроме того, ожидается, что к 2035 году Китай превзойдет Соединенные Штаты и станет ведущей страной в мире по объемам перевозок гражданской авиацией.

Судя по данным о перевозках гражданской авиации за 2023 год, рынок гражданской авиации переживает бум с точки зрения как спроса, так и предложения, что помогло крупным авиакомпаниям добиться высокой эффективности своих бизнес-процессов. Китайская авиационная ассоциация сообщила, что с января по сентябрь внутренние авиакомпании получили совокупную прибыль в размере 9,64 млрд юаней, убыток за год составил 137,12 млрд юаней, а 14 авиакомпаний получили совокупную прибыль. Впечатляющие цифры финансовых отчетов авиакомпаний свидетельствуют о том, что отрасль гражданской авиации в основном вышла из дымки эпидемии и вступила в новый этап восстановления и развития. Поэтому ожидается, что китайская гражданская авиационная промышленность еще некоторое время будет находиться в относительно сильном цикле подъема.

### Результаты исследований

Если рассматривать перспективы развития социально-культурной среды потребителей услуг авиаперевозчиков Китая, то можно отметить, что в связи с устойчивым развитием национальной экономики Китая меняются представления населения о потреблении, уровень потребления, предпочтения и отношение к путешествиям. Все эти измене-

ния в социальной и культурной среде оказали глубокое влияние на развитие индустрии воздушного транспорта. Среди них можно выделить следующие факторы социально-культурной среды, которые оказывают более значительное влияние.

*Во-первых*, темп жизни современных людей ускорился, и их потребность во времени увеличивается. После реформ и открытости социальная эффективность становится все выше и выше, что неизменно приводит к росту потребности людей во времени, особенно в Пекине, Гуанчжоу и других развитых городах, ценность времени продолжает наращивать свою значимость для каждого потребителя услуг.

*Во-вторых*, постепенно формируется концепция досугового туризма. С развитием национальной экономики уровень доходов людей растет. В то же время увеличивается количество национальных законных праздников, проводится постоянная политика национальных программ туризма и отдыха. В таких условиях у людей повышается потребность в путешествиях, и постепенно формируется идея досугового туризма.

*В-третьих*, изменяется мода на авиаперевозки: с постоянным повышением уровня жизни людей, экономические условия продолжают улучшаться, все большее количество потребителей могут и хотят тратить на высококласные продукты на авиационном рынке, чтобы удовлетворить свои желания в путешествиях, это явление особенно заметно на маршрутах между развитыми городами в Китае.

Таким образом, общая макросоциальная и культурная среда благоприятствует развитию высококласных продуктов в гражданской авиационной транспортной отрасли, особенно высококласных продуктов на маршрутах между развитыми городами, такими как Пекин-Гуанчжоу, Пекин-Шанхай и Гуанчжоу-Шанхай.

Технологические инновации можно отразить следующие. Поэтапное совершенствование систем летной техники привело к тому, что коэффициент безопасности самолетов становится все выше, при этом развивается уровень технических систем, помогающих пилотам в полетах, при этом применение указанной серии передовых системных технологий также привело к значительному снижению вероятности возникновения аварий при перелетах по вине человеческого фактора. В свою очередь, потребители становятся все более благосклонными к услугам авиаперевозчиков [8].

Скоростное развитие применения интернет-технологий в сфере гражданской авиации, с одной стороны, предоставляет авиакомпаниям эффективные технические средства для повышения эффективности их работы, а также в определенной степени для снижения эксплуатационных расходов, что обеспечивает авиакомпаниям хорошую техническую поддержку для повышения качества обслуживания пассажиров и получения более высокой прибыли; с другой стороны, скорость получения информации о полете потребителями также значительно повышается, что приносит большое удобство для продвижения услуг авиакомпании, что, в свою очередь, оптимизирует уровень клиентоориентированности пассажирских авиационных перевозок. С другой стороны, повышение скорости доступа потребителей к информации о рейсах, кроме удобства в продвижение бренда авиаперевозчиков, ускоряет и распространение негативных новостей об авиакомпаниях [9, 10].

Отметим также, что быстрое развитие производственных технологий позволило авиакомпаниям в короткие сроки модернизировать салоны своих самолетов. В результате все больше и больше авиакомпаний уделяют особое внимание уровню обслуживания пассажиров в салоне и активно конкурируют в области специализации и введения дополнительных услуг в салонах самолетов. Например, некоторые авиакомпании внедрили цвета раскраски салонов в соответствии с предпочтениями пассажиров и бренда компании, что значительно усиливает визуальный эффект восприятия бренда авиаперевозчика для пассажиров.

Согласно плану, дальнейшее развитие гражданской авиации Китая будет по-прежнему направлено на расширение внутреннего спроса и стимулирование потре-

ния с акцентом на развитие внутреннего рынка. Охват и удобство внутренней авиационной сети будут и дальше улучшаться за счет таких мер, как усиление строительства аэропортов, увеличение плотности полетов и повышение качества обслуживания. Ожидается, например, что Пекин и Гуанчжоу, являющиеся одними из ведущих развитых городов Китая, смогут развить высокие темпы роста рынка авиаперевозок между этими двумя городами.

Продолжающийся быстрый экономический рост стимулирует развитие отрасли гражданской авиации, а стремительное повышение уровня доходов китайского населения приводит к росту спроса путешественников гражданской авиации на высококласные продукты авиакомпаний.

### Заключение

В заключение статьи отметим, что проведенное исследование показало, что перед российскими авиаперевозчиками возникает ряд угроз и вызовов, требующий новой стратегии развития, в том числе и повышения клиентоориентированности отрасли. Для более успешного формирования и реализации такой стратегии целесообразно изучение опыта дружественной страны Китая в этой области. Исследование выявило недостаток работ на данную тему. Для восполнения этого пробела был изучен современный китайский опыт развития гражданской авиации, в том числе и повышения клиентоориентированности последней. Выявлены и описаны факторы такого повышения.

### Список источников

1. Объем авиаперевозок в России в 2024 году: анализ и перспективы // АэроБалт-Сервис. 2024. URL: <https://abs-logistic.ru/stati/rynok-aviaperevozok-v-rossii-2024-tendencii-prognozu-i-analiz> (дата обращения: 24.08.2024)
2. Лизунов Д.А. Анализ стратегий развития авиационных компаний: международный опыт и российская практика // Международный научно исследовательский журнал. 2023. № 11 (137). С. 11-13.
3. Петрунько К.А. Развитие гражданской авиации КНР // Россия и АТР. 2015. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-grazhdanskoy-aviatsii-knr> (дата обращения: 26.08.2024)
4. Чжичжэн Юй. Состояние и перспективы развития транспортной системы Китая 2022 г. // Транспортное дело России. 2022. № 6. С. 34-38.
5. Чжичжэн Юй. С 919: Китайский амбициозный шаг к авиационной независимости // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2023. Vol. 6-3 (81). С. 167-171.
6. Гражданская авиация в Китае. URL: <http://sapsan-logistics.ru/grazhdanskaya-aviaciya-v-kitae> (дата обращения: 26.08.2024)
7. ВВП Китая по годам: 1980 – 2024. URL: <http://global-finances.ru/vvp-kitaya-pogodam/> (дата обращения: 27.08.2024)
8. Smurov M.Yu., Gubenko A.V., Ksenofontova T.Yu. Interrelation of the problems of the aircraft fleet development and the improvement of the air traffic control system // Journal of Internet Banking and Commerce. 2016. Т. 21. № 4. Р. 10-15
9. Ксенофонтова Т.Ю. Разработка стратегий интеллектуальной кооперации на базе партнёрства науки бизнеса и государства // Управление мегаполисом. 2013. № 2 (32). С. 98-103.
10. Enhancing the environmental safety of the region by introducing innovative methods for recycling of production biowaste / Bezudnaya A.G., Smirnov R.V., Treyman M.G., Ksenofontova T.Y., Vasilchikov A.V., Loginova N.A. // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. 2019. Т. 9. № 1. С. 3902-3908.

## References

1. Ob'em aviaperevozok v Rossii v 2024 godu: analiz i perspektivy [Air transportation volume in Russia in 2024: analysis and prospects] // AeroBaltServis. 2024. URL: <https://abs-logistic.ru/stati/rynok-aviaperevozok-v-rossii-2024-tendencii-prognozy-i-analiz> (Retrieved 24.08.2024) (in Russian).
2. Lizunov D.A. Analiz strategij razvitiya aviacionnyh kompanij: mezhdunarodnyj opyt i rossijskaya praktika [Analysis of development strategies of aviation companies: international experience and Russian practice] // Mezhdunarodnyj nauchno issledovatel'skij zhurnal. 2023. № 11 (137). S.11-13. (in Russian).
3. Petrun'ko K.A. Razvitie grazhdanskoj aviatsii KNR [Development of civil aviation of the PRC] // Rossiya i ATR. 2015. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-grazhdanskoy-aviatsii-knr> (Retrieved:26.08.2024) (in Russian).
4. Chzhichzhzen Yuj. Sostoyanie i perspektivy razvitiya transportnoj sistemy Kitaya 2022 g. [The state and development prospects of China's transport system in 2022] // Transportnoe delo Rossii. 2022. № 6. S. 34-38. (in Russian).
5. Chzhichzhzen Yuj. S 919: Kitajskij ambicioznyj shag k aviacionnoj nezavisimosti [From 919: China's ambitious step towards aviation independence] // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2023. vol. 6-3 (81). S. 167-171. (in Russian).
6. Grazhdanskaya aviatsiya v Kitae [Civil aviation in China]. URL: <http://sapsan-logistics.ru/grazhdanskaya-aviatsiya-v-kitae> (Retrieved 26.08.2024) (in Russian).
7. VVP Kitaya po godam: 1980– 2024 [China's GDP by year: 1980– 2024]. URL: <http://global-finances.ru/vvp-kitaya-po-godam/> (Retrieved 27.08.2024) (in Russian).
8. Smurov M.Yu., Gubenko A.V., Ksenofontova T.Yu. Interrelation of the problems of the aircraft fleet development and the improvement of the air traffic control system [Interrelation of the problems of the aircraft fleet development and the improvement of the air traffic control system] // Journal of Internet Banking and Commerce. 2016. T. 21. № 4. R. 10-15 (in Russian).
9. Ksenofontova T.Yu. Razrabotka strategij intellektual'noj kooperacii na baze partnyorstva nauki biznesa i gosudarstva [Development of strategies for intellectual cooperation based on the partnership of science, business and government] // Upravlenie megapolisom. 2013. № 2 (32). S. 98-103 (in Russian).
10. Enhancing the environmental safety of the region by introducing innovative methods for recycling of production biowaste [Enhancing the environmental safety of the region by introducing innovative methods for recycling of biowaste production] / Bezdudnaya A.G., Smirnov R.V., Treyman M.G., Ksenofontova T.Y., Vasilchikov A.V., Loginova N.A. // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. 2019. T. 9. № 1. S. 3902-3908 (in Russian).

**Татьяна Юрьевна Ксенофонтова**

доктор экономических наук, профессор  
кафедры государственного и муниципального  
управления, Ленинградский  
государственный университет имени  
А.С. Пушкина, Санкт-Петербург, Россия  
e-mail: tyuksenofontova@mail.ru

**Аркадий Петрович Плотников**

доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Отраслевое управление  
и экономическая безопасность»,  
Саратовский государственный технический  
университет имени Гагарина Ю.А.,  
Саратов, Россия  
e-mail: arcd1@ya.ru

**Tatyana Yu. Ksenofontova**

ORCID ID: 0000-0002-3189-9990  
Dr. Sc. (Economics), Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russia  
e-mail: tyuksenofontova@mail.ru

**Arkadiy P. Plotnikov**

ORCID ID: 0000-0002-2625-9104  
Dr. Sc. (Economics), Professor of the Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, Saratov, Russia  
e-mail: arcd1@ya.ru

---

Образец для цитирования:

*Ксенофонтова Т.Ю., Плотников А.П.* Современные факторы повышения клиентоориентированности гражданской авиации (на примере межрегиональных авиационных пассажироперевозок в Китае) // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 39-46.

Cite this article as:

Ksenofontova T.Yu., Plotnikov A.P. Modern factors contributing to the customer-centric approach in civil aviation: a case study of interregional air passenger transportation in China // Actual Problems of Economics and Management. 2024. № 3 (43). P. 39-46. (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 06.08.2024 г., принята к опубликованию 05.09. 2024 г.

П.С. Шпак

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ИНДУСТРИИ 4.0

P.S. Shpak

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0

Ключевой целью представленной работы выступает разработка наиболее оптимальной модели цифровой трансформации бизнес-процессов предприятий промышленности, которая реализуется посредством технологий Индустрии 4.0, а также интегрального показателя экономической устойчивости инновационно-активного предприятия. В исследовании определены и классифицированы ключевые аспекты, необходимые для успешного внедрения Индустрии 4.0 в организации. Автор систематизировал структурные элементы подхода, основанного на управлении процессами, применяемого в управлении промышленным предприятием. Также была предложена унифицированная модель цифровой трансформации бизнес-процессов промышленного предприятия с учетом перехода к Индустрии 4.0; разработаны схема и интегральный показатель экономической устойчивости предприятия.

*Ключевые слова:* индустрия 4.0, устойчивое развитие, цифровизация, цифровая трансформация, промышленное предприятие

The main goal of this study is to develop an optimal model for the digital transformation of industrial enterprises' business processes, which is achieved through the use of Industry 4.0 technologies. The model is also designed to be a reliable indicator of an innovative enterprise's economic sustainability. The study identifies and categorizes the key aspects necessary for successfully implementing Industry 4.0 in an organization. Based on this research, the author has also created a systematic approach to managing industrial enterprises that incorporates random elements into the control process. The proposed model takes into account the shift towards Industry 4.0 and aims to optimize business operations for increased efficiency and productivity. A scheme and an integral indicator of the economic sustainability of the enterprise have been developed.

*Keywords:* Industry 4.0, sustainable development, digitalization, digital transformation, industrial enterprise

### Введение

В современных реалиях прогрессируют направления цифровой трансформации и автоматизации всех управленческих процессов в международных производственно-технологических системах. В свою очередь, это способствует востребованности вопросов применения информационно-коммуникационных технологий в области руководства процессами производства на предприятиях в сфере промышленности. Цифровая трансформация корпоративных процессов находится в центре глобальных тенденций, и отказ от ее внедре-

ния представляет собой непреодолимое препятствие для обеспечения эффективной функциональности промышленных организаций.

При масштабировании коммерческой деятельности возникают растущие потребности в автоматизации, что налагает неотложную необходимость в подробном анализе требований и корректировке бизнес-процессов и информационных систем.

Индустрия 4.0, основывающаяся на операционных системах, применяющих информационно-коммуникационные технологии, сочетает в себе умные фабрики, а также продукты и Интернет вещей (IoT) [1] и пр. Главный смысл озвученной концепции сводится к получению в онлайн режиме информации о процессах, производстве, оборудовании, а также потоках и продуктах. Не меньшее значение имеет и синтез имеющейся информации для возможности принятия наиболее правильных решений с учетом экологических, социальных и экономических последствий.

Следовательно, цифровая поддержка менеджмента предприятий в сфере промышленности [2] направлена на сохранение и повышение качества информационно-коммуникационных систем. Подобный подход подразумевает анализ существующих потребностей в высокотехнологичности, создании функционального дизайна, в том числе разработке технического задания, внедрении и совершенствовании процессов управления.

В числе самых актуальных проектов в области цифровизации менеджмента на предприятиях в сфере промышленности [3] выступают:

1. Усовершенствование web-систем с персональным доступом для сотрудников.
2. Бизнес-проекты, направленные на эффективное управление и передачу знаний.
3. Интеграция проектных порталов для управления жизненным циклом продуктов.
4. Использование микросервисов для оптимизации бизнес-функций.
5. Разработка клиентских сервисов и личных кабинетов в целях улучшения взаимодействия с заказчиками.
6. Высокая технологичность бизнес-процессов с применением искусственного интеллекта.

### **Теоретический анализ**

В актуальной научной литературе проводятся исследования, фокусирующиеся на разнообразных ключевых аспектах управления корпоративными процессами на промышленных предприятиях, в аспекте Индустрии 4.0. В этом контексте проводится оценка результативности цифровых трансформаций [4], проведение анализа «бережливых» организационных структур [5, 6], исследование роли бизнес-процессов в общей системе предприятия [7], анализ факторов, оказывающих влияние на цифровую трансформацию промышленного предприятия [8], в том числе изучение синтеза машинного интеллекта в производственном менеджменте [9]. Помимо этого, внимание уделяется изучению инновационных методов для повышения производительности труда с использованием ИТ [10] и пр.

В исследованиях научных деятелей из России, таких как Шинкевич А.И. [11], был проведен анализ, посвященный применению цифровых инструментов с целью повышения эффективности производственных систем и разработке моделей для оптимизации ресурсосбережения в рамках парадигмы Индустрии 4.0. Теоретические и практические стороны перехода к устойчивому развитию промышленных предприятий в эпоху Индустрии 4.0 условиях цифровизации рассмотрены в работах таких отечественных ученых как: Адамов Н.А., Асаул М.А., Бродецкий Г.Л., Будрина Е.В., Барыкина С.Е., Колбанев М.О., Куренков П.В., Михайлюк М.В., Силкин Г.Ю., Трегубова В.Н., а также зарубежных: Papadopoulos T., Belhadi A., Tang Y. M. и др. Данные авторы провели исследование методов цифровой трансформации (ЦТ) производственных и бизнес-процессов в эпоху Индустрии 4.0, а также концепции цифровизации.

Учитывая вышеописанные методические разработки, отметим, что в данной работе делается акцент на формировании такой модели цифровой трансформации бизнес-процессов

предприятий промышленности, которая реализуется посредством технологий Индустрии 4.0, что, в свою очередь, является необходимым элементом обеспечения устойчивого развития в настоящее время. В процессе исследования применялись такие методы как: разработка концепции, критическое мышление, способ группировки, а также метод системного анализа и статистики.

В рамках исследования, выполненного Saniuk S., Grabowska S., и Straka M. [12], изучалось взаимодействие и потенциальные перспективы, которые Индустрия 4.0 может оказать на функции управления в сферах закупок, поставок, сортировки произведенных продуктов. Schneider D. [13] интерпретировал идею Индустрии 4.0 в качестве взаимосвязи услуг и продуктов между собой, а также с окружающей средой посредством всемирной информационной сети и прочих сетевых ресурсов, что, в свою очередь, способствовало производству новых продуктов и услуг с независимой работой множества функций без участия человека. Tang Y. M. [14] описывал Индустрию 4.0 как имплантацию интеллектуальных продуктов в физические и цифровые процессы.

Опираясь на упомянутые выше тезисы и характеристики Индустрии 4.0, считается необходимым уточнение и представление авторской интерпретации в качестве включения всех процессов жизненного цикла продукта с помощью инновационных IT методик, начиная с этапа создания и завершая логистическими и обслуживающими процессами.

### **Эмпирический анализ**

В рамках Индустрии 4.0 интеграция устойчивых бизнес-моделей охватывает все уровни экономической деятельности.

На микроуровне выделяются четыре ключевых принципа, необходимых для успешной адаптации к этой концепции:

1. Способность обеспечивать обмен информацией между машинами, устройствами, датчиками и персоналом при помощи IoT [15].
2. Создание виртуальных, цифровых аналогов реальных систем, достигаемое через пополнение информационных моделей сведениями, получаемыми от сенсоров в онлайн режиме.
3. Возможность киберфизических систем [16] активно принимать участие в выборе решений и методов, в том числе сбора и анализа больших объемов информации.
4. Переход от серийного производства к индивидуализированному, базирующемуся на автоматизированных способах производства, с целью закрытия потребностей заказчиков.

На мезо уровне:

1. Углубление взаимодействия как между предприятиями, так и внутри самого предприятия с активной цифровизацией всех модулей цепочки создания стоимости.
2. Акцент на интеллектуальных пересечениях и цифровом проникновении во все этапы жизненного цикла продукта, включая сырьевое обеспечение, производство, использование и утилизацию [17].
3. Интеллектуальное взаимодействие и цифровое развитие на разных уровнях синтеза – от производственных станций до линий и заводов. Помимо прочего, подразумевается объединение всех взаимосвязанных видов деятельности в ряду формирования стоимости, например, как продажи и внедрение технологий.

Взаимосвязи интеллектуальных потоков и цифрового преобразования в рамках Индустрии 4.0 состоят из внедрения технологий информационно-коммуникационных систем, объединенных в облако, с целью дальнейшего применения сквозного решения. Осмысленная перекрестная связь в системах производства возможна посредством применения самоорганизующихся и рассредоточенных киберфизических систем (CPS – киберфизическая система) [18].

В развивающихся сценариях устойчивых бизнес-моделей в Индустрии 4.0 основное внимание уделяется применению интеллектуальных продуктов на каждом этапе жизнен-

ного цикла создания, изготовления и популяризации товаров и услуг [19]. Эти стратегии характеризуются стремлением к многомерному планированию, включая аспекты экономической, экологической и социальной устойчивости [20]. С позиции обеспечения устойчивости Индустрия 4.0 обладает мощным потенциалом для реализации фундаментальных улучшений.

Применение процессного подхода при внедрении системы управления на промышленных предприятиях приносит ряд важных преимуществ, рассмотрим их:

- подробное описание фактического процесса и выявление его узких мест;
- внедрение общего формата демонстрации информации о существующем процессе, очевидном для всех сотрудников предприятия в сфере промышленности;
- если работник в процессе производственного цикла меняется, вся имеющаяся информация поступает новому участнику процесса посредством системы эффективной коммуникации;
- каждый участник внутри процесса должен обладать ясным пониманием своей задачи, точных маршрутов передачи и приема информации, строгих сроков выполнения работ, а также методов и инструментов для оценки конечных результатов в рамках выполнения процесса.

Следует сделать акцент на том, что для благополучного изменения бизнес-процессов предприятия в сфере промышленности рекомендованы некоторые ключевые шаги, которые сформировались в унифицированную модель цифровой трансформации бизнес-процессов промышленного предприятия в контексте перехода к Индустрии 4.0. (см. рис. 1).

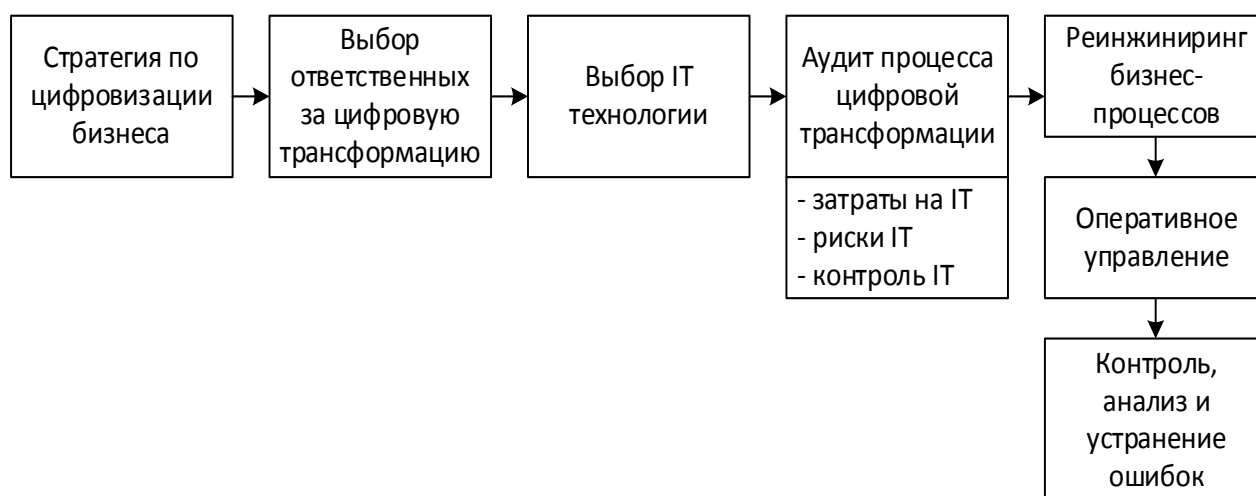


Рис. 1. Унифицированная модель цифровой трансформации бизнес-процессов промышленного предприятия в контексте перехода к Индустрии 4.0

Важно отметить, что в связи с постоянно меняющимся количеством факторов, связанных с вовлечением компонентов Индустрии 4.0, руководствоваться стандартизированными принципами устойчивости экономически стало неэффективно. Поэтому становится целесообразной разработка интегрального подхода к определению устойчивости промышленного предприятия в контексте Индустрии 4.0.

Интегральная экономическая устойчивость предприятия должна рассматриваться в разрезе трех основных составляющих, которые, в свою очередь, оказывают прямое влияние на результаты деятельности предприятия: стратегическая, тактическая и оперативная устойчивость (см. рис 2).



Рис. 2. Схема интегральной экономической устойчивости промышленного предприятия

В общем виде формула расчёта интегральной экономической устойчивости промышленного предприятия будет выглядеть следующим образом:

$$ИП_{уст} = \sum \frac{K_{об_i}}{4} = 1, \quad (1)$$

где:  $ИП_{уст}$  – интегральный показатель экономической устойчивости промышленного предприятия;

$K_{об_i}$  –  $i$ -й обобщающий коэффициент, который находится в составе интегрального экономического устойчивости промышленного предприятия.

4 – количество обобщающих коэффициентов, которые находятся в составе интегрального коэффициента экономической устойчивости промышленного предприятия.

Для оценки экономической устойчивости промышленного предприятия автор предлагает использовать следующие пороговые параметры (см. таблицу) [21].

Пороги экономической устойчивости промышленного предприятия [21]

| Предел порога              | Интервал                                |
|----------------------------|-----------------------------------------|
| Низкий порог устойчивости  | $0,3 \leq \text{ИП}_{\text{уст}} < 0,5$ |
| Средний порог устойчивости | $0,5 \leq \text{ИП}_{\text{уст}} < 0,8$ |
| Высокий порог устойчивости | $\text{ИП}_{\text{уст}} > 1$            |

### Результаты исследований

Оценка развитости системы управления производством на предприятии в сфере промышленности является наиболее значимым этапом в долгосрочном планировании совершенствования процессного управления. Конструктивные элементы процессного подхода в области управления предприятием в сфере промышленности при использовании современного инструментария Индустрии 4.0 систематизируются следующим образом:

1) выбранный бизнес-процесс – объект управления с определением границ системы (его внешнее окружение, инновационная составляющая, элементы, входящие в систему, необходимые ресурсы и получаемые результаты);

2) менеджментом бизнес-процесса руководит персонал, которому делегированы полномочия и ответственность по его управлению, включая контроль за цифровой архитектурой и внедренным искусственным интеллектом, научно-техническими операциями;

3) основные показатели эффективности включают систему измеримых показателей, которые отражают результативность бизнес-процесса;

4) расписание бизнес-процесса подразумевает под собой описание и стандартизация объекта управления в объеме, необходимом для всех заинтересованных лиц, включая кабинеты пользователей в общей цифровой платформе;

5) наличие эффективной системы мотивации участников бизнес-процесса для достижения его результатов, а также повышения цифровых компетенций персонала.

Опираясь на конструктивные элементы процессного подхода в области управления предприятием в сфере промышленности, мы можем выделить основные средства цифровой трансформации бизнес-процессов на промышленных предприятиях в контексте эволюции Индустрии 4.0:

1. Интернет вещей (IoT).
2. Большие данные и аналитика (big data analysis).
3. Аддитивное производство (additive manufacturing).
4. Облачные вычисления (cloud computing).
5. Дополненная реальность (augmented reality, AR).
6. Машинное обучение (machine learning).
7. Цифровой двойник (digital twin).

Индустрия 4.0 имеет под собой основание, заключающееся в ее «предсказуемости». Это условие позволяет организациям просчитать часть тенденций и событий, что способствует заблаговременному принятию необходимых решений и действий. Подобный подход способствует возникновению возможности для предприятий самостоятельно определять собственную целевую производственную форму, а также подготовить дорожную карту цифровой трансформации с целью повсеместного перехода к Индустрии 4.0.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что кризис в экономической и финансовой деятельности промышленных предприятий приводит к дисбалансу во всех подсистемах субъекта, что, в свою очередь, влияет на оценку его текущего поло-

жения на рынке. Нерациональное функционирование внутренних подсистем предприятия ведет к снижению прибыльности от экономической деятельности. Данный факт подчеркивает необходимость разработки методики и инструментов для количественной оценки уровня устойчивого развития предприятия в контексте его целей в контексте Индустрии 4.0. Интегральный подход к определению показателя экономической устойчивости позволяет не только оценить текущее состояние предприятия относительно его основной стратегической цели, но и провести анализ по различным направлениям, выделяя при этом различные типы устойчивости: операционную, финансовую, социальную и политическую. Моделирование показателя устойчивости, таким образом, поможет выявить резервы для повышения интегральной экономической устойчивости через анализ слабых областей.

### **Заключение**

Таким образом, в результате проведенного исследования:

- 1) дано авторское уточнение определения Индустрии 4.0;
- 2) выделены и сгруппированы главные принципы, которые требуются для удачного применения инструментария Индустрии 4.0;
- 3) выделены фундаментальные преимущества, которые сопутствуют внедрению процессного подхода при создании системы управления на промышленном предприятии;
- 4) выделены и систематизированы структурные компоненты, составляющие основу процессного подхода в управлении промышленным предприятием, для лучшего понимания их роли и влияния на общую эффективность предприятия;
- 5) подготовлена унифицированная модель цифровой трансформации бизнес-процессов промышленного предприятия в контексте перехода к Индустрии 4.0;
- 6) разработаны схема и интегральный показатель экономической устойчивости предприятия.

Подводя итоги, стоит обратить внимание на то, что цифровизация процессов производства неизбежно способствует возникновению новых испытаний, следовательно, нужно уделить особое внимание анализу и оценке еще одного ключевого элемента – цифровой устойчивости. Понимание и изучение этой составляющей играют фундаментальную роль в обеспечении устойчивого развития в контексте Индустрии 4.0. Этот важный аспект требует глубокого теоретического и методологического исследования, а также создания специализированных механизмов и эффективных практик, направленных на обеспечение цифровой устойчивости организаций; в свою очередь, это послужит основой для дальнейших исследований и разработок в данной области.

### **Список источников**

1. Дударева О. В., Аракчеев Д. В., Дударев Д.Н. Концептуальные аспекты перехода к умному производству в условиях цифровизации // Организатор производства. 2020. Т. 28. № 4. С. 7-15.
2. Барсегян Н.В. Реализация принципов бережливого производства в условиях цифровой трансформации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 6 (91). С. 93-102.
3. Бабин М.М. Бизнес-процессы предприятия как объект внутривозвратного планирования // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2020. Т. 6. № 3. С. 22-31.
4. Михалев И.А., Пасько Е.А. Экономическая сущность и механизм мониторинга финансовой устойчивости организации // Меридиан. 2020. № 5 (39). С. 429–431.
5. Концепция проектного управления: теория, методология и современная оценка: монография / И.З. Коготкова, М.Н. Гусева, А.М. Лялин и др. Ч. 1. Москва: КнигИздат, 2021. 378 с.

6. Кудрявцева С.С., Вольфсон С.И., Фарахов М.И. Новые технологические вызовы: драйверы и ингибиторы производства // Компетентность. 2021. № 6. С. 5-9.
7. Менькин Л.О. Внедрение технологий искусственного интеллекта в бизнес-процессы аудиторских организаций // Инновации и инвестиции. 2021. № 6. С. 90-93.
8. Нургалиев Р. К., Нургалиева А. А. Повышение эффективности производственных процессов в условиях умного производства // Компетентность. 2021. № 7. С. 31-35.
9. Радов К. С., Тугарин С. В., Коровина А. А., Кузнецов М. О. Интеграционный характер функционирования инновационных технологий в области информатизации и глобальной экономики // Московский экономический журнал. 2021. № 9. С. 617-623.
10. Шпак П.С. Цифровая трансформация промышленного предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 2 (34). С. 172-184.
11. Шинкевич А.И., Нургалиев Р. К. Особенности управления нефтехимическим производством в Индустрии 4.0 // Современные наукоемкие технологии. 2021. № 3. С. 119-124.
12. Saniuk S., Grabowska S., Straka M. Identification of social and economic expectations: Contextual reasons for the transformation process of Industry 4.0 into the Industry 5.0 concept // Sustainability. 2022. Т. 14. №. 3. 1391 p.
13. Schneider D., Huth T., Vietor T., Schumacher P., Weckenborg C., Spengler T. Development of a potential model to support the assessment and introduction of Industry 4.0 technologies // Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference. 2020. Vol. 1. Pp. 707-716.
14. Tang Y. M. et al. Industry 4.0 technology and circular economy practices: business management strategies for environmental sustainability // Environmental Science and Pollution Research. 2022. Т. 29. №. 33. Pp. 49752-49769.
15. Фонтана К.А., Ерзнкян Б. А. Потенциал циркулярной экономики и «природных решений» – возможность достижения устойчивого развития // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21 (4). С. 616–642.
16. Павловский П. В., Халимон Е. А. Проектное мышление – ключевой фактор успеха для внедрения циркулярной экономики // Актуальные проблемы управления – 2020: материалы 25-й Международной научно-практической конференции, Москва, 5 ноября 2020 г. / под ред. С. М. Нечаевой и др. Москва: Государственный университет управления, 2021. С. 107-111.
17. Pushpa J., Kalyani S. A. Chapter Three – Using fog computing / edge computing to leverage Digital Twin // Advances in Computers. 2020. Vol. 117 (1). Pp. 51–77.
18. Belhadi A. et al. Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance // Supply Chain Management: An International Journal. 2022. Т. 27. №. 6. Pp. 696-711.
19. Frank A. G., Dalenogare L. S., Ayala N. F. Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies // International Journal of Production Economics. 2019. V. 210. Pp. 15–26.
20. Towards the next generation of manufacturing: implications of big data and digitalization in the context of Industry 4.0 / T. Papadopoulos et al. // Production Planning & Control. 2022. Т. 33. №. 2-3. Pp. 101-104.
21. Волков В.В., Худякова Т.А. Комплексный подход к оценке экономической устойчивости предприятий промышленного сектора // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16. № 3. С. 58-65.

## References

1. Dudareva O.V., Arakcheev D.V., Dudarev D.N. Konceptual'nye aspekty perekhoda k umnomu proizvodstvu v usloviyah cifrovizatsii [Conceptual aspects of the transition to smart production in the context of digitalization] // Organizator proizvodstva. 2020. Т. 28. No. 4. P. 7-15. (in Russian)

2. Barseghyan N.V. Realizaciya principov berezhlivogo proizvodstva v usloviyah cifrovoj transformacii [Implementation of lean manufacturing principles in the context of digital transformation] // Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie. 2021. No. 6(91). pp. 93-102. (in Russian)

3. Babin M.M. Biznes-processy predpriyatiya kak ob"ekt vnutrihozyajstvennogo planirovaniya [Business processes of an enterprise as an object of on-farm planning] // Scientific notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Economics and Management. 2020. Vol. 6. No. 3. pp. 22-31. (in Russian)

4. Mikhalev I.A., Pasko E.A. Ekonomicheskaya sushchnost' i mekhanizm monitoringa finansovoj ustojchivosti organizacii [Economic essence and mechanism for monitoring the financial sustainability of an organization] // Meridian. 2020. No. 5(39). pp. 429–431. (in Russian)

5. Konceptiya proektnogo upravleniya: teoriya, metodologiya i sovremennaya ocenka: monografiya / Kogotkova, I.Z., Guseva, M.N., Lyalin, A.M., etc. [The concept of project management: theory, methodology and modern assessment: monograph. – Part 1.] – CHast' 1. – KnigIzdat, 2021. – 378 p. (in Russian)

6. Kudryavtseva S.S., Wolfson S.I., Farakhov M.I. Novye tekhnologicheskie vyzovy: drayvery i ingibitory proizvodstva [New technological challenges: drivers and inhibitors of production] // Kompetentnost'. 2021. No. 6. P. 5-9. (in Russian)

7. Menkin L.O. Vnedrenie tekhnologij iskusstvennogo intellekta v biznes-processy auditorskih organizacij [Introduction of artificial intelligence technologies into business processes of audit organizations] // Innovacii i investicii. 2021. No. 6. P. 90-93. (in Russian)

8. Nurgaliev R.K., Nurgalieva A.A. Povyshenie effektivnosti proizvodstvennyh processov v usloviyah umnogo proizvodstva [Improving the efficiency of production processes in the conditions of smart production] // Kompetentnost'. 2021. No. 7. pp. 31-35. (in Russian)

9. Radov K. S., Tugarin S. V., Korovina A. A., Kuznetsov M. O. Integracionnyj harakter funkcionirovaniya innovacionnyh tekhnologij v oblasti informatizacii i global'noj ekonomiki [Integration nature of the functioning of innovative technologies in the field of information and global economy] // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2021. No. 9. pp. 617–623. (in Russian)

10. Shpak P.S. Cifrovaya transformaciya promyshlennogo predpriyatiya kak faktor povysheniya ego konkurentosposobnosti [Digital transformation of an industrial enterprise as a factor in increasing its competitiveness] // Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2022. No. 2 (34). pp. 172-184. (in Russian)

11. Shinkevich A.I., Nurgaliev R.K. Osobennosti upravleniya neftekhimicheskim proizvodstvom v Industrii 4.0 [Features of petrochemical production management in Industry 4.0] // Sovremennye naukoemkie tekhnologii. 2021. No. 3. P. 119-124. (in Russian)

12. Saniuk S., Grabowska S., Straka M. Identification of social and economic expectations: Contextual reasons for the transformation process of Industry 4.0 into the Industry 5.0 concept // Sustainability. 2022. T. 14. no. 3. 1391 p.

13. Schneider D., Huth T., Vietor T., Schumacher P., Weckenborg C., Spengler T. Development of a potential model to support the assessment and introduction of Industry 4.0 technologies // Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference . 2020. Vol. 1. pp. 707–716.

14. Industry 4.0 technology and circular economy practices: business management strategies for environmental sustainability / Y. M. Tang et al. // Environmental Science and Pollution Research. 2022. T. 29. no. 33. pp. 49752-49769.

15. Fontana K. A., Erznkyan B. A. Potencial cirkulyarnoj ekonomiki i «prirodnih reshenij» – vozmozhnost' dostizheniya ustojchivogo razvitiya [The potential of the circular economy and “natural solutions” – the possibility of achieving sustainable development] // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika. 2022. T. 21 (4). pp. 616–642. (in Russian)

16. Pavlovsky P. V., Khalimon E. A. Proektnoe myshlenie – klyuchevoj faktor uspekha dlya vnedreniya cirkulyarnoj ekonomiki [Design thinking is a key success factor for the implementation of a circular economy] // Aktual'nye problemy upravleniya – 2020: materialy 25-j Mezhdunarodnoj

nauchno-prakticheskoy konferencii, Moskva, 5 noyabrya 2020 g. / pod red. S. M. Nechaevoy i dr. – Gosudarstvennyy universitet upravleniya, 2021. pp. 107–111. (in Russian).

17. Pushpa J., Kalyani S. A. Chapter Three – Using fog computing / edge computing to leverage Digital Twin // *Advances in Computers*, 2020. Vol. 117 (1). pp. 51–77.

18. Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on Industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance / Belhadi A. et al. // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2022. T. 27. No. 6. pp. 696-711.

19. Frank A. G., Dalenogare L. S., Ayala N. F. Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies // *International Journal of Production Economics*. 2019. V. 210. pp. 15–26.

20. Towards the next generation of manufacturing: implications of big data and digitalization in the context of industry 4.0 / T. Papadopoulos et al. // *Production Planning & Control*. 2022. T. 33. № 2-3. Pp. 101-104.

21. Volkov V.V., Khudyakova T.A. Kompleksnyy podhod k ocenke ekonomicheskoy ustojchivosti predpriyatij promyshlennogo sektora [An integrated approach to assessing the economic sustainability of industrial sector enterprises] // *Vestnik YUzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment*. 2022. T. 16. № 3. pp. 58-65. (in Russian).

---

**Полина Степановна Шпак**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры Р1 «Менеджмент организации»,  
Балтийский государственный технический  
университет «ВОЕНМЕХ»  
им. Д.Ф. Устинова,  
Санкт-Петербург, Россия  
e-mail: shpakpolina03@yandex.ru

**Polina S. Shpak**

ORCID ID: 0000-0002-5770-5402  
PhD in Economics, Associate Professor of the  
Department of Organization Management (P1),  
Baltic State Technical University "VOENMEH"  
named after D.F. Ustinov,  
St. Petersburg, Russia  
e-mail: shpakpolina03@yandex.ru

---

Образец для цитирования:

*Шпак П.С. Устойчивое развитие промышленного предприятия в контексте Индустрии 4.0 // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 47-56.*

Cite this article as:

*Shpak P.S. Sustainable development of an industrial enterprise in the context of Industry 4.0 // Actual Problems of Economics and Management. 2024. №3 (43). P. 47-56. (in Russian).*

---

Статья поступила в редакцию 17.06.2024 г., принята к опубликованию 14.09.2024 г.

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.7

Е.В. Иванова

### ЦИФРОВАЯ ЦЕПЬ ПОСТАВОК: ИНТЕГРАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И УСТОЙЧИВОСТИ ДЛЯ АДАПТИВНОСТИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

E.V. Ivanova

### DIGITAL SUPPLY CHAIN: A PATH TO EFFICIENT AND SUSTAINABLE BUSINESS IN RUSSIA

В статье обоснован переход от эффективной цепи поставок к устойчивой в связи с глобальной мировой нестабильностью. Выявлены свойства устойчивой цепи поставок. Установлено, что внедрение цифровых технологий придает цепи поставок дополнительные характеристики прозрачности и режима реального времени. С учетом особенностей текущего этапа цифровой трансформации, сделан вывод, что цифровая цепь поставок станет доминирующей моделью в ближайшем будущем, а также выступит катализатором интеграции свойств эффективности и устойчивости логистических процессов. Дано авторское определение цифровой цепи поставок в контексте эффективности и устойчивости. Сформулированы направления цифровой трансформации российских логистических компаний для адаптации к новым реалиям.

*Ключевые слова:* цифровая цепь поставок, устойчивость, эффективность, свойства цепи поставок, цифровая трансформация, адаптивность российского бизнеса

The paper discusses the transition from an efficient supply chain to a more stable one due to global instability. It explains the properties of a resilient supply chain and how the introduction of digital technologies can give it additional characteristics such as transparency and real-time monitoring. Considering the current trend of digital transformation, the paper predicts that the digital supply chain will become the dominant model in the near future. It will act as a catalyst for integrating the properties of efficiency and resilience into the supply chain. The paper defines the digital supply chain in terms of its efficiency and resilience, and proposes measures for Russian logistics companies to digitally transform and adapt to the new realities.

*Keywords:* digital supply chain, resilience, efficiency, supply chain properties, digital transformation, adaptability of Russian businesses

#### Введение

В последние годы наблюдается глобальная трансформация мировой экономики, вызванная нежелательными и непредвиденными событиями, такими как стихийные бедствия, промышленные аварии, технологические изменения, политические инциденты и так далее. Эти события больше не являются уникальными, разовыми «черными лебедями», а стали постоянными явлениями, которые включены в повседневную жизнь общества и формируют ее вместе с другими факторами.

Данного рода события оказывают серьезное влияние и на функционирование цепей поставок. В современном глобальном экономическом контексте, предупреждение сбоев в цепях поставок приобретает особую значимость, поскольку последствия таких сбоев могут быть критическими, если на них не реагировать незамедлительно. Быстрое разрушение десятилетиями существовавшей модели надежности и эффективности цепи поставок является ключевой повесткой. Это стимулирует компании к пересмотру традиционных подходов управления бизнесом в сторону концепции устойчивости. В результате вопросы, связанные с управлением сбоями в цепях поставок, в последнее время стали критически важными для исследователей и практиков.

В последние годы в России наблюдаются существенные трудности в области функционирования цепей поставок, связанные прежде всего с санкционным давлением. При этом многие компании начинают внедрять оптимизационные решения, оцифровывать процессы и добавлять различные технологические инструменты для того, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность в меняющейся ситуации. Помимо этого, на российском рынке произошел отток иностранных поставщиков оборудования и программного обеспечения, в некоторых случаях – с прекращением поддержки существующих установленных устройств со стороны поставщиков и прекращением обновлений и поддержки систем со стороны разработчиков решений. Компании вынуждены переходить на новое программное обеспечение, привлекая отечественных поставщиков или разрабатывая собственные решения. Поэтому в условиях серьезных вызовов, с которыми сталкиваются компании в России, цифровая трансформация становится более важной, чем когда-либо.

В контексте вышеизложенных вызовов цель работы заключается в исследовании возможностей цифровых цепей поставок как инструмента для обеспечения устойчивости и эффективности логистических бизнес-процессов, а также разработке конкретных действий и стратегий с целью преодоления основных вызовов и трудностей, с которыми российские компании сталкиваются в современных экономических условиях.

### Теоретический анализ

Теоретической основой исследования стали научные труды российских и иностранных авторов по проблематике развития логистической сферы, цифровизации экономических процессов, устойчивости деятельности компаний, в том числе принимающих участие в логистических цепочках. Информационной базой исследования послужили аналитические отчеты международных агентств. В ходе проведения исследования использовались анализ и синтез, метод дедукции и индукции, абстрагирование, обобщение и сравнение.

Вопросами эффективности функционирования цепей поставок как динамично развивающегося направления научно-практической деятельности ученые и практики занимаются на протяжении последних десятилетий. Эффективные цепи поставок концентрируются главным образом на снижении издержек за счет высокой загрузки производственных мощностей, минимизации запасов и заключения контрактов с поставщиками из стран с низкими издержками. Также важным акцентом является сокращение времени выполнения заказа, но не за счет более высоких затрат. В данном ключе эффективная цепь поставок обладает свойствами *экономичности* (минимизация затрат на всех этапах цепи поставок), *надежности* (способность функционировать, соответствуя всем условиям договора по организации транспортно-экспедиторских услуг, не превышая запланированных расходов) [1] *оперативности* (быстрота выполнения всех процессов в цепи поставок), *гибкости* (способность быстро изменять процессы и операции в ответ на изменения в спросе, поставках или внешних условиях).

Из этого следует, что для поддержания конкурентоспособности цепей поставок необходимо сосредоточиться на снижении издержек, оптимизации ресурсов и эффективной координации в различных точках производства по всему миру. Однако в последние годы стало очевидно, что компании сталкиваются с недостатком средств для смягчения последствий шоковых ситуаций. Таким образом, в условиях растущей неопределенности в мире, быстро

меняющейся экономической и политической среды организации стремятся внедрить программы управления рисками (систематическом процессе предупреждения, защиты, готовности, минимизации последствий, реагировании, непрерывности и восстановлении) с целью обеспечения устойчивости в цепи поставок. Поэтому происходит смещение акцента с ориентации на бизнес-эффективность в сторону более широкой концепции устойчивости, подразумевающей также управление рисками и адаптацию к переменчивым условиям рынка.

Устойчивость представляет собой характеристику системы, которая позволяет ей сохранять свое текущее состояние, реагировать на изменения во внешней среде и при необходимости восстанавливать исходное состояние или достигать нового желаемого состояния, при этом сохраняя схожее поведение в течение определенного времени. Устойчивость цепи поставок – это способность системы быстро адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, генерируя дополнительную ценность для всех заинтересованных сторон [2, 3]. Исходя из данного определения, устойчивая цепь поставок в отличие от эффективной, приобретает свойства *адаптивности* – способности изменять свое поведение для сохранения, улучшения или приобретения новых характеристик в соответствии с поставленной целью.

Глобальный кризис цепей поставок вынудил многие компании пересмотреть свои стратегии, сделав перепрофилирование главным приоритетом. Согласно исследованию EY 2022 года, 62 % промышленных компаний столкнулись со значительными изменениями в базе своих поставщиков за последние два года. Те, кто расширил свои сети поставщиков и разнообразил страны-поставщики, укрепили устойчивость цепей поставок [4]. Таким образом, цепи поставок должны обладать и свойством *диверсификации*.

Следует отметить, что устойчивость в контексте сложных нестабильных систем представляет собой более обширную концепцию, чем наступление риска, и требует рассмотрения неопределенности с учетом динамических аспектов. Краткосрочные решения могли бы сработать в то время, когда цепи поставок были более предсказуемыми, чем сегодня. Так, в функционировании цепи поставок в контексте устойчивости появляется способность *прогнозировать* неожиданные разрушительные события. Это позволяет анализировать как потенциальные риски, так и способы управления ими на стадии прогнозирования, а также корректировать нарушения в процессе реализации цепи поставок. Устойчивость цепи поставок зависит от баланса между воздействиями, которые могут нарушить ее функционирование, и контрольными мерами в каждый момент времени в динамике ее работы.

Для снижения рисков в периоды нестабильности компании вынуждены инвестировать в дополнительные ресурсы, которые остаются неиспользованными в условиях стандартной работы всех систем. Таким образом, уменьшение риска сопряжено с дополнительными операционными издержками, которые могут оказаться необходимыми для обеспечения стойкости в переменчивом окружении. Поддержание буферных запасов становится ключевым фактором в обеспечении надежности цепи поставок в условиях изменчивой внешней и внутренней среды. Следовательно, принцип поставок «точно-в-срок», который ранее считался эталоном оптимизации в производстве, уступает свои позиции. В периоды рыночной нестабильности и частых задержек в поставках компании предпочитают поддерживать резервные запасы на складах, что обеспечивает надежность и стабильность операций, требуя при этом точной калибровки объемов товарных запасов в соответствии с текущей рыночной конъюнктурой.

Для достижения перечисленных выше свойств устойчивости цепи поставок нужна полная информационная картина обо всех звеньях и процессах цепи поставок. Электронная интеграция и свободный обмен информацией между партнерами по цепи поставок открывают широкий спектр бизнес-возможностей. Сейчас многие компании уделяют внимание совершенствованию своих цепей поставок. Ожидается, что компании, которые оцифровывают свои цепи поставок с максимальным потенциалом, будут ежегодно увеличивать свои доходы. К примеру, по данным на 2021 год, около 65 % логистических компаний, которые внедрили в своей деятельности решения, использующие искусственный интеллект для оптимиза-

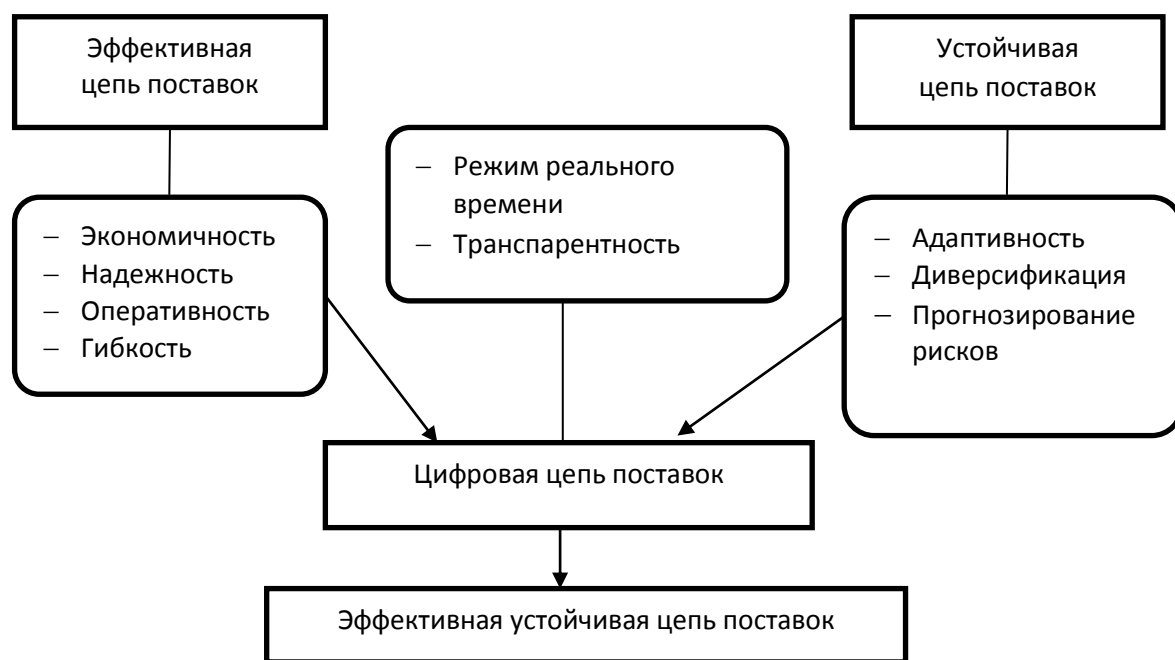
ции маршрутов и прогнозирования необходимости технического обслуживания, уже оценили преимущества таких систем [5]. В проведенном в ноябре 2022 года опросе «Цифровые тенденции в цепочке поставок» от PwC, в котором приняли участие 305 руководителей, более 300 опрошенных признали преимущества цифровой трансформации своих цепей поставок [6].

Учитывая текущий сценарий цифровизации, можно сделать вывод, что цифровая цепь поставок станет доминирующей моделью в ближайшие годы. В обзоре мнений ученых относительно понятия «цифровая цепь поставок», которое вошло в научный оборот сравнительно недавно, имеется следующее понятийное окружение: бесперебойные материальные потоки, устойчивая работа [7], создание взаимосвязанной экосистемы [8], прозрачность транспортно-логистических процессов, сотрудничество и коммуникации [9], цифровые технологии, интеллектуальная технологическая система [10], ценностно-ориентированный процесс [11], возможности прогнозирования и моделирования, набор сценариев [12], эффективные бизнес-модели [13]. Отсюда с применением цифровых технологий к свойствам устойчивости цепи поставок можно добавить *транспарентность* (ясность, открытость и доступность информации участников цепи поставок) и *режим реального времени* (непрерывное и моментальное отслеживание и управление всеми этапами и процессами цепи поставок в режиме, близком к моменту события).

### Результаты исследований

Цифровизация цепи поставок позволяет повысить эффективность управления рисками и обеспечивать устойчивость не только внутри одной организации – участника цепи поставок, но и в глобальной среде всей такой цепи.

Следует отметить, что в краткосрочной перспективе эффективность и устойчивость могут противоречить друг другу, но в долгосрочной перспективе с учетом внедрения цифровых технологий они смогут стать взаимодополняющими. Цифровая цепь поставок объединяет свойства эффективности и устойчивости, синергетически увеличивая их воздействие и внося в процесс новые элементы (рисунок).



Интеграция свойств эффективности и устойчивости в цифровой цепи поставок

Эта интеграция способствует улучшению производительности и устойчивости цепи поставок, обогащая ее функциональность и способность адаптироваться к переменчивым рыночным условиям. Таким образом, в контексте эффективности и устойчивости цифровая цепь поставок – это интеллектуальная интегрированная технологическая система, направленная на оптимизацию и обеспечение устойчивости логистических бизнес-процессов.

В свете последних событий в России данная модель эффективной и устойчивой цепи поставок приобретает особую актуальность, поскольку в 2022 году российский бизнес столкнулся с сильными турбулентными изменениями в своем окружении. Почти все компании в России ощутили воздействие санкций, нарушение устоявшихся логистических цепей и резкие изменения в спросе. Согласно исследованию, проведенному Институтом национальной промышленной политики России (ИНП РАН), 66,2 % предприятий понесли ущерб от наступившего кризиса [14]. В ответ на эти изменения российские компании активно приступили к созданию новых цепей поставок локального типа и поиску новых форм внешнеэкономической деятельности.

В данном контексте цифровая трансформация становится критически важной для быстрого реагирования и адаптации к непредсказуемым событиям с целью предотвращения сбоя в цепи поставок. В этом ключе в сфере логистики в России рекомендуется следовать нескольким направлениям в цифровизации, описанным далее.

#### 1. Разработка отечественных аналогов в логистических продуктах / IT решениях.

Сокращение присутствия на российском рынке крупнейших зарубежных поставщиков программного обеспечения, таких как SAP, Oracle, Microsoft, NVidia, IBM, Intel, Qualcomm, Yokogawa и другие, резко уменьшило количество поставщиков продуктов для бизнеса и промышленности. Согласно данным ЦСР, к III кварталу 2022 года 56 % из 600 крупнейших зарубежных компаний сократили свое присутствие на рынке РФ до минимума [15]. Компании в текущих условиях придали большее значение закупочной функции. Они акцентировались на внедрении антикризисных мер, импортозамещении, сотрудничестве с поставщиками, пересмотрели экономическую эффективность и ускорили цифровизацию [15]. Естественным образом это повлекло за собой увеличение интереса к отечественным программным продуктам.

Преимуществами внедрения российского программного обеспечения являются:

- адаптация ПО к российским реалиям;
- отсутствие риска влияния санкций на пользователей ПО;
- прогнозируемые затраты;
- русскоязычная техподдержка.

#### 2. Создание государственной единой цифровой платформы в транспортно-логистической сфере.

Электронные перевозочные документы, такие как транспортная накладная, заказ-наряд, сопроводительная ведомость, договор фрахтования, путевой лист и др., последовательно и неуклонно идут на смену привычным бумажным копиям. Единая цифровая платформа обеспечивает не только электронный документооборот, но и организацию взаимодействия всех участников цепи, включая бизнес и органы власти. Она нужна и для технической реализации безбарьерного транзитного перемещения грузов по территории России и за ее пределы.

Преимущества создания единой цифровой платформы в сфере логистики:

- внедрения электронного документооборота и содействия взаимодействию всех участников цепи поставок;
- возможность контролировать соблюдение законодательства;

– упрощение международного документооборота в сторону бесшовного прохождения границ.

3. Создание сервиса автоматической конвертации средств при трансграничных операциях.

Система международных платежей до сих пор не полностью налажена для эффективных расчетов в национальных валютах [16]. Даже национальные системы передачи финансовых сообщений не всегда могут быть использованы в полной мере, и часто банки, включая и банки дружественных государства, опасаются возможных вторичных санкций. Переход к использованию национальных валют в международных расчетах становится актуальной задачей для всех участников мировой торговли.

В свете этих изменений первоочередной задачей для банков становится оперативное установление партнерских отношений с банками в странах ближнего зарубежья, Азии и Ближнего Востока [16]. Это необходимо для обеспечения беспрепятственных расчетов со странами этого региона, включая операции с экзотическими валютами, которые ранее рассматривались как малоиспользуемые. Сервис должен управлять валютными операциями максимально эффективно. Также не менее важно разработать общие принципы валютных операций и последующей конвертации, чтобы уверенно оформлять данные операции и избегать потери излишков валюты. Все это требует качественной настройки системы для перевода платежей и обеспечения бесперебойных международных финансовых операций.

4. Поддержка со стороны федеральных органов исполнительной власти в части создания глобальной базы поставщиков.

Одной из ключевых целей государства является достижение устойчивого развития через сотрудничество, обмен информацией и совместные усилия, с фокусом на локальных решениях. Создание центров импортозамещения, представляющих собой местные предприятия способные поставлять продукцию крупным заказчикам из других регионов, а также использование параллельного импорта, предоставляющего возможность заказчику получать продукцию, доставленную по этой схеме, открывают новые пути в поставках от контрагентов, которые ранее не были задействованы в закупках [17]. Таким образом, клиент получает доступ к альтернативным каналам снабжения и расширяет свой круг поставщиков. В перспективе политика компаний и правительств должна быть сосредоточена на укреплении устойчивости цепи поставок к шокам за счет диверсификации глобальной базы поставщиков.

5. Совместное использование инфраструктуры при решении логических задач.

В рамках стратегии импортозамещения ожидается существенное расширение объемов внутрироссийских грузоперевозок, особенно посредством дорожных перевозок, при этом увеличится важность распределительных центров, где будут храниться значительные запасы разнообразных товаров. Продолжительность периода хранения также возрастет, что направлено на снижение рисков возникновения дефицита продукции в связи с увеличением времени доставки по новым маршрутам. В этой связи изменения в спросе и структуре потребления будут способствовать активному развитию инновационных IT-решений в области грузоперевозок и совместного использования логистических ресурсов [18]. Практика совместного использования складских и транспортных ресурсов разными участниками логистического рынка будет продвигаться с целью повышения эффективности деятельности как отдельных участников, так и всей отрасли.

## **Заключение**

Тенденция к нестабильности в мире набирает все большие обороты. Предпосылки к этому были и до пандемии. Результаты этого проявляются в форме карантинных ограни-

чений, санкций, геополитических перемен и внутренних страновых дисбалансов, оказывающих влияние на разнообразные аспекты общественной жизни, включая логистику. Компаниям приходится менять устоявшиеся эффективные бизнес-модели и переходить к концепции устойчивости, что сопровождается ростом ряда затрат, к примеру на содержание дополнительных запасов на складе.

С появлением цифровых технологий в логистике и цепях поставок произошли значительные изменения. Новые возможности, предоставляемые цифровизацией, позволяют компаниям не только оптимизировать процессы, но и создавать адаптивные модели бизнеса в ответ на внешние воздействия. Внедрение цифровой цепи поставок объединяет эффективность и устойчивость в одном совокупном концепте. Компании могут более точно предвидеть потребности в ресурсах, оптимизировать маршруты доставки, управлять запасами, и при этом реагировать на возникающие риски, а также прогнозировать их. Кроме того, цифровые цепи поставок позволяют лучше адаптироваться к переменам и реагировать на непредсказуемые события, такие как кризисы, изменения в потребительском спросе и введение санкций. Это делает компании более устойчивыми и готовыми к различным вызовам.

По мнению автора, все более широкое внедрение инновационных цифровых технологий в сферу транспорта и логистики представляет собой один из ключевых факторов, способствующих укреплению и значительному росту конкурентоспособности поставщиков логистических услуг в России и мире. Создание отечественного программного обеспечения, установка единой государственной цифровой логистической платформы и автоматизированных средств для международных операций, а также создание глобальной базы поставщиков, развитие грузоперевозок с использованием принципов шеринга логистических ресурсов – все это будет способствовать более быстрой и преимущественной адаптации российских компаний к воздействию неблагоприятных внешних факторов.

#### Список источников

1. Чурилов Р. Л. Современная методология анализа надежности цепей поставок // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2011. Т. 6. № 4. С. 134-147.
2. Суворова С. Д., Куликова О.М. Формирование устойчивой цепочки поставок // Журнал прикладных исследований. 2022. № 1-2. С. 125-129. DOI 10.47576/2712-7516\_2022\_1\_2\_125.
3. Некрасов А. Г., Сеницына А. С., Лукиных В. Ф. Инструменты хаос-инженерии и организационной устойчивости в управлении цепями поставок // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2021. № 1 (19). С. 65-77. DOI 10.36718/2500-1825-2021-1-65-77.
4. Why Supplier Diversification is the Cure for Manufacturing Supply Chain Management. URL: <https://gyanconsulting.medium.com/leveraging-supplier-diversification-in-manufacturing-supply-chains-a64d69d8a47a>.
5. Цифровизация логистики и автоматизация управления цепями поставок: какие технологии используют в России. СберКорпус. URL: <https://www.esphere.ru/blog/cifrovizacziya-logistiki-i-avtomatizacziya-upravleniya-czepyami-postavok>.
6. Исследование PwC «Цифровые тенденции в цепочках поставок» за 2023 г. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html>.

7. Büyüközkan G., Göçer F. Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research // *Computers in Industry*. 2018. Vol. 97. P. 157-177. – DOI 10.1016/j.compind.2018.02.010.

8. Лебедев Е.А., Карцева Е. С., Зверева А. Г. Организация цифровых цепей поставок // *Евразийский союз ученых*. 2018. № 4-6(49). С. 59-62.

9. Ядыкин В.К., Барыкин С. Е., Косухина М. А. Сетевая концепция интеллектуальной цифровой цепи поставок // *Инновации*. 2020. № 4(258). С. 46-50. – DOI 10.26310/2071-3010.2020.258.4.006.

10. Грязнов С. А. Переход к интеллектуальной цифровой цепочке поставок // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. № 10-1(68). С. 91-93. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10773.

11. Nasiri, Mina & Ukko, Juhani & Saunila, Minna & Rantala, Tero. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. *Technovation*. 96-97. 102121. 10.1016/j.technovation.2020.102121.

12. Blandine, Ageron & Bentahar, Omar & Gunasekaran, Angappa. (2020). Digital supply chain: challenges and future directions. *Supply Chain Forum*. 21. 10.1080/16258312.2020.1816361.

13. Череповская Ю. А. Управление цифровыми цепочками поставок // *Актуальные исследования*. 2021. № 47(74). С. 23-25.

14. Кувалин Д. Б., Зинченко Ю. В., Лавриненко П. А., Ибрагимов Ш. Ш. Российские предприятия в конце 2022 г.: противодействие санкциям, взаимоотношения с банками и реакция на климатическую повестку // *Проблемы прогнозирования*. 2023. № 3 (198). С. 200-216. – DOI 10.47711/0868-6351-198-200-216.

15. Закупки на надежной платформе. Как российские компании создают новые цепочки поставок. URL: <https://plus.rbc.ru/specials/zakupki-na-nadejnoi-platforme>.

16. Экспорт и импорт: жизнь в новых условиях РБК <https://plus.rbc.ru/news/631359b67a8aa98521ceb3a2>.

17. Цифровизация закупок 2023–2025: импортозамещение и аналоги зарубежного ПО. URL: [https://www.cnews.ru/articles/2023-02-27\\_tsifrovizatsiya\\_zakupok\\_20232025\\_importozameshchenie?erid=Pb3XmBtzt8w1hAvKtcYsW75Jk3gXyUUeekHwi7a](https://www.cnews.ru/articles/2023-02-27_tsifrovizatsiya_zakupok_20232025_importozameshchenie?erid=Pb3XmBtzt8w1hAvKtcYsW75Jk3gXyUUeekHwi7a).

18. Sharing economy в логистике – теория и практика на рынке РФ и в мире. Проникновение цифровых технологий в логистику. URL: <https://atlasdelivery.ru/sharing-economy-in-logistics>.

## References

1. Churilov R. L. Sovremennaja metodologija analiza nadezhnosti cepej postavok [Modern methodology for analyzing the reliability of supply chains] // *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina*. 2011. T. 6, № 4. S. 134-147. (in Russian).

2. Suvorova S. D., Kulikova O.M. Formirovanie ustojchivoj cepochki postavok [Building a sustainable supply chain] // *Zhurnal prikladnyh issledovanij*. 2022. № 1-2. S. 125-129. – DOI 10.47576/2712-7516\_2022\_1\_2\_125. (in Russian).

3. Nekrasov A. G., Sinicya A. S., Lukinyh V. F. Instrumenty haos-inzheneriii organizacionnoj ustojchivosti v upravlenii cepjami postavok [Tools of chaos engineering and organizational Sustainability in Supply chain management] // *Social'no-jekonomicheskij i humanitarnyj zhurnal*. 2021. № 1(19). S. 65-77. – DOI 10.36718/2500-1825-2021-1-65-77. (in Russian).

4. Why Supplier Diversification is the Cure for Manufacturing Supply Chain Management. URL: <https://gyanconsulting.medium.com/leveraging-supplier-diversification-in-manufacturing-supply-chains-a64d69d8a47a>.

5. Cifrovizacija logistiki i avtomatizacija upravljenja cepjami postavok: kakie tehnologii ispol'zujut v Rossii. SberKorus. [Digitalization of logistics and automation of supply chain management: what technologies are used in Russia. Sberbank]. URL: <https://www.esphere.ru/blog/czifrovizacziya-logistiki-i-avtomatizacziya-upravleniya-czepyami-postavok>. (in Russian).

6. Issledovanie PwC «Cifrovyje tendencii v cepochkah postavok» za 2023 g. [PwC's "Digital Trends in Supply Chains" study for 2023] URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html>. (in Russian).

7. Büyükožkan G., Göçer F. Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research // Computers in Industry. 2018. Vol. 97. P. 157-177. – DOI 10.1016/j.compind.2018.02.010.

8. Lebedev E. A., Karceva E. S., Zvereva A. G. Organizacija cifrovych cepej postavok [Organization of digital supply chains] // Evrazijskij sojuz uchenyh. 2018. № 4-6(49). S. 59-62. (in Russian).

9. Jadykin V. K., Barykin S. E., Kosuhina M. A. Setevaja koncepcija intellektual'noj cifrovoj cepi postavok [The network concept of an intelligent digital supply chain] // Innovacii. 2020. № 4(258). S. 46-50. – DOI 10.26310/2071-3010.2020.258.4.006. (in Russian).

10. Grjaznov S. A. Perehod k intellektual'noj cifrovoj cepochke postavok [Transition to an intelligent digital supply chain] // Jekonomika i biznes: teorija i praktika. 2020. № 10-1(68). S. 91-93. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10773. (in Russian).

11. Nasiri, Mina & Ukko Juhani & Saunila, Minna & Rantala, Tero (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. Technovation. 96-97. 102121. 10.1016/j.technovation.2020.102121.

12. Blandine, Ageron & Bentahar, Omar & Gunasekaran, Angappa. (2020). Digital supply chain: challenges and future directions. Supply Chain Forum. 21. 10.1080/16258312.2020.1816361.

13. Cherepovskaja Ju. A. Upravljenje cifrovymi cepochkami postavok [Digital Supply Chain Management] // Aktual'nye issledovanija. 2021. № 47 (74). S. 23-25. (in Russian).

14. Kuvalin D. B., Zinchenko Ju. V., Lavrinenko P. A. Ibragimov Sh. Sh. Rossijskie predprijatija v konce 2022 g.: protivodejstvie sankcijam, vzaimootnoshenija s bankami i reakcija na klimaticheskiju povestku [Russian enterprises at the end of 2022: countering sanctions, relations with banks and reaction to the climate agenda] // Problemy prognozirovaniya. 2023. № 3(198). S. 200-216. – DOI 10.47711/0868-6351-198-200-216. (in Russian).

15. Zakupki na nadezhnoj platforme. Kak rossijskie kompanii sozdajut novye cepochki postavok [Purchases on a reliable platform. How Russian companies create new supply chains]. URL: <https://plus.rbc.ru/specials/zakupki-na-nadejnoi-platforme>. (in Russian).

16. Jeksport i import: zhizn' v novyh uslovijah RBK [Export and import: life in the new conditions of RBC] <https://plus.rbc.ru/news/631359b67a8aa98521ceb3a2>. (in Russian).

17. Cifrovizacija zakupok 2023–2025: importozameshhenie i analogi zarubezhnogo PO. [Digitalization of purchases 2023-2025: import substitution and analogues of foreign software]. URL: [https://www.cnews.ru/articles/2023-02-27\\_tsifrovizatsiya\\_zakupok\\_20232025\\_importozameshchenie?erid=Pb3XmBtzt8w1hAvKtcYsW75Jk3gXyUUeekHwi7a](https://www.cnews.ru/articles/2023-02-27_tsifrovizatsiya_zakupok_20232025_importozameshchenie?erid=Pb3XmBtzt8w1hAvKtcYsW75Jk3gXyUUeekHwi7a) (in Russian).

18. Sharing economy v logistike – teorija i praktika na rynke RF i v mire. Proniknovenie cifrovych tehnologij v logistiku [Sharing economy in logistics – theory and practice in the Russian market and in the world. The penetration of digital technologies into logistics] URL: <https://atlasdelivery.ru/sharing-economy-in-logistics>. (in Russian).

**Елена Викторовна Иванова**

аспирант кафедры экономики  
и управления социально-экономическими  
системами, Санкт-Петербургский  
университет технологий  
управления и экономики»,  
Санкт-Петербург, Россия  
e-mail: keych@mail.ru

**Elena V. Ivanova**

ORCID ID: 0000-0002-7279-7528  
Graduate student of the Department of  
Economics and Management of Socio-  
Economic Systems, St. Petersburg University  
of Management Technologies and  
Economics, St. Petersburg, Russia  
e-mail: keych@mail.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Иванова Е.В.* Цифровая цепь поставок: интеграция эффективности и устойчивости для адаптивности российского бизнеса // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 57-66.

**Cite this article as:**

*Ivanova E.V.* Digital supply chain: a path to efficient and sustainable business in Russia // Actual Problems of Economics and Management. 2024. № 3 (43). P. 57-66. (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 02.03.2024 г., принята к опубликованию 22.04.2024 г.

Н.П. Кетова, В.Н. Овчинников

## **ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗВИТИЯ ПРИРОДОСБЕРЕГАЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ**

N.P. Ketova, V.N. Ovchinnikov

## **ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF NATURE– FRIENDLY TECHNOLOGIES**

Тема и содержание проведенного исследования характеризуются практической востребованностью разработки стратегических подходов к определению перспектив развития природохозяйственной деятельности и использования природосберегающих технологий. В статье раскрывается функционал экологического менеджмента, как действенного экономического инструмента, обеспечивающего развитие природосберегающих технологий в современной экономике России. Проанализированы принципы и императивы экоманеджмента, охарактеризованы условия его эволюции, выявлены возможности решения ряда задач «зеленой» экономики при реализации его приоритетов. В статье приведены аргументы в пользу необходимости использования его регулирующего потенциала для активизации процессов выстраивания природоохранного механизма в практику хозяйственной деятельности, современных экологоориентированных российских компаний. В проведенном исследовании, в рамках системно-функционального подхода, использованы методы выдвижения и проверки гипотез, факторного и статистического анализа, обоснования алгоритмов, обобщения, систематизации. По итогам проведенного анализа сформулированы приоритеты экологического менеджмента, раскрыты возможности его использования для решения проблем развития технологий «зеленой» экономики, дальнейшей экологизации российского бизнеса. Рассмотрены возможные траектории развития экологоориентирован-

The problems discussed in this paper seem to be highly relevant in light of the need to understand modern priorities and evaluate the potential for developing an environmental management economy. This increases the significance of justifying the tools and techniques of the modernized environmental mechanism in the context of digitization. The paper explores the role of environmental management as an efficient economic instrument that promotes the development of environmentally friendly technologies in the contemporary Russian economy. It analyzes the principles and requirements of eco-management, describes the conditions for its evolution, and identifies opportunities for addressing several objectives of the "green" economy in implementing its priorities. This paper presents arguments in favor of using the regulatory potential to incorporate environmental protection mechanisms into the practice of modern Russian companies. The research was conducted using a system-functional approach and methods such as hypothesis nomination and verification, factor analysis, statistical analysis, algorithm development, generalization, and systematization. Based on the findings, priorities for environmental management were identified and the potential for using these measures to develop green technologies and promote a more environmentally friendly business environment in Russia was explored. The paper considers possible trajectories for the development of environmentally-oriented companies, identifies prospects for their growth in the market,

ных компаний, определены перспективы их продвижения на рынке, рассмотрены стратегии управления, обеспечивающие повышение эффективности их функционирования в российских регионах, идентифицированы условия расширения применения «зеленых» технологий. Результаты авторского исследования, составляющего основу статьи, могут представлять интерес для экологов-исследователей, руководителей предприятий, менеджеров, представителей органов власти, формирующих государственную экологическую политику.

*Ключевые слова:* экологический менеджмент, «зеленая экономика», природоохранный механизм, природосберегающие технологии, экономика природопользования, управление природоохранной деятельностью, экологические инновации, экологически ориентированный менеджмент, экологическое благо, экоэкономика

and proposes management strategies to increase their efficiency in Russian regions. It also identifies conditions for the expansion of "green" technologies. The results of this research, which form the basis of this paper, may be useful to environmental researchers, business leaders, managers, and government officials involved in shaping environmental policy.

*Keywords:* environmental management, "green economy", environmental protection mechanism, nature-friendly technologies, environmental economics, environmentally-oriented management, environmental benefits, eco-friendliness

## **Введение**

Российская экономика всё более последовательно и целенаправленно ориентируется на экологизированное ресурсосберегающее природопользование, активизацию применения природоподобных технологий. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость трансформации государственной системы управления природопользованием на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, ориентация на снижение или предотвращение негативного воздействия хозяйственной или иной деятельности на окружающую среду, рациональное использование возобновляемых и невозобновляемых природных ресурсов. Особую значимость приобретают разработка и реализация организационных, технических и технологических мероприятий во всех сферах хозяйственной деятельности, в разных отраслях экономики, включая внедрение экологически безопасных, ресурсосберегающих и энергосберегающих технологий и оборудования, обеспечивающих снижение техногенной нагрузки на окружающую среду. Всё более очевидна необходимость рационального использования природных ресурсов, совершенствования системы особо охраняемых природных территорий как основной базы сохранения биологического и ландшафтного разнообразия. Весьма перспективным представляется развитие системы экологического мониторинга как информационной основы для принятия управленческих решений по охране окружающей среды. При этом, как отмечают Н.В. Пахомова, К.К. Рихтер и другие авторы, решающую роль в природохозяйственных экосистемах играют инновационные технологии: четвертой промышленной революции: обработки и хранения больших баз данных, искусственного интеллекта; облачные вычисления; технологии 3D печати и квантовых вычислений; природоподобные технологии как результат синергетики цифровой, производственной и биологической сфер; циркулярные технологии, базирующиеся на экологически замкнутых цепочках производственных циклов и новом поколении систем обращения с отходами, включая ремануфактуринг [1]. Именно такой подход Л. Браун назвал экоэкономикой, т. е. экономикой, оберегающей планету [2]. Особая роль во всех этих процессах принадлежит системе экологического менеджмента, осуществляющего регулирование природохозяйственной деятельности и мобилизующего производственные, кадровые и финансовые ресурсы, необходимые для достижения целей экологической политики [3].

Цель исследования – выявление и анализ функционально-инструментальных возможностей экологического менеджмента в процессе использования и развития природо-сберегающих технологий в хозяйственной практике.

### **Теоретический анализ**

Экологический менеджмент представляет собой согласованную систему нормативно-управленческих действий, ориентированную на рациональное использование природных ресурсов и защиту среды жизнеобитания и жизнедеятельности социума от негативного воздействия антропогенных и техногенных факторов, включающую выработку стратегии хозяйственного природопользования, механизма управления экологической безопасностью, алгоритмов реализации экологических инициатив [4].

Будучи специфическим видом управленческой деятельности, экологический менеджмент базируется на её общих принципах и единством подходов к согласованию исходных позиций в сфере национальной природохозяйственной деятельности и международных основаниях экологической политики, а осуществляется на уровне управления административно-территориальными локалитетами и функционирования конкретных субъектов хозяйствования. Именно такой дифференцированный подход учтен при постановке проблем экологического благополучия и обосновании их решений в исследовании, результаты которого представлены в настоящей статье.

Решение задач, поставленных в рамках статьи, предполагает постановку проблем экологического менеджмента как в обобщенном виде, так и конкретизацию их решения на уровне конкретных экономических субъектов: промышленных предприятий, торговых компаний, корпораций и др.

Изучение факторов и условий совершенствования экологического менеджмента в рамках исследования общих проблем природопользования предполагает анализ эколого-экономической политики государства в этой сфере с конкретизацией ее императивов на уровне конкретных хозяйствующих субъектов.

Очевидно, что одним из ключевых направлений развития современной экономики является разработка и обоснование алгоритмов реализаций нового класса управленческих решений, базирующихся на экологическом императиве. Осознание последнего как необходимость отказа в природохозяйственной деятельности от негативно необратимых процессов воздействия на окружающую среду чётко сформировалось в последней четверти прошлого века.

На Всемирной конференции по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году, констатирующей факт зависимости судьбы человечества от состояния природных условий его жизнедеятельности, была сформулирована следующая трактовка экологического императива в виде принципа: «Мыслить глобально, действовать локально» [5].

Россия активно диверсифицирует императивы экоманеджмента как на макроуровне, т. е. страны в целом, так и на уровнях регионов и конкретных хозяйствующих субъектов – физических и юридических лиц: компаний, корпораций, сельхозпредприятий, заповедников и др.

Их субординированная система была зафиксирована в Федеральном законе «Об охране окружающей среды» [6], институтирующим функции органов публичного управления, ответственных за охрану природы на всех уровнях исполнительной власти, обоснованы базовые принципы и требования к охране природной среды, определены категории производственно-хозяйственных объектов, негативно воздействующих на условия жизнедеятельности социума, идентифицированы динамические тренды изменения экологической ситуации, дана конкретизация функций Федеральной государственной информационной системы о состоянии окружающей среды. Эти позиции конкретизированы в императивы природосбережения органов местного управления.

### Эмпирический анализ

Основополагающим документом экологической политики, утвержденным Указом Президента РФ, является Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года [7]. Основные задачи, поставленные в Стратегии, состоят в предотвращении загрязнения поверхностных и подземных вод, повышении качества воды в загрязненных водных объектах за счет их очистки, восстановлении водных экосистем, предотвращении дальнейшего загрязнения атмосферного воздуха в городах и иных населенных пунктах. В качестве приоритетов называются также: утилизация отходов производства и потребления; ликвидация накопленного вреда окружающей среде, предотвращение деградации земель и почв; сохранение биологического разнообразия экосистем суши и моря; смягчение негативных последствий воздействия изменений климата на компоненты природной среды и др.

Реализация положений указанных документов дополняется комплексом мер, предусмотренных другими нормативно-правовыми актами РФ на федеральном уровне («О внесении изменений в Федеральный закон «Об охране окружающей среды», «О недрах», «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», «Об отходах производства и потребления» [8] и др.).

Активизация политики в сфере охраны окружающей среды России, с учетом повышенного внимания к этим проблемам в последние десятилетия на международном уровне, мотивирует осуществление эффективных мер, отвечающих императивам социально-экологической ответственности. При этом экологический менеджмент на уровне страны представляет собой связующее звено между экологической политикой, формируемой на макроуровне (и с учетом международных императивов), и среднесрочными экологическими программами в стране в целом и в конкретных регионах.

Выполнение требований, зафиксированных в вышеперечисленных актах, а также в ряде других документов, принятых в России в рамках парадигмы экологоориентированного развития страны в последнем двадцатилетии, позволило получить достаточно ощутимые результаты в этой сфере в последние годы.

Так, на основании данных (табл. 1), правомерно сделать ряд выводов. Первый из них касается того, что в последние годы Российская Федерация, со всей очевидностью, отличается позитивными результатами. Это проявляется в существенном снижении сброса загрязненных сточных вод в 2022 году по сравнению с 2010 годом (на 5,2 млрд м<sup>3</sup>). Тренд индикатора «выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух» демонстрирует его снижение за этот период на 31,5 %, свидетельствуя о позитивной динамике.

Принципиально значимым является снижение уровня выбросов загрязняющих атмосферу веществ от автотранспорта, при существенном увеличении количества автомобилей и других передвижных источников загрязнения.

Очевидно, что приведенные в таблице данные свидетельствуют об уменьшении опасности для окружающей среды такого рода источников. Второй вывод относится к очевидному росту расходов на охрану окружающей среды в фактически действовавших ценах. Так, в 2022 году на природоохранные меры в РФ было израсходовано 879,5 млрд руб., что в полтора больше, чем было в 2010 году. Это, несомненно, способствовало решению весьма значимых задач снижения негативного уровня антропогенно-техногенного давления на природную среду.

В этой связи следует рассматривать весьма актуальным утверждение академика РАН Б.Н. Порфирьева о том, что расходы такого рода не должны определяться по остаточному принципу, ибо проблема природных бедствий всегда остается актуальной и, соответственно, требует постоянного внимания и ощутимых затрат всех субъектов экономики, прежде всего, государства [10]. Тем более что данные таблицы свидетельствуют о наличии в сфере природопользования и отрицательных экстерналий.

В то же время вызывает тревогу существенный рост объемов отходов производства и потребления: составивший за анализируемый период 2,4 раза. Справедливости ради следует

акцентировать внимание на том, что объем опасных отходов за анализируемый период не возрос. Но это – слабое утешение, т. к. темпы роста отходов в целом высоки, несмотря на расширение мероприятий по утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления (более чем в два раза). Это означает, что требуются специальные комплексные программы для решения этой проблемы, ибо даже возрастание расходов на охрану окружающей среды (в фактически действовавших ценах) за последние 12 лет более чем в 1,5 раза, не дает оснований для оптимизма вследствие очевидного возрастания темпов роста объемов отходов производства и потребления.

Решению комплекса проблем, связанных с необходимостью управления экологической устойчивостью как в стране в целом, так и в её регионах может способствовать последовательное выполнение принципа «загрязнитель – платит». Он был сформулирован в 1972 г. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), а в 1992 г. внесен в Декларацию РИО [11].

Таблица 1 – Основные показатели, характеризующие воздействие хозяйственной деятельности на окружающую среду Российской Федерации (2010-2022гг)<sup>1</sup>

| Показатели                                                                       | Год   |       |       |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------------------|
|                                                                                  | 2010  | 2020  | 2022  | 2022,<br>в % к 2010 |
| Забор воды из природных водных объектов для использования, млрд м <sup>3</sup>   | 69,7  | 54,5  | 56,5  | 81,1                |
| Сброс загрязненных сточных вод, млрд м <sup>3</sup>                              | 16,5  | 11,8  | 11,3  | 68,4                |
| Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, млн т:                        | 32,4  | 22,2  | 22,2  | 68,5                |
| - от стационарных источников                                                     | 19,1  | 17,0  | 17,2  | 90,0                |
| - от передвижных источников                                                      | 13,2  | 5,3   | 5,0   | 37,9                |
| Образовалось отходов производства и потребления, млрд т                          | 3,7   | 6,9   | 9,0   | 2,4 раза            |
| в т. ч. опасных                                                                  | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 1,0                 |
| Утилизация и обезвреживание отходов производства и потребления, млрд т           | 1,7   | 3,4   | 4,1   | 2,4 раза            |
| Расходы на охрану окружающей среды (в фактически действовавших ценах), млрд руб. | 602,3 | 666,1 | 879,5 | 1,5 раза            |

В России в настоящее время данный принцип декларируется в контексте социально-экологической ответственности предпринимательства в сочетании с требованием реализации наилучших доступных технологий (НДТ), т. е. наиболее эффективных инновационных вариантов природоохранной деятельности, предполагающих право доступа к экологической информации и участия в принятии природоохранных решений.

Таким образом, экоманеджмент в формате ресурсно-экологической политики России и ее регионов, с учетом современных технологических, социально-экономических и политиче-

<sup>1</sup> Составлено авторами по данным: Российский статистический ежегодник. 2023: стат. сб. / Росстат. 2023. С. 90-91.

ских условий, предполагает способствование решению экологических, климатических и экономических проблем, рационализации природопользования, обеспечению экологической устойчивости природоохозяйственных экосистем.

В.В. Поляков утверждает, что в агропромышленной сфере принципиально важно достижение эффекта экосистемного декаплинга, т.е. обеспечения синхронного повышения эффективности агропроизводственных процессов за счёт экономии природных ресурсов и нивелирования их негативного влияния на окружающую природную среду, благодаря внедрению инновационных технологий цифрового и природоподобного типа [12].

В рамках предприятия (компании) экологический менеджмент является механизмом управления его взаимоотношениям с ноосферой. Основой экологического менеджмента на данном уровне выступают природоохранные структурные элементы деятельности компании, базирующиеся на рационализации процессов производства в данной компании, продвижения произведенных товаров и услуг на рынок, рациональной утилизации полученных в процессе производства отходов, организации повторного использования ресурсов (например, воды) и др. Современные экологоориентированные компании, производственная деятельность которых связана с использованием экоресурсов, в частности сельхозугодий, выстраивают свою деятельность на принципах повышения биопродуктивности земель, сохранения почвенного плодородия, поддержания экологической устойчивости агроландшафтов. Это обеспечивается посредством реализации принципов и использованием инструментария экологического менеджмента, регулирующего режим природоохозяйственной и природоохранной деятельности предприятия. В соответствии с ISO 14000 – международным стандартом, содержащим требования к системе экологоориентированного управления [13], комплекс экологического менеджмента представляет собой специализированную подсистему управления экологической деятельностью современно предприятия. При этом для природоохозяйственного менеджмента имманентен «защитный подход», а для рыночно-хозяйственного менеджмента традиционный подход с позиции бизнеса [14]. Наряду с этим в составе менеджмента природопользования принято выделять собственно экологический менеджмент, демонстрирующий стратегический подход к пониманию закономерностей и тенденций развития мира и позиции в нем отдельной компании, декларирующий отказ от антропоцентрической концепции мироздания в пользу заботы о жизни на планете Земля в целом и в конкретном населённом пункте. Экологический менеджмент, как представляется, реализует комплексный подход к работе компании, который направлен на снижение причиняемого вреда окружающей среде и рациональное использование ресурсов. Данным принципам следуют множество современных компаний и государственных служб. Главная цель этих перемен – снизить вред, наносимый хозяйственной деятельностью природе.

В современных условиях экологический менеджмент – это система действий компании, охватывающая планирование, управление и контроль ее деятельности в сфере охраны окружающей среды. В общем виде он представляет собой функционально ориентированный модуль единой системы корпоративного управления, реализующий цели экологической политики путём реализации специализированных программ по совершенствованию природоохозяйственной деятельности и охраны окружающей среды [15]. Ряд отечественных компаний реализует системы экологического менеджмента (СЭМ) без должного учёта их связи с характером хозяйственной деятельности, производственной специализации и масштабов их функционала. Несмотря на то, что внедрение СЭМ в практику хозяйственной деятельности не является обязательным требованием законодательства РФ, большинство отечественных предприятий применяют её, высоко оценивая общественную значимость этой системы. Использование системы экологического менеджмента позволяет производителям оценивать риски и возможности, связанные с экологическими аспектами их деятельности, обязательствами соблюдения требований и исполнением ожиданий заинтересованных сторон. Это предполагает разработку мер и действий по нивелированию экологически негативных воздействий на природную среду и расширению поля реализации их природоохранных сценариев.

Использование компанией СЭМ характеризует её заинтересованность в экологизации своей деятельности, снижении негативного воздействия на природную среду. Это дает основание для представления экологического менеджмента компании как системы, выстроенной с установкой на преодоление негативного воздействия её хозяйственной деятельности на природу. Современные компании, осознавая свою ответственность в экосфере, достаточно четко формулируют задачи по участию в охране окружающей среды и стремятся к формированию соответствующей структуры и функционала менеджмента, необходимых для их решения. В их числе следующие задачи:

- встраивание миссии охраны окружающей среды в общехозяйственную стратегию и к целеустановки предприятия;
- управление природоохранными действиями предприятия с учетом экологических приоритетов региона и страны в целом;
- реализация активного и креативного экологического менеджмента, предполагающего отказ от принципов максимизации прибыли в пользу обретения имиджа экологоориентированной компании и др.

В табл. 2 комплексно представлены задачи и результаты реализации приоритетов экологического менеджмента современной компании.

Таблица 2 – Использование инструментального потенциала экологического менеджмента компаний для решения задач природосберегающего развития экономики<sup>1</sup>

| Основные задачи, решаемые на основе реализации принципов и инструментов экологического менеджмента                                           | Значимость экологического менеджмента для обеспечения решения задач природосберегающего развития                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Принятие значимых решений для рационального использования ограниченных природных ресурсов и повышения качества окружающей природной среды | Повышение качества окружающей среды, решение наиболее важных задач природосберегающего развития, реализация принципов экоманеджмента                                           |
| 2. Оценка и сопоставление затрат и результатов в природоохранной сфере                                                                       | Обоснование критериев и показателей эффективности природоохранных мероприятий и природосберегающих технологий, реализация их в практике работы экологоориентированных компаний |
| 3. Формирование оснований для оценки экономического ущерба от загрязнения природной среды                                                    | Использование полученных результатов оценки для решения конкретных задач экологического регулирования                                                                          |
| 4. Стимулирование выбора производителями наилучших из доступных технологий                                                                   | Выбор и реализация в производстве лучших из доступных технологий                                                                                                               |
| 5. Ориентация на реализацию принципа «загрязнитель – платит»                                                                                 | Расширение возможностей рационального использования ограниченных экологических ресурсов                                                                                        |

<sup>1</sup> Составлено авторами с использованием информации след. источников: Бурматова О. П. «Зеленые» тренды устойчивого развития территории // Развитие территорий. 2021. № 2 (24). С. 21-25; Пахомова Н. В. Экономика природопользования и экологический менеджмент: учебник для вузов / Н. В. Пахомова, К.К. Рихтер, Г.Б. Малышков, А. В. Хорошавин. Москва: Юрайт. 2020. С. 37-83.

С учетом достаточно сложных задач выстраивания компаниями системы экологического менеджмента очевиден непростой характер разработки и реализации ими экологоориентированной стратегии производственной деятельности. При этом необходимым является выбор между экологическими требованиями и экономическими приоритетами. Очевидно, что следование им – задача весьма непростая, решение которой требует немало средств, поскольку к экологическим требованиям относятся: рациональное обращение с ресурсами (а это нередко предполагает перенастройку технологических процессов, рециклирование отходов, поиск новых партнеров и др.), переход на экологоориентированные технологии, ориентацию на новые источники сырья и др.

### **Результаты исследования**

Следование российских компаний системе экологического менеджмента (СЭМ) позволяет им оценивать, с одной стороны, риски, а с другой – возможности, предоставляемые функциональным потенциалом (СЭМ) и реализовывать решения по снижению неблагоприятных и усилению благоприятных экологических воздействий. Как подчеркивают Костылев И.А. и Яшалова Н. Н., экологический менеджмент – специализированная система управления снижением производственно-хозяйственной нагрузки на экосистему, обеспечивающая предотвращение экологических катастроф на основе следования требованиям нормативно-правовых актов в экологической сфере [17].

Реальная ориентация на экологический менеджмент свидетельствует не только о том, что деятельность компаний соответствует требованиям СЭМ, но также о зрелости их философии хозяйствования

Базовой нормативно-институциональной платформой экологического менеджмента серии ISO является стандарт 14001:2015 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению». Международному стандарту ISO 14001:2015 идентичен российский ГОСТ Р ИСО 14001–2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению», разработанный ОАО «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» путем адаптации и корректировки международного стандарта [18].

Экологорегулирующая миссия вышеуказанного стандарта состоит в том, чтобы мотивировать отечественных производителей активизировать свою деятельность по защите природной среды и реагированию на современные вызовы в экологической сфере. Стандарт ISO 14001 предъясняет экологические императивы компаниям, использующим СЭМ.

В России существует ряд центров, движений и фондов, активизирующих работу по соблюдению этого стандарта и стимулирующих экологоориентированную деятельность. Это: Всероссийское общество охраны природы (ВООП), Центр экологической политики России (ЦЭПР), Российское экологическое движение «Зеленые», Неправительственный экологический фонд, Российский региональный экологический центр (РРЭЦ), Общероссийская организация «Зеленый патруль» и др.

Весьма важную роль в защите окружающей среды играют российские компании, четко ориентированные на экоманеджмент. В их числе: ОК РУСАЛ, госкорпорация «Росатом» (атомная энергетика), ПАО «Сибур Холдинг» (нефтехимия), ПАО «Сбер» (финансы), ПАО «Россети» (энергетика), торговая сеть «Магнит», ОАО РЖД (транспорт), ПАО «Полюс» (цветная металлургия) и др. [19].

К числу эколого-активных компаний относится крупнейший банк России – «Сбер», успешно решающий задачи по сокращению потребления бумаги, энергии и автотоплива. Реализуя свою экологическую миссию, банк профинансировал ряд зеленых проектов: ветропарк в Мурманской области, солнечная электростанция в Ставрополье и др. [20]. При создании экосистемы Сбер следует принципам ответственного инвестирования. Следование этим принципам сегодня продекларировали более трех тысяч институтов мировой финансовой системы и их количество продолжает расти.

Согласно этим принципам, в стратегии развития компании необходимо учитывать социальные, экологические и управленческие факторы, иначе называемые ESG (англ.

*environmental* – экология, *social* – социальное развитие, *governance* – корпоративное управление). Сегодня всё более заметное преимущество получают компании, реализующие ответственную социоэкологическую политику, демонстрирующие высокое качество корпоративного управления и налаживающие партнёрские взаимоотношения с социумом и деловыми сообществами регионов. И Сбер активно формирует эффективную систему управления ESG-факторами, став лидером в этой области на российском рынке.

Так, офисы нового поколения Сбера соответствуют императивам «зеленой» стратегии не только по раздельному сбору всех отходов, но и экономичным расходом воды благодаря специальным датчикам, установленным на кран, экономией света и тепла – регулируется вся инженерная составляющая, и управление этим процессом возможно осуществлять удаленно, из одной точки. В залах установлены специальные емкости для сбора использованных батареек.

Но главное, что на заботу об экологии и клиентах ориентирована новая линейка продуктов Сбера. Концепция «умного дома», «завязанная» на SberBox, реализованная с использованием высокотехнологичных лампочек и розеток, позволяет сотрудникам и клиентам экономить электроэнергию. Банк уже давно полностью перешел на электронный документооборот, у него практически нет деловых бумаг. Идет постоянная работа по выстраиванию технологических процессов таким образом, чтобы оптимизировать количество персонала. Например, в системе Сбербанка раньше работало порядка 80 тыс. бухгалтеров, сейчас за счет автоматизации процессов их меньше тысячи.

Ориентируется банк и на социальные приоритеты: реализуются принципы доступности для людей с ограниченными возможностями, в новых офисах устанавливаются банкоматы, интерфейс которых дублирован шрифтом Брайля, менеджеры могут получить онлайн-доступ к сурдопереводу [21].

Таким образом, экологоориентированные компании в числе приоритетных технологий имеют инновации, базирующиеся на принципах циклической экономики, бережного ресурсопотребления и повторного использования ресурсов, снижения техногенной нагрузки на природную среду, уменьшения объёмов не утилизируемых отходов, повышения энергоэффективности производственных процессов.

В этом контексте важно зафиксировать актуализацию перехода к научно-мировоззренческой парадигме «зеленой» экономики, как базовой концептуальной платформы экологического знания [22], призванной обеспечить сохранение планетарной экосистемы Земли при использовании экосистемных моделей экономического роста и экономном потреблении ресурсов.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов и обобщений.

1. Экологический менеджмент реализуется в рамках общих подходов к координированию эко-деятельности на мировом и страновом уровне, а также на уровне деятельности компаний и корпораций. Реализация предприятиями и корпорациями системы экологического менеджмента свидетельствует об их социальной ответственности и заинтересованности в экологизации производственно-хозяйственной деятельности для снижения её нагрузки на природную среду. Стремление к обеспечению согласованности целей достижения стабильного состояния окружающей среды, экономической эффективности производства и благоприятных условий жизнеобеспечения социума означает следование экологическому императиву перехода на «зеленые» технологии и снижения экорисков для будущих поколений.

2. Современные компании достаточно четко формулируют задачи своей деятельности по участию в охране окружающей среды и стремятся к выстраиванию соответствующей структуры экологического менеджмента, необходимой для их решения. В их числе такие проблемы, как имплантация миссии охраны окружающей среды в стратегию и программу производственно-хозяйственной деятельности компании, управление ее природоохранными

действиями, с учетом экологических приоритетов региона и страны в целом, осуществление не только активного, но и креативного экологического менеджмента, предполагающего отказ от принципа максимизации прибыли в пользу обретения имиджа экологоориентированного предприятия, следования целям охраны окружающей среды, сокращения потребления энергии и воды, использование технологий, позволяющих минимизировать образование отходов или добиться их утилизации и др.

3. Россия является страной, в которой имеется ряд центров, движений и фондов, постоянно активизирующих работу по соблюдению международных стандартов и стимулирующих экологоориентированную деятельность в целом. Весьма важную роль в защите окружающей среды играют российские компании, четко ориентированные на использование системы экоменеджмента.

4. Представляется, что регулирующий потенциал экоменеджмента проявляется в активизации процессов встраивания природоохранного механизма в практику хозяйственной деятельности современных экологоориентированных российских компаний с последующим переходом на рециклинговую модель развития бизнеса. При этом устранение сложившихся диспропорций в реализации природоохранных механизмов и их ускоренную активизацию обеспечат применение инклинационного и рефлексивно-инновационного подходов, позволяя выявить латентный потенциал экологизации хозяйственной деятельности и управлять ее атрибутивными характеристиками на основе принципов двойного эффекта, «зеленого» устойчивого развития в направлении ресурсосбережения, нулевых отходов, минимизации техногенной нагрузки и поддержки природного потенциала территории. Очевидно, что одним из ключевых направлений развития экономических субъектов в рамках экологического поля является формирование экологоориентированной модели бизнеса, что определяет способы интеграции ресурсов в реализацию процессов экологизации, обеспечивая рост степени доверия к бизнесу, снижение рисков хозяйственной деятельности и повышение конкурентоспособности бизнеса в целом.

#### Список источников

1. Экономика природопользования и экологический менеджмент: учебник для вузов / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер, Г. Б. Малышков, А. В. Хорошавин. – Москва: Юрайт, 2024. – 417 с.
2. Браун Лестер Р. Экоэкономика : как создать экономику, оберегающую планету [пер. с англ.: Н. В. Заборин и др.; вступ. сл. В. И. Данилов-Данильян, чл.-корр. РАН]. – Москва: Весь мир, 2003. – 391 с.
3. Экологический менеджмент. URL: [https://www.diadoc.ru/articles/37509chto\\_takoe\\_ekologicheskij\\_menedzhment](https://www.diadoc.ru/articles/37509chto_takoe_ekologicheskij_menedzhment) (дата обращения: 19.04.2024)
4. Экологический менеджмент: безопасность. URL: <https://neftegaz.ru/tech-library/ekologiya-pozharnaya-bezopasnost-tehnika-bezopasnosti/141846-ekologicheskij-menedzhment> (дата обращения: 16.04.2024)
5. Конференция ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, Бразилия, 3–14 июня 1992 года. История вопроса. Документы. URL: <https://www.un.org/ru/conferences/environment/rio1992> (дата обращения: 17.04.2024)
6. Федеральный Закон «Об охране окружающей среды». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (дата обращения: 30.04.2024)
7. Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102430636> (дата обращения: 1.05.2024)
8. Федеральный закон "Об отходах производства и потребления" от 24.06.1998 N 89-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19109/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/) (дата обращения: 3.05.2024)
9. Российский статический ежегодник 2023: стат. сб. Москва: Росстат 2023. С. 90-91.

10. Порфирьев Б. Н. Парадигма низкоуглеродного развития и стратегия снижения рисков климатических изменений для экономики // Проблемы прогнозирования. 2019, № 2. С. 3-13.
11. Хлуденева Н. И. Правотворчество в сфере охраны окружающей среды: общая характеристика состояния и основные тенденции развития // Журнал российского права. 2023. № 12. / URL: <https://base.garant.ru/480992493/>
12. Поляков В. В. Воспроизводство природно-ресурсного капитала агросферы: эколого-экономические аспекты: монография. / Донской государственный технический университет. – Ростов-на-Дону: ДГТУ, 2023. с. 134.
13. ISO 14000 – международный стандарт, содержащий требования к системе экологического управления. URL: <https://promexpertiza.ru/sistema-ekologicheskogo-menedzhmenta-postandartam-iso14000/> (дата обращения: 16.05.2024)
14. Ерлыгина Е. Г. Система экологического менеджмента // Бюллетень науки и практики / Bulletin of Science and Practice. 2022. Т. 8. № 9. URL: <https://www.bulletennauki.ru> <https://doi.org/10.33619/2414-2948/82>
15. Экологический менеджмент. URL: <https://www.iksystems.ru/info/articles/ekologicheskij-menedzhment/ekologicheskij-menedzhment-osnovnye-printipy-upravleniya/> (дата обращения: 19.06.2024)
16. Бурматова О. П. «Зеленые» тренды устойчивого развития территории // Развитие территорий. 2021. № 2 (24). С. 19 -25.
17. Костылев И.А., Яшалова Н. Н. Экологический менеджмент в системе управления развитием предприятия: современные тенденции // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2023. № 2. С. 113-121. DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-2-113-121
18. ГОСТ Р ИСО 14001–2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению». URL: <https://docs.cntd.ru/document/120013468> (дата обращения: 28.06.2024)
19. Экология производства. URL: <https://www.ecoindustry.ru> (дата обращения: 28.06.2024)
20. СБЕР – экологоориентированная компания. URL: [https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (дата обращения: 28.06.2024)
21. СБЕР. URL: <https://www.ogirk.ru/2021/07/28/esg-v-sbere-shagaja-v-nogu-s-mirovymi-standartami/> (дата обращения: 28.06.2024)
22. Филатова Р.П., Барболина В.А., Машурова Е.Ю., Волков А.Р. Стратегия развития зеленых технологий российскими компаниями // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 2. С. 103-121. DOI: 10.17586/2310-11-72-2024-18-2-103-116

## References

1. Jekonomika prirodnopol'zovanija i jekologicheskij menedzhment : uchebnik dlja vuzov [Economics of environmental management and environmental management: textbook for universities] / N. V. Pahomova, K. K. Rihter, G. B. Malyshkov, A. V. Horoshavin. – Moscow: Jurajt, 2024. – 417 p. (in Russian).
2. Braun Lester R. Jekoekonomika : kak sozdat' jekonomiku, oberegajushhuju planet. [Ecoeconomics. How to create an economy that protects the planet] [per. s angl.: N. V. Zaborin i dr. ; vstup. sl. V. I. Danilov-Danil'jan, chl.-korr. RAN]. – Moscow: Ves' mir, 2003. – 391 p. (in Russian).
3. Jekologicheskij menedzhment. [Environmental management]. URL: [https://www.diadoc.ru/articles/37509chto\\_takoe\\_ekologicheskij\\_menedzhment](https://www.diadoc.ru/articles/37509chto_takoe_ekologicheskij_menedzhment) (Retrieved 19.04.2024)
4. Jekologicheskij menedzhment: bezopasnost'. [Environmental management: safety]. URL: <https://neftegaz.ru/tech-library/ekologiya-pozharnaya-bezopasnost-tehnika-bezopasnosti/141846-ekologicheskij-menedzhment> (Retrieved 16.04.2024) (in Russian).

5. Konferencija OON po okružhajushhej srede i razvitiju, Rio-de-Zhanejro, Brazilija, 3–14 ijunja 1992 goda – Istorija voprosa – Dokumenty. [United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3–14 June 1992 – Background – Documents]. URL: <https://www.un.org/ru/conferences/environment/rio1992> (Retrieved 17.04.2024) (in Russian).
6. Federal'nyj Zakon «Ob ohrane okružhajushhej sredy». [Federal Law "On Environmental Protection"]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (Retrieved 30.04.2024) (in Russian).
7. Strategija jekologicheskoy bezopasnosti Rossijskoj Federacii na period do 2025 goda. [Environmental Safety Strategy of the Russian Federation for the period up to 2025]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102430636> (Retrieved 01.05.2024) (in Russian).
8. Federal'nyj zakon "Ob othodah proizvodstva i potreblenija" ot 24.06.1998 N 89-FZ (poslednjaja redakcija). [Federal Law "On Production and Consumption Waste" dated 06/24/1998 No. 89-FL]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19109/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/) (Retrieved 3.05.2024) (in Russian).
9. Rossijskij staticheskij ezhegodnik 2023. [Russian Static Yearbook 2023]: Stat. sb. Moscow: Rosstat, 2023. P. 90-91 (in Russian).
10. Porfir'ev B. N. Paradigma nizkouglerodnogo razvitija i strategija snizhenija riskov klimaticeskikh izmenenij dlja jekonomiki [The paradigm of low-carbon development and a strategy to reduce the risks of climate change for the economy] // Problemy prognozirovaniya. 2019. № 2. P. 3-13. (in Russian).
11. Hludeneva N. I. Pravotvorchestvo v sfere ohrany okružhajushhej sredy: obshhaja harakteristika sostojanija i osnovnye tendencii razvitija [Law-making in the field of environmental protection: general characteristics of the state and main development trends] // Zhurnal rossijskogo prava. 2023. № 12. / URL: <https://base.garant.ru/480992493/> (in Russian).
12. Poljakov V. V. Vosproizvodstvo prirodno-resursnogo kapitala agrosfery: jekologojekonomicheskie aspekty: monografija. [Reproduction of the natural resource capital of the agricultural sphere: ecological and economic aspects: monograph] / Donskoj gosudarstvennyj tehničeskij universitet. Rostov-na-Donu: DGTU, 2023. P. 134. (in Russian).
13. ISO 14000 – mezhdunarodnyj standart, sodержashhij trebovanija k sisteme jekologicheskogo upravlenija [ISO 14000 is an international standard containing requirements for an environmental management system]. URL: <https://promexpertiza.ru/sistema-ekologicheskogo-menedzhmenta-postandartam-iso14000/> (Retrieved 16.05.2024) (in Russian).
14. Erlygina E. G. Sistema jekologicheskogo menedzhmenta [Environmental management system] // Bjulleten' nauki i praktiki / Bulletin of Science and Practice T. 8. № 9. 2022. URL: <https://www.bulletennauki.ru/https://doi.org/10.33619/2414-2948/82> (in Russian).
15. Jekologicheskij menedzhment. [Environmental management]. URL: <https://www.iksystems.ru/info/articles/ekologicheskij-menedzhment/ekologicheskij-menedzhment-osnovnye-prinsipy-upravleniya/> (Retrieved 19.06.2024) (in Russian).
16. Burmatova O. P. «Zelenye» trendy ustojchivogo razvitija territorii ["Green" trends of sustainable development of the territory] // Razvitie territorij. 2021. № 2 (24). P. 19 -25.
17. Kostylev I.A., Jashalova N. N. Jekologicheskij menedzhment v sisteme upravlenija razvitiem predpriyatija: sovremennye tendencii [Environmental management in the enterprise development management system: current trends] // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Ser. Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. 2023. № 2. P. 113-121. DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-2-113-121
18. GOST R ISO 14001–2016 «Sistemy jekologicheskogo menedzhmenta. Trebovanija i rukovodstvo po primeneniju». [GOST R ISO 14001-2016 "Environmental management systems. Requirements and application guidelines"]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/120013468> (Retrieved 28.06.2024)
19. Jekologija proizvodstva [Ecology of production]. URL: <https://www.ecoindustry.ru> (Retrieved 28.06.2024)

20. SBER – jekologoorientirovannaja kompanija. [SBER is an eco-oriented company]. URL: [https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (Retrieved 28.06.2024) (in Russian).

21. SBER [SBER]. URL: <https://www.ogirk.ru/2021/07/28/esg-v-sbere-shagaja-v-nogu-s-mirovymi-standartami/> (Retrieved 28.06.2024) (in Russian).

22. Filatova R. P., Barbolina V. A., Mashurova E. Ju., Volkov A. R. Strategija razvitija zelenyh tehnologij rossijskimi kompanijami [Strategy for the development of green technologies by Russian companies] // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija: Jekonomika i jekologicheskij menedzhment // 2024. № 2. S. 103-121. DOI: 10.17586/2310-11-72-2024-18-2-103-116 (in Russian).

**Наталья Петровна Кетова**

Заслуженный деятель науки России,  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой «Маркетинг  
и коммуникации в бизнесе», Южный  
федеральный университет,  
Ростов-на-Дону, Россия  
e-mail: nketova@sfedu.ru

**Natalia P. Ketova**

ORCID ID: 0000-0001-6832-8174  
Honored Scientist of the Russian Federation,  
Dr. Sc. (Economics), Professor, Head of the  
Department of Marketing and Communication  
in Business, Southern Federal University,  
Rostov-on-Don, Russia  
e-mail: nketova@sfedu.ru

**Виктор Николаевич Овчинников**

Заслуженный деятель науки РФ, доктор  
экономических наук, профессор кафедры  
«Управление развитием пространственно-  
экономических систем», Южный  
федеральный университет,  
Ростов-на-Дону, Россия  
e-mail: vovchinnikov@sfedu.ru

**Victor N. Ovchinnikov**

ORCID ID: 0000-0002-3975-0939  
Honored Scientist of the Russian Federation,  
Dr. Sc. (Economics), Professor of the  
Department of Management of the development  
of Spatial and Economic Systems, Southern  
Federal University, Rostov-on-Don, Russia  
e-mail: vovchinnikov @sfedu.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Кетова Н. П., Овчинников В.Н. Экологический менеджмент – инструментальный развития природосберегающих технологий // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 67-79.*

**Cite this article as:**

*Ketova N.P., Ovchinnikov V.N. Environmental management is a tool for the development of nature-friendly technologies // Actual Problems of Economics and Management. 2024. № 3 (43). P. 67-79. (in Russian).*

---

Статья поступила в редакцию 12.08.2024 г., принята к опубликованию 10.09.2024 г.

Т.В. Климанова

## РАЗДЕЛЕНИЕ СДЕЛКИ НА НЕСКОЛЬКО КОНТРАКТОВ КАК МОДЕЛЬ ПРОКЬЮРЕМЕНТ-УПРАВЛЕНИЯ

T.V. Klimanova

## DIVISION OF A TRANSACTION INTO SEVERAL CONTRACTS AS A PROCUREMENT-MANAGEMENT MODEL

Проведенное эмпирическое исследование показывает, что нечестный управленческий маневр диверсификации закупки не ограничивается ситуациями, когда несколько закупок у единственного контрагента де-факто представляют собой единую сделку. Автор провел анализ механизмов «дробления» конкурентных процедур, рассмотрел примеры использования «закупок с полки» как инструмента разделения сделки. Выявлено, что заказчики проводят несколько аукционов или конкурсов на небольшие суммы, чтобы избежать запрета на поставку продукции иностранных производителей или предъявления требования членства участника торгов в саморегулируемой организации. Возрастающая популярность такой прокьюремент-модели удовлетворения нужд в товарах, работах, услугах кроется в отсутствии правового регулирования. Выявленный пробел, по мнению автора, может быть ликвидирован введением в юридический оборот дефиниции «дробление закупок», а в административную практику – ответственности за подобные действия.

*Ключевые слова:* контрактная система, дробление конкурентных закупок, диверсификация конкурентных процедур, обход правовых норм, прокьюремент-управление

### Введение

В исследовательской практике немало научно-прикладных работ, темой которых является анализ причинно-следственных связей и недобросовестного поведения заказчиков в случаях, когда де-факто единая сделка, совершаемая в рамках регламентированных закупочных процедур, разделяется на несколько закупок. Однако во всех случаях авторы

The conducted empirical research reveals that dishonest management maneuvers in procurement diversification are not limited to situations where multiple purchases from a single contractor actually represent a single transaction. The author has analyzed the mechanisms of fragmentation of competitive procedures and examined examples of using off-the-shelf purchases as a way to divide a transaction. It has been found that customers conduct multiple auctions or competitions for smaller amounts in order to avoid restrictions on the supply of goods from foreign manufacturers or membership requirements in self-regulating organizations. The increasing popularity of this procurement model to meet needs for goods, works, and services can be attributed to the lack of legal regulations. The author believes that the identified issue can be addressed by introducing the concept of procurement fragmentation into legal discourse and holding individuals responsible for such actions in administrative practice.

*Keywords:* contract system, fragmentation of competitive procurement, diversification of competitive procedures, circumvention of legal norms, procurement management

ведут речь о так называемом «дроблении» закупки на сумму, не превышающую лимита на заключение контрактов во внеконкурентной среде. Это позволяет оформить сделку с единственным поставщиком [1; 2].

В разные периоды действия Федерального закона № 44-ФЗ [3] пороговыми ценовыми значениями для заключения контракта напрямую с контрагентом (без ограничений и согласований) являлись 100 тыс. руб., 300 тыс. руб., с 2020 года – 600 тыс. руб. [3, п. 4 ч. 1 ст. 93] либо 400 тыс. руб., также с 2020 года – 600 тыс. руб. [3, п. 5 ч. 1 ст. 93]. В случае когда число закупок малого объема с одним и тем же предметом, оформленных в один день или краткосрочный период, а совокупность цен контрактов возрастает до уровня, который предполагает проведение конкурентных процедур, заказчик неминуемо попадает в поле зрения контрольных [4] или надзорных органов [5]. Их реакция на очевидные манипуляции с правовой основой осуществления закупок малого объема, общая стоимость которых требовала от бюджетополучателя объявлять торги, чреватые как административным взысканием, так и признанием сделок ничтожными [6]. Центральный нарратив обвинительных кейсов – сделка совершена вопреки императиву не допускать действий, ограничивающих конкуренцию [3, ст. 8], и запрету на действия, противоречащие законодательству о контрактной системе. Потенциалом противостояния неосмотрительности заказчиков, приобретающих одноименную продукцию, заключая нескольких контрактов, обладает прокьюремент-управление. Его акторами выступают учредители организаций-заказчиков. В случае если органы управления закупками последовательно следуют принципам контрактной системы, негативные практики разделения закупки на несколько незначительных по цене частей отсутствуют в деятельности заказчиков. Однако на текущем этапе центры управления закупочной деятельностью заказчиков акцент делают на стопроцентном освоении выделенных бюджетных ассигнований. Корректность действий заказчиков уходит на второй план и препятствует грамотной реализации прокьюремент-стратегий.

Живой интерес к фактам использования формата закупок малого объема в обход торгов проявляют лишь органы контроля, делая упор на анализе закупок у единственного поставщика. При этом вне поля их зрения остаются манипуляции заказчиков со снижением предельной стоимости контракта до того предела НМЦК, когда возможно изменить одно конкурентное основание определения контрагента на иное. Причина в том, что по формальному принципу объявление (условно) несколько запросов котировок вместо одного аукциона не мешает конкурентной борьбе.

Исследование фактических обстоятельств выстраивания деловых отношений при таком подходе к организации закупок указывает на пренебрежение принципами контрактной системы [3, ст. 6] и на то, что такая модель – правовая ширма, позволяющая формально выполнить негласные правила выбора контрагента, пренебрегая постулатами закупочного законодательства

Данная статья очерчивает круг вопросов, связанных с делением заказчиками имеющейся потребности в товарах, работах, услугах в архитектуре конкурентных закупок. Ее результат дает основания предложить более широкую трактовку неофициальному термину «дробление закупок».

В связи с этим целью исследования является выявление в осуществленных заказчиками конкурентных процедурах определения контрагента факторов разделения единой хозяйственной операции на несколько самостоятельных сделок, что позволило не применять то или иное правовое предписание и могло повлиять на снижение деловой активности на этапе подачи заявок на участие в торгах. Дефрагментация потребности заказчика на несколько конкурентных закупок сужает число участников торгов. Это установлено в результате контент-анализа предметов и документов закупок. Данный вывод следует классифицировать как теоретический вклад в исследовательскую кампанию взаимозависимости уровня конкуренции на торгах от условий контрактных обязательств.

## Теоретический анализ

### «Дробление» закупок: теоретический фреймворк

За 10-летие правоприменения законодательства о контрактной системе достоянием гласности стало много примеров, когда по итогам контрольных мероприятий заказчикам и их партнерам, заключившим контракт в отсутствие конкурентной борьбы, были предъявлены обвинения в противозаконных действиях и нарушении принципов антимонопольного регулирования. Реализованная схема оформления договорных отношений, позволившая не публиковать извещение о торгах, поименована как «дробление» единой сделки на несколько закупок малого объема. Несмотря на это, в правовом поле дефиниция «дробление закупок» закрепления не получили. Это не стало препятствием для исследователей, в чью зону научных интересов входила тема преднамеренного ухода от оформления контракта по итогам торгов в пользу внеконкурентных оснований оформления отношений, предложить свои трактовки рассматриваемого понятия. Приведем некоторые из них (рис. 1).



Рис. 1. Предлагаемые экспертами формулировки понятия «дробление закупки» (составлено автором на основе [7, 8, 9])

Путем систематизации правоприменительной и судебной практики исследователи сформировали составные части понятия «дробление», включающего как тождественность приобретаемой продукции, так и воспрепятствование конкурентной борьбе при оформлении обязательственных правоотношений. Свод таких сведений на рис. 2.

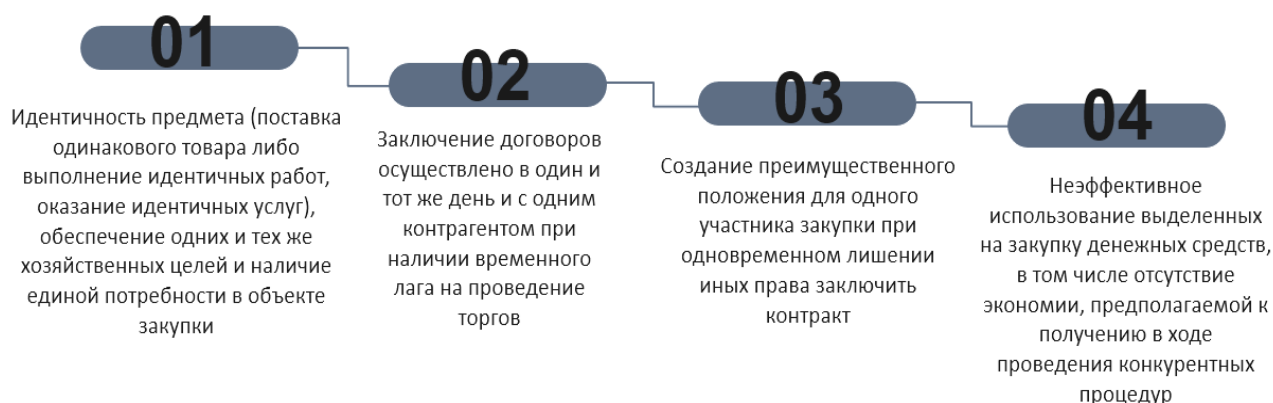


Рис. 2. Признаки «дробления» единой сделки на несколько договорных отношений (составлено автором на основе [10])

Их перечень может быть расширен за счет таких практик как:

– заключение контрактов может не состояться в один день, а быть осуществлено в краткосрочный период (растиражированным примером является заключение пяти контрактов на поставку продуктов питания в мае и в том же году ежемесячно с августа по ноябрь [11]. В законодательстве лимит на оформление договорных отношений таким образом не заявлен. Однако контрольные и судебные органы едины во мнении: хозяйственная операция, клонированная на несколько сделок с единственным экономическим субъектом, «не соответствует целям введения такой возможности заключения контракта без проведения конкурентных процедур» [12]);

– формирование «цепочки» закупок в целях решения конкретной задачи. В практике автора был случай, когда через «искусственное дробление» сделки заказчик проводил реконструкцию открытого бассейна на территории загородного лагеря. Сначала были оформлены контрактные отношения на замену инженерных сетей для подачи воды в бассейн и душевые, потом – на поставку бетона для подготовки чаши бассейна, потом – на приобретение отделочных материалов и т.д. Предмет и объект закупки в этом случае не были одинаковыми. Но каждая из названных хозяйственная операция бесполезна вне взаимосвязи с закупкой иных товаров и работ. Сбрав же воедино все такие контракты, очевидна единая цель оформленных отношений (ввод в строй бассейна).

В каждом отдельном случае оценка тому, являлись ли действия заказчика и его партнеров неправомерным уходом от проведения конкурентных процедур, дается с учетом контекста ситуации. Однако заказчику, давшему повод для подобного разбирательства и не желающему негативных для себя и/или контрагента последствий, важно доказать, что использованный прокьюремент-формат был целесообразнее реализации конкурентных закупок, потому что (условно) в условиях временного цейтнота провести торги не представлялось возможным.

Кроме того, заказчику, сделавшему ставку на неконкурентную основу выстраивания партнерских отношений, следует найти подтверждение «исключительности» ситуации, выходом из которой стало использование в качестве основания заключения контрактов формата «единственный поставщик». Ведь ранее неоднократно органы управления контрактной системой на федеральном уровне заявляли, что «осуществление закупки у единственного лица носит исключительный характер и может проводиться при отсутствии конкурентного рынка» [13]. Де-факто эта позиция – парафраз постулата, включенного в Руководство по внедрению Типового закона ЮНСИТРАЛ о закупках [14, п. 14].

Исследователь Кузнецов А.В., будучи представителем органа контроля, в действиях заказчика, отказавшегося от проведения одной закупки в пользу нескольких менее финансово-емких, выделяет следующие факторы мотивации [8, с. 38–39]:

– уйти от обязательной ценовой экспертизы (поясним: Департамент экономической политики и развития Москвы совместно с созданным в структуре госуправления названного региона Аналитическим центром осуществляют экспертизу начальной (максимальной) цены контрактов (НМЦК) с отдельными предметами при стоимости одной процедуры от 10 млн руб. Разделение потребности с такой финансовой емкостью на несколько закупок избавляет заказчика от превентивного контроля НМЦК);

– лоббирование интересов конкретного контрагента, с которым есть опыт взаимодействия, оценивается как гарантия должного исполнения обязательств по контракту (закупки малого объема позволяют оформить контракт с определенным хозяйствующим субъектом);

– избежать необходимости проходить «горнило» проверки документов закупки созданными органами власти межведомственными структурами, которые дают оценку обоснованности содержания пакета документов, проверяют соответствие всем нормам законодательства (примером таких понуждений на уровне может являться опыт Москвы и Московской области. В обоих субъектах страны региональными правовыми актами система закупок разделена на два уровня. К первому относят процедуры с отдельными предметами и определен-

ного стоимостного диапазона, определение поставщика по которым осуществляет Департамент по конкурентной политике Москвы или Комитет по конкурентной политике Подмосковья. Но прежде чем специалисты названных центральных исполнительных органов власти приступят к формированию извещения, закупочные документы будут проверены как сотрудниками уполномоченных органов, так и входящих в состав специальных рабочих групп представителями финансового ведомства, органа власти, в чьем подчинении находится заказчик, регионального контрольного управления, иных структур. К слову, в правовой базе столичного региона содержится декларация недопустимости деления закупок с целью ухода от рассмотрения уполномоченной в сфере закупок структурой. Такой прокьюремент-подход достоин тиражирования как минимум по той причине, что нивелирует риск недобросовестности заказчика на этапе предконтрактной подготовки. Но требует большей принципиальности от представителей превентивного контроля при оценке действий заказчиков, которые игнорируют положения документов, обходят директиву [15, извещения № 0848300049023001732, 0848300049023001733, 0848300049023001735]).

Считать приведенный перечень исчерпывающим нельзя. Дополнить его автор предлагает за счет результатов наблюдения за деятельностью заказчиков, результат эмпирического исследования.

### **Эмпирический анализ**

#### **Дефрагментация «конкурентной» потребности в продукции: правовая база**

При обсуждении темы «дробления» закупок основной претензией к заказчику становится создание неконкурентных условий получения контракта конкретным экономическим оператором. И это актуальная тема для обсуждения не только в России. Мораторий на «искусственное разделение партий товаров или пакетов услуг» в целях обхода «обеспечивающих более сильную конкуренцию методов закупок» заявлен в упомянутом выше Типовом законе ЮНСИСТРАЛ [14, п. 2 ст. 21].

В развитие данной нормы на современном этапе регулирования сферы публичных закупок Организация экономического сотрудничества и развития (The Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) распространила памятку с описанием действий контрактных управляющих, которые позволят избежать неоправданного генерирования значительного числа лотов закупок, негативно влияющих на уровень конкурентной борьбы при проведении госзакупок [16].

На этапе подготовки к проведению закупки заказчик должен изучить конъюнктуру товарного рынка и сделать все от него зависящее для нивелирования риска того, что разделение сделки на несколько составных частей станет прологом возникновения сговора между участниками закупки, нарушит принцип состязательности на этапе подачи заявок участниками. Такова магистральная линия документа [16].

В нашей стране на текущем этапе развития контрактной системы превалирует позиция о том, что проведение конкурентных процедур – залог развития деловой активности. А потому вопрос делотирования закупок на несколько частей, за которым кроется обход законодательных постулатов, не стал пока предметом научной и общественной дискуссии.

Автор считает, что нельзя проблематику «дробления» сделок ограничивать основаниями определения контрагента (конкурентный способ или закупка у единственного поставщика, подрядчика, исполнителя). Назрела необходимость пересмотра подходов к определению рамок такого явления, как «дробление» закупок. Использование подобных инструментов в прокьюремент-менеджменте имеет негативный окрас, так как направлено на неисполнение императивных норм законодательства и сужает рынок участников закупок. А именно противоправное ограничение конкуренции и является «целью «дробления» закупок, осуществляемых в рамках контрактного законодательства» [17, с. 222], в результате чего такие действия становятся синонимом дефиниции «обход закона» и указывают, что «обход» закона всегда связан с противоправной целью» [17, с. 223].

### Практики «дробления» единых сделок при проведении конкурентных процедур Делотирование «закупок с полки»

С 09.05.2023 Федеральный закон № 44-ФЗ либерализовал осуществление закупок у единственного поставщика на сумму до 5 млн руб., отменив годовой лимит на такие закупки отменен [3, ч. 12 ст. 93]. Это способствовало росту их популярности. С июля по октябрь 2023 года востребованность «закупок с полки» возросла в 25 раз [15]. При этом среднее количество ofert, к которым обращаются заказчики при определении поставщика, от квартала к кварталу снижалось и к 01.10.2023 составило всего 1,06 заявки на одну процедуру. Это почти вдвое ниже итогов закупочной кампании января–сентября 2022 года (сведения о случаях использования «электронного магазина» электронных площадок нарастающим итогом представлены на рис. 3, сравнение статистических данных за три квартала год к году – в табл. 1).



Рис. 3. Сведения о закупках, осуществленных в январе–сентябре 2023 года, на основании ч. 12 ст. 93 Федерального закона № 44-ФЗ, нарастающим итогом (составлено автором на основе данных [15])

Таблица 1 – Общие сведения о приобретении товаров в формате «закупки с полки»

| Показатель/каденция                                                      | Январь–сентябрь |        | Динамика (анализируемый период 2023 года к 2022 году) |                               |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|-------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                          | 2022            | 2023   | в абсолютном значении, ед. измерения                  | в относительном значении, раз |
| Количество закупок на основании ч. 12 ст. 93 Федерального закона № 44-ФЗ | 717             | 17 914 | 17 197                                                | 24,98                         |
| Общая стоимость таких закупок, млрд руб.                                 | 1,1             | 7,3    | 6,2                                                   | 6,64                          |
| Среднее количество заявок на одну процедуру, ед.                         | 2,05            | 1,06   | -0,99                                                 | -0,5                          |

По оценкам экспертов, столь низкая активность экономических агентов связана с их нежеланием нести операционные расходы, формируя и направляя на электронные площадки oferty в отношении товаров, которые с высокой долей вероятности не будут востребованы заказчиками через формирование извещения в рамках ч. 12 ст. 93 Федерального закона № 44-ФЗ [3].

И те прайс-листы, к которым апеллируют операторы, чаще всего размещаются поставщиками по предварительной договоренности с конкретным заказчиком. В обучающих программах незауалированно коучи дают совет контрагентам: направьте оферту минимум за день до того, как «ваш» приобретатель разместит в ЕИС информацию о потребности именно в этой продукции.

Негативный итог инновационной формы сговора сторон сделки – отсутствие у добросовестных участников рынка перспектив заключить контракт при проведении «закупок с прилавка» и «потери» бюджета (сделки оформляются в подавляющем большинстве случаев по объявленной заказчиком стоимости, нередко завышенной). В подтверждение сказанного – две закупки, включенные в табл. 2, представляющие вариант ценового обхода обязанности проводить торги: при потребности в идентичном товаре на сумму около 10 млн руб. заказчик разделил сделку на две процедуры, разместил извещение в один день, контракты заключены по НМЦК с единственным участником.

Все перечисленные аспекты отражают составляющие «дробления» закупки, ранее приведенные на рис. 2.

Таблица 2 – Пример «дробления» потребности с применением формата «закупка с полки»

| Номер закупки в ЕИС [15]                   | Дата размещения извещения | НМЦК, руб.   | Количество участников торгов, ед. | Победитель закупки                                           | Ценовое предложение победителя, руб. |
|--------------------------------------------|---------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Предмет закупок: поставка топочного мазута |                           |              |                                   |                                                              |                                      |
| 0318100047923<br>000207                    | 07.09.2023                | 4 470 000,00 | 1                                 | ОБЩЕСТВО<br>С ОГРАНИЧЕННОЙ<br>ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ<br>«ТОПТРАНС» | 4 470 000,00                         |
| 0318100047923<br>000208                    |                           | 4 470 000,00 | 1                                 |                                                              | 4 470 000,00                         |

#### **Запрос котировок как вариант обхода стоимости закупки в 10 млн руб.**

В текущий период предельный ценовой размер определения контрагента посредством объявления запроса котировок – 10 млн руб. В течение года этот способ проведения закупок можно применять безлимитно.

Привлекательность такого варианта удовлетворения потребности в товаре, работе, услуге обусловлена более коротким в сравнении с аукционом и конкурсом сроком на подачу заявок (4 рабочих дня) и на заключение контракта (не менее двух рабочих дней после дня подведения итогов процедуры).

Эти факторы мотивируют заказчиков потребность в одной номенклатурной позиции обеспечивать посредством объявления нескольких запросов котировок. Примером может служить освоение более чем 30,1 млн руб. путем разделения общего объема закупки на четыре объявленных в один день (табл. 3). Результатом оказания услуг в каждой из них заявлена поставка 9 наименований сувенирной продукции, пять из которых (блокноты, рюкзаки, детские бейсболки и толстовки, значки) тиражом по 6437 штук являются идентичными во всех проведенных процедурах.

«Классические» признаки «дробления» закупок в перечисленных запросах котировок: тождественный предмет и объект, инициирование поиска исполнителя в один день, формирование условий исполнения обязательств таким образом, что в двух случаях отклик был получен только от одного экономического агента, в еще двух процедурах деловая активность была выше, но победителем признано одно лицо.

Таблица 3 – Пример «дробления» потребности с применением способа определения исполнителя – электронный запрос котировок

| Номер закупки в ЕИС<br>[15]                                                                                                             | Дата размещения извещения | НМЦК, руб.   | Количество участников торгов, ед. | Победитель закупки                                            | Ценовое предложение победителя, руб. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Предмет закупок: изготовление и доставка брендированной продукции в целях популяризации программы социальной активности «Орлята России» |                           |              |                                   |                                                               |                                      |
| 0373100136123000126                                                                                                                     | 23.11.2023                | 9 980 698,00 | 5                                 | ИБРАГИМОВ РУСТАМ<br>МАГОМЕДОВИЧ                               | 8 100 000,00                         |
| 0373100136123000128                                                                                                                     | 23.11.2023                | 5 136 757,92 | 4                                 |                                                               | 4 185 000,00                         |
| 0373100136123000127                                                                                                                     | 23.11.2023                | 8 061 003,68 | 1                                 | ОБЩЕСТВО<br>С ОГРАНИЧЕННОЙ<br>ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ<br>«ПАБЛИСИТИ» | 7 200 000,00                         |
| 0373100136123000129                                                                                                                     | 23.11.2023                | 6 924 040,81 | 1                                 |                                                               | 6 100 000,00                         |

#### Минимизация цены аукциона для ухода от исполнения требований нацрежима в закупках

Как можно заключить из вышеприведенных примеров декомпозиции цели закупки на самостоятельные части, наличие в законодательстве правовой нормы, основанной на ценовом пороге, порождает в кругах заказчиков контрполитику управления закупочной деятельностью. На поверхности обхода ограничений – снижение стоимости одной процедуры до того уровня, который в представлении заказчика упрощает закупочный процесс.

Одной из правовых норм, провоцирующих бюджетополучателей искать варианты преодоления юридической преграды, является положение о запрете приобретать иностранные товары при реализации политики протекционизма российских производителей. Из-под действия правительственного акта от 30.04.2020 № 616 выведены закупки продукции, оцененной менее чем в 300 тыс. руб./1 ед., и совокупность таких изделий при их суммарной стоимости до 1 млн руб.

Описанное исключение из общего правила парадигмы национального режима в закупках позволило заказчику приобрести 129 идентичных автоматизированных рабочих мест посредством объявления 13 электронных аукционах с НМЦК каждого из них менее 1 млн руб., а общий объем финансирования закупки компьютерного оборудования с одинаковыми характеристиками превысил 12,5 млн руб.

Как следует из сведений, приведенных в табл. 4, рынок по поставке одноименных товаров с одинаковыми характеристиками оказался поделен: только две организации выступили продавцами. Хотя участие в закупках принимало до четырех фирм, более чем в 2/3 закупок победителями признавались третьи лица. Однако на стадии подписания контракта они не акцептовали его содержание либо после заключения договорных обязательств реализовывался сценарий расторжения контракта по соглашению сторон. После этого сделка переоформлялась с контрагентом, название которого приведено в табл. 4.

На факт «дробления» единой сделки на 13 аукционов, перечисленных в табл. 4, помимо вышесказанного, указывает идентичность предмета и объекта закупок, непродолжительный период опубликования извещений о них, а также наименование бенефициара оформленных обязательственных правоотношений.

Таблица 4 – Пример «дробления» потребности с применением способа определения поставщика – электронный аукцион

| Номер извещения в ЕИС [15]             | Дата размещения извещения | НМЦК, руб. | Количество участников торгов, ед. | Экономический агент, исполнявший обязательства по контракту | Ценовое предложение контрагента, руб. |
|----------------------------------------|---------------------------|------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Предмет закупок: поставка оборудования |                           |            |                                   |                                                             |                                       |
| 0318100047922000076                    | 26.05.2022                | 971 100,00 | 2                                 | ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АТРИО-ГРУПП»      | 940 000,00                            |
| 0318100047922000090                    | 20.06.2022                | 971 100,00 | 3                                 |                                                             | 940 000,00                            |
| 0318100047922000079                    | 27.05.2022                | 971 100,00 | 3                                 | ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ПЕРВЫЙ ОЕМ»       | 830 290,50                            |
| 0318100047922000081                    | 30.05.2022                | 971 100,00 | 3                                 |                                                             | 823 000,00                            |
| 0318100047922000088                    | 02.06.2022                | 971 100,00 | 4                                 |                                                             | 869 133,50                            |
| 0318100047922000089                    | 02.06.2022                | 971 100,00 | 4                                 |                                                             | 869 133,50                            |
| 0318100047922000095                    | 02.06.2022                | 971 100,00 | 4                                 |                                                             | 864 279,00                            |
| 0318100047922000098                    | 07.06.2022                | 971 100,00 | 3                                 |                                                             | 898 267,50                            |
| 0318100047922000099                    | 10.06.2022                | 971 100,00 | 2                                 |                                                             | 961 388,50                            |
| 0318100047922000101                    | 10.06.2022                | 971 100,00 | 3                                 |                                                             | 867 521,08                            |
| 0318100047922000100                    | 14.06.2022                | 971 100,00 | 2                                 |                                                             | 961 388,50                            |
| 0318100047922000105                    | 14.06.2022                | 971 100,00 | 3                                 |                                                             | 961 384,50                            |
| 0318100047922000106                    | 20.06.2022                | 873 990,00 | 3                                 |                                                             | 865 250,05                            |

#### **Снижение цены открытых конкурсов для непредъявления требований о членстве в СРО**

Стремление заказчика оформить партнерские отношения с конкретной компанией подтолкнуло его к объявлению семи закупок, цель выполнения обязательств по которым – капитально отремонтировать стадион. Общая сумма выделенных на это в первой половине 2023 года средств составляла 66 млн руб. Разделив заранее известную потребность на семь этапов стоимостью до 10 млн руб. каждый (сведения в порядке возрастания этапов приведены в табл. 5), один из которых определялся как демонтаж прежнего оборудования стадиона, этапы со второго по шестой – как устройство покрытия футбольного поля, седьмой включал строительство кровли и устройство ливневой канализации, заказчик смог:

– не применять требования установленного на федеральном уровне порядка организации и проведения госэкспертизы проектной документации и не направлять смету на проверку;

– не предъявлять к участникам закупки требования об их членстве в саморегулируемых организациях в области строительства.

Обе правовые конструкции «активируются» при стоимости закупки от 10 млн руб.

В этом примере также прослеживаются черты «дробления»: заранее известная заказчику потребность, идентичный предмет лотов, отсутствие препятствий технологического или экономического характера, которые мешают провести одну закупку краткосрочный период объявления торгов, один контрагент, получивший заказ по стартовой стоимости.

Таблица 5 – Пример «дробления» потребности с применением способа определения поставщика – открытый конкурс на проведение работ по капремонту [3, ч. 1 п. 8 ст. 33 ФЗ]

| Номер закупки в ЕИС [15]                     | Дата размещения извещения | НМЦК, руб.   | Количество участников торгов, ед. | Экономический агент, исполнявший обязательства по контракту     | Ценовое предложение контрагента, руб. |
|----------------------------------------------|---------------------------|--------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Предмет закупки: капитальный ремонт стадиона |                           |              |                                   |                                                                 |                                       |
| 0375100001223000171                          | 01.06.2023                | 9 377 752,04 | 6                                 | ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ПОВОЛЖЬЕРЕГИОН СТРОЙ» | 9 377 752,04                          |
| 0375100001223000172                          | 01.06.2023                | 9 754 215,70 | 1                                 |                                                                 | 9 754 215,70                          |
| 0375100001223000173                          | 01.06.2023                | 9 281 502,37 | 3                                 |                                                                 | 9 281 502,37                          |
| 0375100001223000175                          | 02.06.2023                | 9 281 502,37 | 3                                 |                                                                 | 9 281 502,37                          |
| 0375100001223000176                          | 02.06.2023                | 9 281 502,37 | 3                                 |                                                                 | 9 281 502,37                          |
| 0375100001223000177                          | 02.06.2023                | 9 281 502,37 | 4                                 |                                                                 | 9 281 502,37                          |
| 0375100001223000178                          | 02.06.2023                | 9 742 022,78 | 2                                 |                                                                 | 9 742 022,78                          |

#### Раздвоение потребности в идентичной услуге как способ не проводить общественное обсуждение закупки

В этой части статьи речь пойдет о примере 2021 года. Заказчику необходимо было выбрать исполнителя услуг общественного питания на двухлетнюю каденцию (2022 и 2023 годы). Получателями услуги по обеим закупкам является один и тот же контингент несовершеннолетних, срок оказания услуг идентичен. Да и НМЦК практически одинаковая. На момент объявления закупок, названных в табл. 6, горнило общественного обсуждения следовало проходить процедурам стоимостью от 1 млрд руб. [3, ст. 20]. Разделение единой хозяйственной операции на два лота, о чем заявлено в предмете закупки фразами «лот 1» и «лот 2», позволило обойти законодательное требование о проведении публичной дискуссии в отношении закупки. Иные признаки «дробления» прослеживаются в том, что извещения размещены в один день, условия сформированы так, что в обоих случаях победу одержала одна организация, снизившая ценовое предложение в пределах погрешности.

Таблица 6 – Пример «дробления» потребности с применением способа определения поставщика – конкурс с ограниченным участием [исключен из Федерального закона № 44-ФЗ с 01.01.2022]

| Номер закупки в ЕИС<br>[15]                             | Дата размещения<br>извещения | НМЦК, руб.     | Количество<br>участников тор-<br>гов, ед. | Победитель<br>закупки                                                       | Ценовое<br>предложе-<br>ние побе-<br>дителя, руб. |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Предмет закупок: оказание услуги по организации питания |                              |                |                                           |                                                                             |                                                   |
| 0375100001221000468                                     | 09.11.2021                   | 999 980 340,51 | 2                                         | ЗАКРЫТОЕ<br>АКЦИОНЕРНОЕ<br>ОБЩЕСТВО<br>«КОМБИНАТ<br>ДОШКОЛЬНОГО<br>ПИТАНИЯ» | 936 243<br>595,19                                 |
| 0375100001221000470                                     | 09.11.2021                   | 999 714 050,97 | 2                                         |                                                                             | 935 994<br>426,03                                 |

### Результаты исследования

Приведенные примеры нельзя считать исчерпывающим перечнем потенциально возможных ситуаций, когда, злоупотребляя правом самостоятельно формировать закупочную политику и формально соблюдая предписанные нормы, заказчик де-факто действует в обход той или иной нормы законодательства о контрактной системе.

Очевидно, что, разделяя деловую операцию на несколько составляющих частей, роль которых отводится сепаратным закупкам и множеству контрактов, прокьюремент-менеджеры действуют не столь прямолинейно, как при «дроблении закупок» для их осуществления во внеконкурентной среде. Однако формальное сохранение состязательности как антимонопольной компоненты не позволяет уйти от таких признаков «дробления» в целях оформления договорных отношений с конкретным бизнес-партнером, как:

- объявление процедур в один день или в краткосрочный период;
- один и тот же объект и/или предмет закупок;
- применение доступных механизмов и инструментов управления сферой закупок таким образом, чтобы заключить два и более контрактов, представляющих единую сделку, с одним экономическим оператором либо с группой лиц, которые аффилированы либо имеют неформальные связи (выявить таковые есть возможность только у силовых структур).

Разделение заказчиком единой сделки на несколько процедур, пусть и конкурентных, создает для бюджетополучателя сложности, связанные с увеличенной нагрузкой на этапе предконтрактной подготовки (трудозатраты при подготовке пакета документов возрастают пропорционально числу закупок) и при исполнении обязательств, включая электронный формат оформления документов приемки. Кроме того, множественность процедур сопряжена с рисками на этапе исполнения контрактных обязательств. В их числе:

- если победу по закупкам с идентичными условиями, требованиями и заявленным результатом одержат разные экономические агенты, возникает риск несинхронного исполнения обязательств. А если речь идет об изготовлении (поставке) товаров (как в приведенном в табл. 3 примере с закупками услуг по изготовлению мерча), изделия, предназначенные конечным получателям, могут существенно отличаться, даже будучи признан-

ными соответствующим требованиям технического задания;

– невозможность исполнения обязательств (если смоделировать ситуацию, что победу в торгах на оказание услуг питания по двум называвшимся в табл. 6 процедурам одержат разные организации, то «двум хозяйкам» на одном пищеблоке не ужиться).

### **Заключение**

В статье аккумулируются ситуации, указывающие на создание конкурентного преимущества отдельным участникам закупок через декомпозицию единой потребности приобретения идентичных товаров, работ, услуг на несколько процедур. Выбор контрагента происходит в результате применения конкурентного способа проведения закупки. Несмотря на это, паттерны прокьюремент-стратегий, в том числе досрочное прекращение бизнес-отношений с очевидно нежелательными победителями торгов и перезаклучение контрактов с участником закупки, предложение которого на этапе подведения итогов было вторым или даже третьим, указывают на нечестный и непрозрачный подход взаимодействия с предпринимательским сообществом. В его основе лежит реализация обходного маневра, который выражен в разделении единой сделки на несколько контрактов, что, с одной стороны, позволяет уйти от обязанности исполнения тех или иных законодательных требований, а с другой – создать предпосылки для оформления обязательственных правоотношений со «своим» партнером.

Использование таких инструментов в закупочной менеджмент-модели имеет негативный окрас, так как направлено на неисполнение императивных норм законодательства либо на злоупотребление правом применения диспозитивных норм. По этой причине автор считает, что нельзя проблематику «дробления» сделок ограничивать неконкурентными основаниями заключения договорных отношений. Необходимо изменить систему оценок стратегии дефрагментирования закупок и ликвидировать правовой пробел, ввести понятие «дробление закупок» и административную ответственность за неподчинение директиве добросовестно вести закупочную деятельность. В качестве основы заградительных мер можно использовать положения Типового закона ЮНСИСТРАЛ, закрепившие запрет «дробления» закупочных процедур.

### **Список источников**

1. Аминев Ф.Г., Балякина Е.Б. О дроблении закупок в контрактной системе // Юрист-Правоведь. 2019. № 2 (89). С 67–71.
2. Рукавишников С.М. К вопросу о дроблении государственной и муниципальной закупки // Сибирское юридическое обозрение. 2019. Т. 16. № 2. С. 240–244.
3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // СПС Консультант.Плюс.
4. Ингушское УФАС «сорвало завесу» сговора // Сайт Управления антимонопольной службы по Республике Ингушетия. 23.11.2023. URL: <https://chein.fas.gov.ru/news/854>.
5. Постановление Арбитражного суда Поволжского округа от 28.08.2023 по делу № А55-25724/2022 // Объединенная картотека дел Арбитражных судов. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/d5bb41e1-800a-457e-a7fb-3568e1994a36>.
6. Определение Верховного суда Российской Федерации от 12.05.2022 № 310-ЭС22-6340 по делу № А09-4682/2021 // Объединенная картотека дел Арбитражных судов. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/b0eb988b-9f5d-46a8-a381-82fb79d7268d>.
7. Долгополова К. А. Квалификация действий заказчиков при искусственном «дроблении» закупок с целью исключения необходимости проведения конкурентных процедур: административная и судебная практика, критерии определения «дробления» // Тарифное

и антимонопольное регулирование предпринимательской деятельности. Челябинск: Цицеро, 2018. С. 125–128.

8. Кузнецов А.В. Как контролеры решают проблемы дробления и аффилированности закупок // Финконтроль. 2020. № 3. С. 38–41.

9. Ревнов Б.А. О некоторых вопросах заключения контракта с единственным поставщиком на сумму до 100 000 рублей безотносительно предмета закупки // Юридическая мысль. 2018. № 1 (105). С. 42–50.

10. Сочнева Е.Н., Червяков М.Э., Зырянова И.И. Нарушения конкурентных процедур при государственных закупках у единственного поставщика // Управление экономическими системами. 2018. № 9 (115). URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_35668276\\_19468514.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_35668276_19468514.pdf).

11. Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 03.04.2018 по делу № А18-546/2017 // Объединенная картотека дел Арбитражных судов. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/ce91dcdbd-2cbd-44df-b255-ccc6c57a6e88>.

12. Постановление Арбитражного суда Поволжского округа от 09.12.2019 № Ф06-54607/19 по делу № А65-6542/2019 // Объединенная картотека дел Арбитражных судов. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/e81e56a7-767b-4308-b86c-1accebf3773>.

13. Письмо Министерства экономического развития Российской Федерации от 29.03.2017 № Д28и-13538 // СПС КонсультантПлюс.

14. Типовой закон ЮНСИТРАЛ о закупках товаров (работ) и услуг (принят ЮНСИТРАЛ 15.06.1994) // СПС КонсультантПлюс.

15. Единая информационная система в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru>

16. Checklist for protecting competition when splitting contracts into lots. URL: <https://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/checklist-protecting-competition-splitting-contracts-lots.pdf>

17. Тарасов М.Ю., Ступаченко Е.В. Закупка у единственного поставщика: вопросы правоприменительной практики и совершенствования законодательства // ПРАВО И ГОСУДАРСТВО: теория и практика. 2023. № 10 (226). С. 220–224.

## References

1. Aminev F.G., Baliakina E.B. O droblenii zakupok v kontraktnoi sisteme [On the fragmentation of purchases in the contract system] // Iurist-Pravoved, 2019, no. 2 (89), pp. 67–71 (in Russian).

2. Rukavishnikov S.M. K voprosu o droblenii gosudarstvennoi i munitsipal'noi zakupki [On the issue of dividing state and municipal procurement] // Sibirskoe iuridicheskoe obozrenie, 2019. Tom 16, no. 2, pp. 240–244 (in Russian).

3. Federal'nyi zakon ot 05.04.2013 no. 44-FZ «O kontraktnoi sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlia obespecheniia gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd» [On the contract system in state and municipal procurement of goods, works and services] // SPS Konsul'tant.Plus (in Russian).

4. Ingushskoe UFAS «sorvalo zavesu» sgovora [Ingush UFAS "lifted the veil" on a conspiracy] // Sait Upravleniia antimonopol'noi sluzhby po Respublike Ingushetiia, 23.11.2023. – URL: <https://che-in.fas.gov.ru/news/854> (in Russian).

5. Postanovlenie Arbitrazhnogo suda Povolzhskogo okruga ot 28.08.2023 po delu no. A55-25724/2022 [Arbitration court decision no. A55-25724/2022] // Ob"edinennaia kartoteka del Arbitrazhnykh sudov. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/d5bb41e1-800a-457e-a7fb-3568e1994a36> (in Russian).

6. Opredelenie Verkhovnogo suda Rossiiskoi Federatsii ot 12.05.2022 № 310-ES22-6340 po delu no. A09-4682/2021 [Supreme Court ruling no. A09-4682/2021] // Ob"edinennaia

kartoteka del Arbitrazhnykh sudov. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/b0eb988b-9f5d-46a8-a381-82fb79d7268d> (in Russian).

7. Dolgoplova K. A. Kvalifikatsiia deistvii zakazchikov pri iskusstvennom «droblenii» zakupok s tsel'iu isklucheniia neobkhodimosti provedeniia konkurentnykh protsedur: administrativnaia i sudebnaia praktika, kriterii opredeleniia «drobleniia» [Qualification of actions by customers in cases of artificial procurement fragmentation to avoid competitive procedures: administrative and judicial practices, criteria for determining fragmentation] // Tarifnoe i antimonopol'noe regulirovanie predprinimatel'skoi deiatel'nosti. Cheliabinsk: Tsitsero, 2018, P. 125–128 (in Russian).

8. Kuznetsov A.V. Kak kontroly reshait problemy drobleniia i affilirovannosti zakupok [How controllers address issues of procurement fragmentation and affiliation] // Finkontrol', 2020/ no. 3. P. 38-41 (in Russian).

9. Revnov B.A. O nekotorykh voprosakh zakliucheniia kontrakta s edinstvennym postavshchikom na summu do 100 000 rublei bezotnositel'no predmeta zakupki [On certain issues of concluding a contract with a single supplier for an amount up to 100.000 rubles, regardless of the subject of procurement] // Iuridicheskaiia mysl', 2018, no. 1 (105), P. 42–50 (in Russian).

10. Sochneva E.N., Chervikov M.E., Zyrianova I.I. Narusheniia konkurentnykh protsedur pri gosudarstvennykh zakupkakh u edinstvennogo postavshchika [Violations of competitive procedures in public procurement from a single supplier] // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami, 2018, no. 9 (115). – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_35668276\\_19468514.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_35668276_19468514.pdf) (in Russian).

11. Postanovlenie Arbitrazhnogo suda Severo-Kavkazskogo okruga ot 03.04.2018 po delu no. A18-546/2017 [Arbitration court decision no. A18-546/2017] // Ob"edinennaia kartoteka del Arbitrazhnykh sudov. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/ce91dcbd-2cbd-44df-b255-ccc6c57a6e88>. (in Russian).

12. Postanovlenie Arbitrazhnogo suda Povolzhskogo okruga ot 09.12.2019 no. F06-54607/19 po delu no. A65-6542/2019 [Arbitration court decision no. A65-6542/2019] // Ob"edinennaia kartoteka del Arbitrazhnykh sudov. – URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/e81e56a7-767b-4308-b86c-1accebf3773> (in Russian).

13. Pis'mo Ministerstva ekonomicheskogo razvitiia Rossiiskoi Federatsii ot 29.03.2017 no. D28i-13538 // SPS Konsul'tantPlius (in Russian).

14. Tipovoi zakon IuNSITRAL o zakupkakh tovarov (rabot) i uslug [UNCITRAL Model Law on Procurement of Goods, Construction and Services (1994)] // SPS Konsul'tant.Plius (in Russian).

15. Edinaia informatsionnaia sistema v sfere zakupok. URL: <https://zakupki.gov.ru>

16. Checklist for protecting competition when splitting contracts into lots. URL: <https://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/checklist-protecting-competition-splitting-contracts-lots.pdf>.

17. Tarasov M.Iu., Stupachenko E.V. Zakupka u edinstvennogo postavshchika: voprosy pravoprimeritel'noi praktiki i sovershenstvovaniia zakonodatel'stva [Procurement from a single supplier: issues of law enforcement practice and improving legislation] // PRAVO I GOSUDARSTVO: teoriia i praktika. 2023. no. 10 (226). P. 220–224 (in Russian).

**Татьяна Викторовна Климанова**

аспирант кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления, Государственный университет просвещения, Мытищи Московской области, Россия  
e-mail: [tatiana.klim@mail.ru](mailto:tatiana.klim@mail.ru)

**Tatiana V. Klimanova**

ORCID ID: 0009-0006-4828-6084  
Postgraduate student of the Department of Public Procurement, Management and Public Administration, State University of Education, Mytishchi, Russia  
e-mail: [tatiana.klim@mail.ru](mailto:tatiana.klim@mail.ru)

---

Образец для цитирования:

*Климанова Т.В.* Разделение сделки на несколько контрактов как модель прокьюремент-управления // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 80-94.

Cite this article as:

*Klimanova T.V.* Division of a transaction into several contracts as a procurement-management model // Actual problems of economics and management. 2024. № 3 (43). P. 80-94.

---

Статья поступила в редакцию 28.05.2024 г., принята к опубликованию 28.06.2024 г.

УДК 338.24

С.Н. Яшин, Н.С. Соменкова, М.С. Алексеев

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
КАК ОДНО ИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

S.N. Yashin, N.S. Somenkova, M.S. Alekseev

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED  
BUSINESSES AS ONE OF THE PRIORITY AREAS OF  
SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPALITY**

В статье представлен экономико-статистический анализ развития субъектов малого и среднего предпринимательства Городецкого муниципального округа Нижегородской области. Обосновано влияние государственной поддержки на показатели деятельности малых и средних предприятий. Разработаны предложения по совершенствованию мер поддержки малого и среднего предпринимательства, реализация которых позволит улучшить финансовые результаты предпринимательской деятельности.

*Ключевые слова:* государственная поддержка, инфраструктура поддержки, малое и среднее предпринимательство, эффективность

This paper presents an economic and statistical analysis of the development of small and medium-sized businesses in the Gorodets municipal district of the Nizhny Novgorod region. It also examines the influence of government support measures on the activities of these companies and proposes improvements to enhance their financial performance.

*Keywords:* government support, infrastructure support, small and medium-sized businesses, efficiency

**Введение**

Субъекты малого и среднего предпринимательства являются неотъемлемой частью муниципальной экономики, обеспечивают основные потребности современного общества. В актуальных условиях негативного воздействия внешних факторов на функционирование российского бизнес-сообщества повышается функциональная значимость предпринимательского института в трансформации экономики на микро, мезо и макро-уровнях.

Традиционным атрибутом устойчивого социально-экономического развития любой территории является конкурентоспособный предпринимательский сектор, определяющий динамику производства товаров и услуг, поступлений в доходную часть бюджетов, а также занятости населения на конкретной территории. Системообразующим драйвером процесса реформирования народнохозяйственного комплекса является эффек-

тивное администрирование на уровне муниципального образования, региона и страны в целом.

Как отмечают ученые [1-5], эффективное и динамичное развитие субъектов малого и среднего предпринимательства не является возможным без системной организации поддержки со стороны государства. В связи с этим возрастают актуальность и практическое значение изучения вопроса повышения эффективности деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства на основе совершенствования мер поддержки, что и определило цель данного исследования.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- проанализировать развитие малого и среднего предпринимательства на примере Городецкого муниципального округа Нижегородской области;
- оценить влияние мер поддержки на результаты деятельности малых и средних предприятий;
- разработать предложения по совершенствованию мер поддержки малого и среднего предпринимательства.

### **Теоретический анализ**

Основой для формирования системы государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства (далее МСП) является Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [6]. В данном законе определены основные формы поддержки субъектов МСП, в том числе финансовая, имущественная, информационная, консультационная, поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников малых и средних предприятий.

О значимости совершенствования мер поддержки МСП свидетельствует разработка и утверждение «Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» [7]. Особое внимание в Стратегии уделяется развитию инфраструктуры поддержки МСП. Таким образом, системная организация поддержки МСП является приоритетным направлением государственной политики в системе вызовов и угроз экономической безопасности России.

Анализ научных публикаций показал, что вопросы поддержки малого и среднего предпринимательства рассматриваются многими учеными. Так, в работе [8] проанализировано влияние имущественных мер поддержки на результаты деятельности МСП, в [9-11] проведена оценка результативности финансовых мер поддержки МСП, в [12] рассмотрены антикризисные меры, направленные на поддержку МСП в условиях антироссийских санкций.

В статье [13] представлена оценка влияния форм государственной поддержки на показатели деятельности МСП. В частности, выявлено значительное влияние инновационной и финансовой поддержки на выживаемость МСП. Отмечается, что у получателей поддержки прирост среднего дохода в период 2020-2021 гг. составил 28,6 %, т. е. в два раза выше, чем у МСП, которые не получили поддержку [13].

При этом недостаточно изученными остаются вопросы повышения эффективности деятельности МСП на основе совершенствования мер поддержки.

### **Эмпирический анализ**

В рамках исследования авторами в качестве объекта анализа взят за основу Городецкий муниципальный округ Нижегородской области, сочетающий в себе как исторически сложившийся солидный сектор крупного бизнеса, представленный ПАО «Заволжский

моторный завод», ООО «Городецкий судоремонтный завод», ООО «Язаки Волга», так и динамично развивающийся предпринимательский кластер.

Эмпирической базой исследования являются отчеты главы Городецкого муниципального округа за период 2019-2023 гг. [14].

В целях формирования эффективной конкурентной среды как фактора многополярности локального рынка в последние годы одним из приоритетных направлений местного самоуправления Городецкого округа является деятельность, направленная на увеличение доли малых и средних форм хозяйствующих субъектов в экономической конъюнктуре округа и обеспечение благоприятных условий для их развития.

На начало 2024 года предпринимательский сектор Городецкого муниципального округа насчитывает 2462 единицы субъектов, на которых занято 11,3 % от трудоспособного населения округа, при показателе отгрузки товаров, выполненных работ и услуг в 13,2 миллиардов рублей [14].

Отраслевая структура хозяйствующих субъектов округа по видам экономической деятельности представлена свойственным для анализируемого сектора преобладанием оптовой и розничной торговли (37,0 %), обрабатывающего производства (11,5 %), строительства (9,1 %), транспортировки и хранения (8,9 %) (рис. 1).

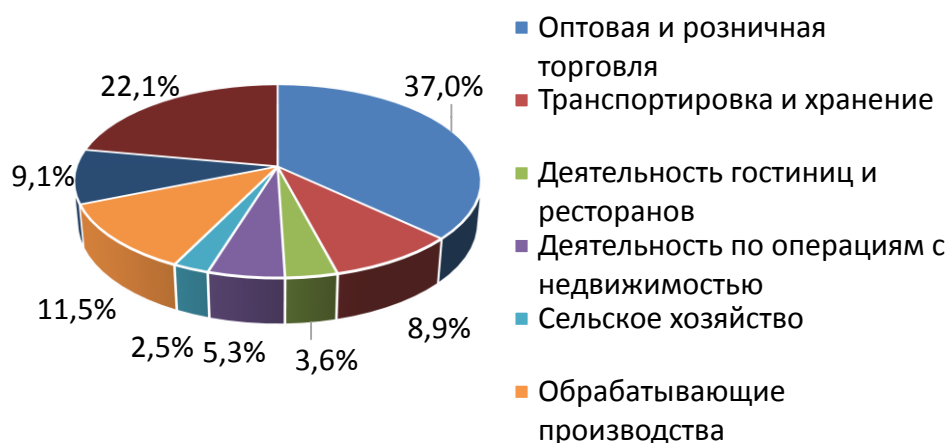


Рис. 1. Структура предпринимательского сообщества Городецкого муниципального округа по итогам 2023 г.

Объективная оценка итогов деятельности органов местного самоуправления Городецкого округа формируется на основании рейтинга муниципальных образований Нижегородской области по развитию предпринимательства и привлечению инвестиций. В 2021 и 2022 годах Городецкий округ занимал 2 и 3 место соответственно среди 52 муниципальных образований региона, что дополнительно подчеркивает актуальность исследования местных практик по поддержке и развитию предпринимательского сектора.

В исследовании проведен анализ динамики основных показателей, описывающих состояние бизнес-сообщества, его совокупной поддержки в период с 2019 г. по 2023 г. (табл. 1), на основании которых выявлена эффективность текущих мер, а также предложены направления по их совершенствованию.

Таблица 1 – Динамика развития сферы малого и среднего предпринимательства на территории Городецкого муниципального округа 2019-2023 гг.

| Показатель                      | Год  |      |      |      |      | Темпы прироста 2023/2019 гг., % | Темпы прироста 2023/2022 гг., % |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|---------------------------------|---------------------------------|
|                                 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |                                 |                                 |
| Количество субъектов МСП, ед.   | 2393 | 2259 | 2308 | 2306 | 2462 | 2,9                             | 6,8                             |
| Оборот субъектов МСП, млрд руб. | 7,8  | 6,9  | 8,2  | 10,4 | 13,2 | 69,2                            | 26,9                            |

Несмотря на затяжную кризисную ситуацию, вызванную началом пандемии COVID-19 и введением в начале 2022 года беспрецедентных дополнительных санкций, направленных против отечественной экономики, по итогам 2023 года в Городецком муниципальном округе зафиксирован прирост количества субъектов малого и среднего предпринимательства на 69 единиц (2,9 %) относительно 2019 года, что обусловлено эффективностью антикризисной политики. В период с 2020 по 2022 годы удалось стабилизировать ситуацию в предпринимательской среде округа за счет масштабных и всесторонних мер государственной поддержки, о чем свидетельствует темп прироста показателя количества субъектов в 2021 году (на 2,2 %), 2022 году (на 2,1 %) и 2023 году (на 8,9 %) относительно 2020 года.

Ключевым показателем, отображающим результат функционирования предпринимательского сектора в округе, является ежегодный оборот малых и средних предприятий. За последние 5 лет наблюдается увеличение указанного показателя на 69,2 %. При этом относительно 2022 года оборот хозяйствующих субъектов увеличился более чем на четверть (26,9 %).

В целях смягчения колебаний экономической конъюнктуры, вызванных экономическими ограничениями, в округе действуют различные меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, основанные на профильной муниципальной программе при государственной финансовой поддержке из бюджета Нижегородской области. Предлагается разделить текущую поддержку на два основных направления:

–информационно-консультационная помощь, реализуемая в целях вовлечения в предпринимательскую деятельность новых бизнес-резидентов, а также усиления рыночных позиций действующих хозяйствующих субъектов. Указанное направление включает предоставление информации об актуальных программах поддержки, организацию мероприятий PR-характера в бизнес-среде (конференции, семинары, форумы, тренинги, курсы);

–финансово-имущественная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций, образующих инфраструктуру поддержки (субсидирование части затрат, связанных с приобретением оборудования, уплатой аванса при лизинге, обеспечение деятельности бизнес-инкубаторов и профильных автономных некоммерческих организаций).

Наиболее востребованной и эффективной мерой муниципальной поддержки предпринимательского сообщества является прямая финансовая помощь, которая предполагает снижение нагрузки на предпринимателей в части издержек, возникающих в процессе запуска и расширения бизнеса.

За период с 2019 года по 2023 год среднее значение количества получателей финансовой поддержки среди субъектов бизнес-сообщества округа ежегодно составляло 36 единиц. Важно отметить тенденцию роста как количества получателей поддержки, так и

ее совокупный объем, которая характерна наиболее острому кризисному периоду с 2020 по 2022 годы (табл. 2).

Таблица 2 – Динамика мер финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Городецком муниципальном округе 2019-2023 гг.

| Показатель                                                     | Год  |      |      |      |      | Темпы прироста 2023/2019 гг., % | Темпы прироста (убыли) 2023/2022 гг., % |
|----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|---------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |                                 |                                         |
| Количество субъектов МСП, получивших финансовую поддержку, ед. | 15   | 72   | 42   | 29   | 20   | 33,3                            | -31,0                                   |
| Объем финансовой поддержки, млн руб.                           | 8,0  | 31,2 | 37,0 | 34,2 | 16,3 | 103,8                           | -52,3                                   |

В связи с этим закономерно снижение указанных показателей по итогам 2023 года, вызванное прекращением предоставления антиковидных мер поддержки малым и средним хозяйствующим субъектам на территории округа в конце 2021 года.

Эффективность мер поддержки городецкого предпринимательского сектора, предоставляемых в период с 2018 по 2022 год, прослеживается на основе интегрального показателя экономического развития муниципальных образований Нижегородской области (рис. 2).

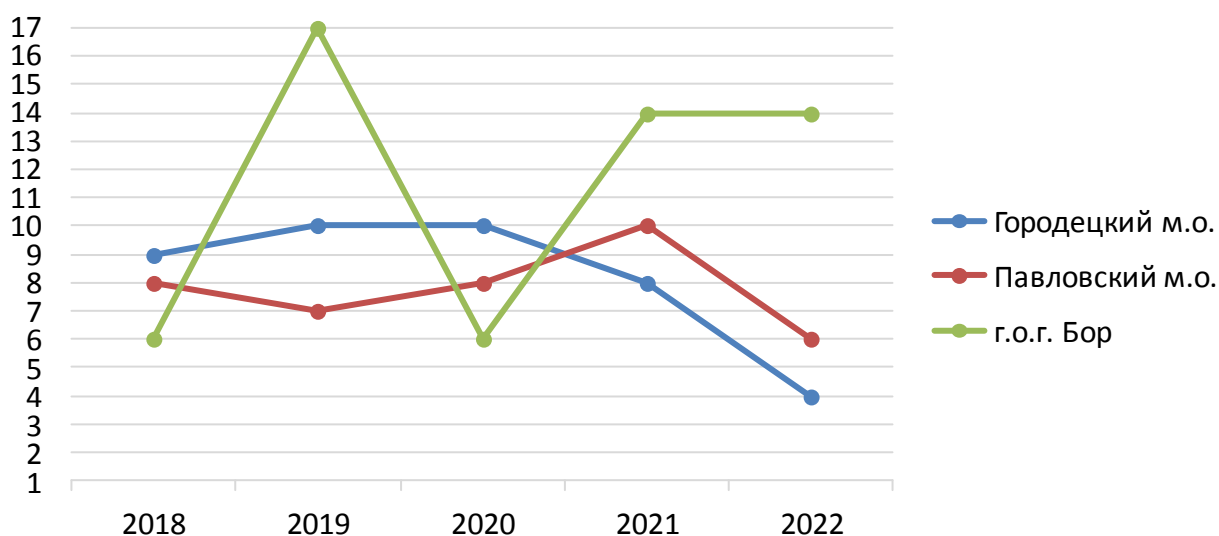


Рис. 2. Динамика интегрального показателя экономического развития муниципальных образований Нижегородской области в 2018-2022 гг.

По итогам сравнительного анализа Городецкого муниципального округа с аналогичными по социально-экономическим характеристикам муниципальными образованиями региона, отмечается положительная динамика округа по интегральному экономическому показателю. За последние пять лет округ смог войти в топ-5 муниципальных образований по экономическому развитию в Нижегородской области.

### **Результаты исследований**

Во многом текущее социально-экономическое положение муниципального образования обусловлено сформированным инвестиционно-предпринимательским климатом, как результатом рациональной политики, реализуемой на местном уровне, в условиях дефицита ресурсов с точечным привлечением государственных источников финансирования.

При этом городецкому бизнес-сообществу свойственны ряд устоявшихся факторов, негативно влияющих на его текущую деятельность и стратегический потенциал. К данной категории можно отнести барьеры финансового, административного, кадрового и имущественного характера.

По мнению авторов, минимизация вышеуказанных факторов возможна за счет реализации следующих направлений:

#### **Повышение взаимодействия между органами местного самоуправления округа и региональными органами власти в части поддержки и развития предпринимательства.**

Данное направление основывается на концепции привлечения дополнительных региональных ресурсов при получении обратного положительного экономического эффекта на локальном и региональном уровнях.

Антикризисная практика 2020-2021 годов наглядно продемонстрировала важность финансового обеспечения профильных муниципальных программ. Благодаря четырехкратному повышению показателя среднего объема финансирования мероприятий (с 8,3 млн руб. до 34,1 млн руб.), направленных на развитие предпринимательства муниципального образования, удалось снизить влияние внешних факторов, а также улучшить качество и количество, предоставляемых мер поддержки.

Поэтому в целях дальнейшего устойчивого развития предпринимательского сообщества, особенно в условиях влияния экономического кризиса и его последствий, рекомендуется увеличить лимиты на поддержку бизнеса. В случае предоставления дополнительных лимитов на муниципальный уровень, возможно уменьшение административных издержек, возникающих при получении прямой поддержки субъектами малого и среднего бизнеса, за счет наиболее тесного взаимодействия объекта и субъекта поддержки на локальном уровне.

Другой формой структурного взаимодействия уровней власти является проведение мероприятий, способствующих акселерации местных производителей за счет продвижения их товаров и услуг на новые рынки сбыта как внутри Российской Федерации, так и за ее пределами. Актуальность направления обусловлена протекающими процессами формирования новых экономических связей Российской Федерации с другими странами мира.

#### **Повышение взаимодействия между крупным, средним и малым бизнесом в границах округа**

Межуровневая кооперация бизнеса на территории округа позволит воспользоваться сильными сторонами для минимизации слабых сторон среди бизнес-резидентов, вовлеченных в данный процесс.

Стоит отметить уже существующую 37-летнюю практику ежегодного подписания договоров «Содружество» между бизнесом и органами местного самоуправления для совместного решения социально-значимых задач на территории Городецкого округа. Текущие процессы и связи можно использовать в качестве стартовой платформы по дальнейшему развитию бизнес-кооперации в целях улучшения экономических показателей муниципального образования.

В рамках взаимодействия предлагается запуск механизмов по использованию свободных инфраструктурных площадок крупных предприятий округа на взаимовыгодных

условиях, реализация программ льготной переадресации муниципального имущества в пользование предпринимателям округа, сохранение льгот по уплате арендной и коммунальной платы за муниципальное имущество, предоставленное в аренду профильным и инфраструктурам организациям.

### **Повышение кадрового обеспечения малых и средних предприятий в отраслях с наиболее высоким потенциалом экономического роста Городецкого муниципального округа**

Реализация направления основана на системном взаимодействии организаций, образующих инфраструктуру поддержки предпринимательства (МБУ «Бизнес-инкубатор Городецкого муниципального округа», МБУ «Заволжский бизнес-инкубатор», АНО «Городецкий центр развития малого бизнеса», АНО «Заволжский центр поддержки предпринимательства»), предпринимательского сектора, органов государственной власти, местного самоуправления и базового средне-профессионального образовательного учреждения округа – ГАПОУ «Городецкий Губернский колледж».

Результат системного взаимодействия видится с точки зрения подготовки необходимого количества кадров начального звена, с целью минимизации кадрового голода, и повышении квалификации персонала для удержания уже «выращенных» кадров, на базе вышеуказанных профильных и образовательных организаций при финансовой и административной поддержке со стороны региональных органов власти.

Целесообразно сделать упор на таких отраслях, как промышленность, туризм, сельское хозяйство, которые наиболее динамично развиваются в Городецком округе, а также имеют стратегическое значение в развитии Нижегородской области.

Подобную практику устранения кадрового дефицита возможно распространить и на иные муниципальные округа Нижегородской области, имеющие профессиональные образовательные организации (вузы, техникумы).

Следовательно, к фундаментальным точкам повышения эффективности деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в муниципальных образованиях можно отнести следующее:

- выработка четкой стратегии развития сферы малого и среднего предпринимательства с учетом исторически сложившейся экономической специфики и конъюнктуры муниципального образования. Внимание к конкурентным преимуществам экономики муниципалитета может стать драйвером для поэтапного развития остальных локальных отраслей, формирующихся по остаточному принципу;

- максимальная мобилизация всевозможных локальных ресурсов и кооперация органов местного самоуправления, подведомственных организаций (учреждений) с местным бизнес-сообществом для достижения общей стратегической цели – развитие отдельно взятого предприятия, как фактор устойчивого развития всей экономики муниципального образования.

- точечное привлечение государственных ресурсов на взаимовыгодных условиях как для экономики конкретного муниципального образования, так и экономики всего субъекта Российской Федерации. Рационально использовать муниципальные практики, которые найдут последующий отклик на уровне региона, посредством решения текущих проблем и (или) достижения стратегических социально-экономических целей субъекта Российской Федерации.

В целях оценки перспектив городецкого бизнес-сообщества в краткосрочном периоде авторами исследования составлен прогноз по одному из ключевых показателей развития сферы до 2026 года (рис. 3).

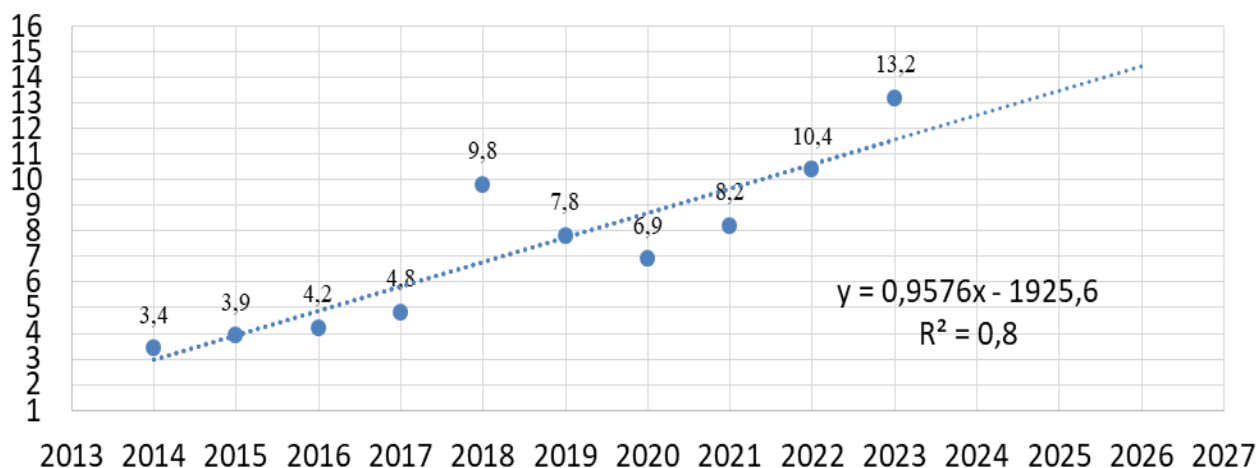


Рис. 3. Прогноз оборота субъектов малого и среднего предпринимательства в Городецком муниципальном округе 2024-2026 годы, млрд руб.

За основу прогноза взят оборот субъектов малого и среднего предпринимательства, как наиболее объективный показатель, влияющий на предпринимательскую конъюнктуру территории: количество бизнес-резидентов, занятость населения в сфере, а также количество и эффективность мер поддержки.

Коэффициент детерминации модели  $R^2$  равен 0,80. Близость полученного  $R^2$  к единице свидетельствует о том, что построенная модель целесообразна и позволяет получить относительно точный прогноз динамики показателя оборота.

Согласно построенной тенденции, ожидается, что оборот малых и средних хозяйствующих субъектов на территории Городецкого округа к концу 2026 года достигнет значения в 14,5 миллиардов рублей, что составляет 109,8 % от текущего показателя.

### Заключение

Таким образом, в исследовании приведены актуальные направления повышения эффективности функционирования местного бизнес-сообщества на примере Городецкого муниципального округа Нижегородской области, которые способны как улучшить непосредственное «самочувствие» предпринимательского сообщества, так и оказать положительное влияние на решение приоритетных задач комплексного социально-экономического развития территорий.

Поэтапное применение на практике указанных рекомендаций позволит вовлечь муниципальный уровень самоуправления к реализации региональной стратегической повестки и активизировать всю вертикаль органов власти, что положительно повлияет на системные процессы управляемости.

### Список источников

1. Алексеев М.С., Соменкова Н.С., Ширяева Ю.С. Проблемы управления развитием малого и среднего предпринимательства в муниципальных образованиях // Вестник Академии знаний. 2023. № 4 (57). С. 463-470.
2. Avdeev A.A. The main problems of developing small and medium-sized businesses in Russia // Reports Scientific Society. 2022. № 1 (29). P. 9-13.
3. Improving the mechanism of state financial support for regional small and medium-sized businesses (using the example of the Magadan region) / Beskrovnaya A.O., Brachun T.A., Kovalchuk S.G., Chapkina N.A., Shirokova E.A. // Components of Scientific and Technological Progress. 2022. № 10 (76). P. 19-33.

4. Small business development and resource use in Russian regions / Fraymovich D.Yu., Gundorova M.A., Mischenko Z.V., Guzhov A.M., Sultanova A.V. // *R-Economy*. 2021. Vol. 7, Iss. 2. P. 88–99. – doi:10.15826/recon.2021.7.2.008
5. Voronkov G.N. Formation of small business // *Components of Scientific and Technological Progress*. 2020. № 5 (47). P. 25-27.
6. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». URL: [https:// garant.ru](https://garant.ru). (дата обращения 01.03.2024).
7. Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года. URL: <https://www.garant.ru> (дата обращения 01.03.2024).
8. Arkhipova O.V., Zelezinskii A.L., Maurer T. State support measures for small and medium-sized businesses implemented in the Russian Federation during the economic crisis // *Economic Vector*. 2020. № 4 (23). P. 5-14.
9. Komissarova V.V. Analysis of crediting small and medium businesses in Russia: state-wall support measures during the covid-19 pandemic // *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2020. V. 9. № 3 (32). P. 198-201.
10. Косов М. Е. Инструменты государственной финансовой поддержки предприятий среднего и малого бизнеса, повышение их эффективности // *Вестник экономической безопасности*. 2022. № 5. С. 269–273. doi.org/10.24412/2414-3995-2022-5-269-273.
11. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебник: в 2 т. Т. 2: Финансовое обеспечение / Яшин С.Н., Туккель И.Л., Кошелев Е.В., Захарова Ю.В. – Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 2016. – 709 с.
12. Demiroglu N. B. State Support For Small Business To Overcome The Sanction Crisis In Russia // Kovalev I., & Voroshilova A. (Eds.). *Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society (ICEST-III 2022)*. Vol. 127. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. pp. 56-62. – doi.org/10.15405/epsbs.2022.08.8
13. Охрименко А.В., Гачегов М.А. Оценка эффективности поддержки малого и среднего предпринимательства // *Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика*. 2023. № 4. С. 124-146.
14. Администрация Городецкого муниципального округа Нижегородской области: официальный сайт. URL: <https://gorodets.nobl.ru> (дата обращения: 01.03.2024).

## References

1. Alekseev M.S., Somenkova N.S., Shiryayeva Yu.S. Problemy upravleniya razvitiyem detskogo i srednego predprinimatel'stva v munitsipal'nykh obrazovaniyakh [Problems of managing the development of small and medium-sized businesses in municipalities] // *Vestnik Akademii znaniy*. 2023. № 4 (57). P. 463-470. (in Russian).
2. Avdeev A.A. The main problems of developing small and medium-sized businesses in Russia // *Reports Scientific Society*. 2022. № 1 (29). P. 9-13.
3. Beskrovnaya A.O., Brachun T.A., Kovalchuk S.G., Chapkina N.A., Shirokova E.A. Improving the mechanism of state financial support for regional small and medium-sized businesses (using the example of the Magadan region) // *Components of Scientific and Technological Progress*. 2022. № 10 (76). P. 19-33.
4. Small business development and resource use in Russian regions / Fraymovich D.Yu., Gundorova M.A., Mischenko Z.V., Guzhov A.M., Sultanova A.V. // *R-Economy*. 2021. Vol. 7, Iss. 2. P. 88–99.
5. Voronkov G.N. Formation of small business // *Components of Scientific and Technological Progress*. 2020. № 5 (47). P. 25-27.
6. Federal'nyy zakon ot 24.07.2007 № 209-FZ «O razvitii detskogo sada i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii» [Federal Law of July 24, 2007 No. 209-FZ “On

the development of small and medium-sized businesses in the Russian Federation”]. URL: [https:// garant.ru](https://garant.ru) (in Russian).

7. Strategii razvitiya molodogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda [Strategies for the development of small and medium-sized businesses in the Russian Federation for the period until 2030]. URL: [https:// garant.ru](https://garant.ru). (in Russian).

8. Arkhipova O.V., Zelezinskii A.L., Maurer T. State support measures for small and medium-sized businesses implemented in the Russian Federation during the economic crisis // *Economic Vector*. 2020. № 4 (23). P. 5-14.

9. Komissarova V.V. Analysis of crediting small and medium businesses in Russia: state-wall support measures during the covid-19 pandemic // *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2020. V. 9. № 3 (32). P. 198-201.

10. Kosov M. Ye. Instrumenty finansovoy gosudarstvennoy podderzhki predpriyatiy srednego i legkogo biznesa, povysheniye ikh effektivnosti [Instruments of state financial support for medium and small businesses, increasing their efficiency] // *Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti*. 2022. № 5. P. 269–273. (in Russian).

11. *Ekonomika i finansovoye obespecheniye innovatsionnoy deyatel'nosti: uchebnik: v 2 t. T. 2: Finansovoye obespecheniye* / Yashin S.N., Tukkel' I.L., Koshelev Ye.V., Zakharova YU.V. – Nizhniy Novgorod: Izd-vo Nizhegorodskogo universiteta, 2016. 709 p. (in Russian).

12. Demiroglu N. B. State Support For Small Business To Overcome The Sanction Crisis In Russia // Kovalev I., & Voroshilova A. (Eds.). *Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society (ICEST-III 2022)*. Vol 127. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. pp. 56-62.

13. Okhrimenko A.V., Gachevov M.A. Otsenka effektivnosti podderzhki zhenskogo i srednego predprinimatel'stva [Assessing the effectiveness of support for small and medium-sized businesses] // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. 2023. № 4. S. 124-146. (in Russian).

14. Administratsiya Gorodetskogo munitsipal'nogo okruga Nizhegorodskoy oblasti: ofitsial'nyy sayt [Administration of the Gorodetsky municipal district of the Nizhny Novgorod region: official website.]. [gorodets.nobl.ru](http://gorodets.nobl.ru). (in Russian).

#### **Сергей Николаевич Яшин**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента  
и государственного управления,  
Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный  
университет имени Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия  
e-mail: [jashinsn@yandex.ru](mailto: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 State University of  
Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russia  
e-mail: [jashinsn@yandex.ru](mailto:jashinsn@yandex.ru)

#### **Наталья Сергеевна Соменкова**

кандидат экономических наук, доцент ка-  
федры менеджмента и государственного  
управления, Национальный исследова-  
тельский Нижегородский государственный  
университет имени Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия  
e-mail: [somenkova@iee.unn.ru](mailto:somenkova@iee.unn.ru)

#### **Natalia S. Somenkova**

ORCID ID: 0000-0002-9345-0267  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management and Public  
Administration, Lobachevsky State  
University of Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russia  
e-mail: [somenkova@iee.unn.ru](mailto:somenkova@iee.unn.ru)

**Максим Сергеевич Алексеев**

аспирант кафедры менеджмента  
и государственного управления,  
Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный  
университет имени Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия  
e-mail: malexeev11@icloud.com

**Maksim S. Alekseev**

ORCID ID: 0009-0007-9266-5497  
Graduate student of the Department of  
Management and Public Administration,  
Lobachevsky State University of  
Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russia  
e-mail: malexeev11@icloud.com

---

**Образец для цитирования:**

*Яшин С.Н., Соменкова Н.С., Алексеев М.С.* Повышение эффективности деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства как одно из приоритетных направлений социально-экономического развития муниципального образования // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 95-105.

**Cite this article as:**

*Yashin S.N., Somenkova N.S., Alekseev M.S.* Improving the efficiency of small and medium-sized businesses as one of the priority areas of socio-economic development of the municipality // Actual problems of economics and management. 2024. № 3 (43). P. 95-105. (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 26.04.2024 г., принята к опубликованию 28.05.2024 г.

## Требования к оформлению публикации

Электронный вид статьи представить на электронную почту редакции: [apem@sstu.ru](mailto: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 источников.** Шрифт списка источников Times New Roman, размер шрифта 12. Список источников 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 давать ссылки в тексте. Ссылки на использованные источники оформлять в квадратных скобках по тексту с указанием номера источника в списке источников, например [5, с. 7]. В References необходимо оформить транслитерацию источников: пример: • Фамилии И.О. авторов; • Заглавие статьи в транслите • [Заглавие статьи на английском языке]; • Название журнала в транслите; • Выходные данные статьи (год, том, номер, страницы); • Указание на язык статьи (только для источников на русском языке): (in Russian)

### Структура публикации

**УДК** (слева статьи, отступа нет, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12).

**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. Общенаучные, 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 не носить общего характера.

Заключение может содержать описание предпосылок и пути дальнейших исследований и работ, в том числе по внедрению полученных результатов.

**Список источников** (не менее 3 и 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, опубликованному ранее (не более 2 ссылок)).

**References**

**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).

**Образец для цитирования** (на русском и английском языках).

Контактная информация авторов (почтовый адрес с индексом, e-mail, телефон).